



PIANO DELLA FORMAZIONE E SVILUPPO INNOVATIVO DELLE RISORSE UMANE

2020 - 2021 - 2022

LA RESPONSABILE DELLA FORMAZIONE

Dott.ssa Denise Fezzi - A cura del Servizio Formazione e Qualità di U.P.I.P.A s.c.

INDICE

Premessa	5
1. Il contesto territoriale	8
1.1 La Residenza Sanitaria Assistenziale di Pellizzano	8
1.2 Le risorse umane	9
1.3 L'organigramma aziendale	9
2. La metodologia	13
2.1 I tratti distintivi della Grounded Theory	13
2.2 La Grounded Theory costruzionista	15
2.3 L'analisi Grounded dei dati e il software NVivo	17
2.3.1 Le tecniche di rilevazione dei dati	17
2.3.2 Il processo di analisi	18
2.3.3 Il supporto del software NVivo	20
3. La ricerca empirica	22
3.1 La domanda generativa	22
3.2 La scelta delle tecniche di ricerca	22
3.3 Il campionamento teorico	23
3.4 La negoziazione e l'accesso al campo	25
3.5 Il processo di codifica dei dati	26
4. Il modello predittivo	28
4.1 La core category	28
4.1.1 Trasformazione delle modalità di raccolta dei fabbisogni formativi	29
4.1.2 L'emersione dei bisogni formativi dei professionisti afferenti ai vari servizi	30
4.1.2.1 Servizio di coordinamento	30
4.1.2.2 Servizio infermieristico	34
4.1.2.3 Servizio di assistenza	35
4.1.2.4 Servizio fisioterapico	41
4.1.2.5 Servizio di animazione	42
4.1.2.6 Servizio cucina	43
4.1.2.7 Servizio lavanderia e pulizie	46
4.1.2.8 Servizio di manutenzione	48
4.1.2.9 Servizio amministrativo	50
4.1.2.10 Servizio direttivo	53
4.1.2.10.1 Il progetto strategico: Kinaesthetics nell'assistenza riabilitativa	56
4.1.3 Programmazione flessibile orientata all'innovazione	60
4.1.4 Realizzazione e monitoraggio delle attività formative	61
4.1.5 Valutazione dei risultati e <i>lesson learned</i>	63
4.1.6 Trasferimento e disseminazione delle conoscenze acquisite	65

Riflessioni conclusive	67
Ringraziamenti	67
Riferimenti bibliografici	68
Appendice	70
<i>La pianificazione degli incontri</i>	
<i>Traccia di intervista</i>	
<i>Traccia del focus group</i>	
<i>Dichiarazione liberatoria</i>	
<i>Segni convenzionali per la trascrizione delle conversazioni</i>	
<i>Elenco dei corsi potenziali del triennio 2020-2022</i>	

ACRONIMI

APSS	Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari
CAQDAS	Computer Assisted Qualitative Data Analysis
CDA	Consiglio Di Amministrazione
COVID-19	COroNaVirus Disease 19
DPO	Data Protection Officer
FCM	Formazione Continua in Medicina
GDM	Gruppo di Miglioramento
GT	Grounded Theory
IPAB	Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficienza
LDP	Lesioni Da Pressione
MAPO	Movimentazione e Assistenza Pazienti Ospedalizzati
NVIVO	Non-numerical Unstructured Data*Indexing, Searching and Theorizing Vivo
PAI	Piano Assistenziale Individualizzato
PIC	Presa In Carico Continuativa
RSA	Residenza Sanitaria Assistenziale
QSR	Qualitative Software Research
RSPP	Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione
RFQ	Responsabile Formazione e Qualità
SARS-CoV-2	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus
VTs	Verifica Tecnico Sanitaria
UVM	Unità di Valutazione Multidisciplinare
UPIPA	Unione Provinciale Istituzioni Per l'Assistenza

PREMESSA

“In un'epoca di cambiamenti drastici quelli che apprendono erediteranno il futuro. Coloro che hanno smesso di apprendere si troveranno splendidamente equipaggiati per confrontarsi con un mondo che non esiste più”.

Erik Hoffer

Il presente documento illustra il Piano della Formazione relativo al triennio 2020-2022 e ne delinea in modo sintetico i potenziali interventi. Nel suo contenuto sono esposte le indicazioni strategiche da perseguire partendo dagli indirizzi del Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) fino a giungere ai principali obiettivi da assolvere *in itinere* nella logica di un'organizzazione sensibile, “snella” ed attenta ai continui mutamenti in atto. Tale Piano costituisce, quindi, una prima versione *ad interim* che sarà soggetta a costanti modifiche, revisioni ed integrazioni. Si tratta, infatti, di un materiale documentale flessibile che deve adattarsi necessariamente agli eventuali cambiamenti delle riforme normative, organizzative, tecnologiche e gestionali. Tutte le indicazioni contenute nelle varie sezioni del presente lavoro dovranno essere quindi rivalutate in modo costante anche in relazione alla specificità del contesto attuale in continua evoluzione a causa della contingente situazione di crisi dovuta allo stato di emergenza epidemiologica da COVID-19. La formazione è uno strumento indispensabile per l'acquisizione di conoscenze e competenze innovative da spendere all'interno di un'organizzazione volta al miglioramento continuo della qualità ed efficienza dei servizi. Si configura, quindi, come un processo di supporto al cambiamento organizzativo, sociale e culturale. L'individuazione degli ambiti di formazione e aggiornamento deriva dalla considerazione delle trasformazioni che si desiderano introdurre per riqualificare i servizi in relazione ai bisogni dell'utenza e del territorio. La conoscenza diventa, quindi, un prerequisito importante e un mezzo di controllo per intraprendere azioni di miglioramento e di presa di coscienza. La situazione attuale è pronta per il cambiamento, che da graduale dovrà via via andare ad investire tutti i comparti e i ruoli professionali interessati. Un esempio efficace in grado di illustrare i processi di trasformazione e cambiamento è quello del bambù cinese. Quando viene piantato un seme devono passare almeno tre anni prima che si riesca a vedere un piccolo germoglio. La crescita avviene lentamente sottotraccia: una complessa struttura di radici si dirama in modo orizzontale e verticale nel terreno. Solo alla fine del terzo anno il bambù si mette a crescere in modo esponenziale fino ad arrivare a raggiungere i venticinque metri di altezza. Per analogia

tutto ciò accade nei processi di trasformazione e crescita formativa. Nelle fasi iniziali si semina senza ottenere risultati tangibili. Si procede giorno dopo giorno, stagione dopo stagione, anno dopo anno, senza che apparentemente nulla accada. Solo le organizzazioni che decidono di impegnarsi con dedizione, perseveranza e investono in una chiara strategia formativa mantengono salda la rotta verso la meta finale. Lungo il percorso potranno susseguirsi momenti di difficoltà ed incertezza ma ogni ostacolo rappresenterà solo una nuova opportunità di crescita. Verso la fine del terzo anno, inizieranno a comparire i primi germogli: le conoscenze (*il sapere*), le abilità (*il saper fare*) gli atteggiamenti mentali (*il saper essere*) si svilupperanno in maniera “esponenziale”, verranno raggiunti i primi risultati pianificati e si porterà a compimento il processo ciclico di maturazione professionale.

Tutte le attività formative sono programmate e raccolte nel Piano della Formazione dell’Ente. Per realizzare tale documento è necessario considerare i fabbisogni formativi derivanti da tre fonti: il rispetto degli obblighi di legge; le strategie e gli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione (C.d.A) e dalla Direzione della struttura; i bisogni formativi espressi dai singoli individui che collaborano al raggiungimento degli obiettivi aziendali. L’obiettivo generale del Piano formativo triennale è quello di favorire un utilizzo strategico della formazione in modo coerente con il fabbisogno complessivo di tutta l’organizzazione e con i bisogni di crescita dei singoli professionisti che prestano servizio all’interno della struttura. A tal proposito, come da accordi presi con la Direzione dell’Ente, si è cercato di progettare e rilevare i fabbisogni attraverso un’analisi scientifica accurata, una migliore pianificazione degli interventi formativi, unita ad un sistema di valutazione della formazione efficace. Per attribuire una validità al presente lavoro sono stati realizzati numerosi interventi sul campo (focus group, interviste, colloqui individuali) con l’obiettivo di comprendere le specifiche esigenze aziendali e del contesto lavorativo. L’obiettivo degli incontri pianificati è stato quello di avviare da un lato una prima riflessione partecipata sulla migliore strategia formativa da adottare all’interno dell’Ente nel prossimo triennio dall’altro raccogliere spunti ed impressioni relativamente alla tematica del benessere aziendale¹. Il presente documento si compone di tre sezioni principali che si susseguono in ordine sequenziale logico che ho ritenuto idoneo al fine di una comprensione più accurata del campo indagato. La prima illustra una breve panoramica dell’ambito territoriale all’interno del quale si inserisce il presente lavoro. In questa parte vengono evidenziati in modo sintetico i principali tratti salienti che caratterizzano la Residenza Sanitaria Assistenziale di Pellizzano analizzandone dapprima gli aspetti territoriali e strutturali per poi concentrare l’attenzione sulle differenti figure professionali che collaborano all’interno dell’Ente. La seconda sezione, invece, è dedicata al quadro teorico generale della metodologia

¹ Si precisa che non è questa la sede per approfondire in modo dettagliato l’area tematica legata al benessere aziendale. Per maggiori approfondimenti si consiglia di consultare il report realizzato in parallelo al presente elaborato.

qualitativa adottata che prende il nome di *Grounded Theory*, specificandone le linee guida adottate, il processo della raccolta ed analisi dei dati per poi passare, infine, alla presentazione del software di supporto tecnico NVivo 10 utilizzato per i processi di codifica dei dati. La terza sezione entra nel cuore dell'analisi effettuata sul campo, presentando tutte le fasi di articolazione e di svolgimento del lavoro curato in tutti i suoi passaggi procedurali e nel suo esplicitarsi nel tempo. L'elaborato è stato redatto dalla Responsabile Formazione e Qualità di U.P.I.P.A. s.c.² e ha preso in considerazione i seguenti aspetti: l'analisi del contesto attuale, la normativa e le direttive in vigore³ in materia di formazione del personale e delle pubbliche amministrazioni, le esigenze e la volontà del Consiglio di Amministrazione (C.d.A). Si precisa che nella stesura del documento sono state utilizzate fonti tecnico scientifiche citate nel testo a cui si rimanda per ulteriori approfondimenti. Il lettore avrà la possibilità di ritrovare molti link a siti web e vari materiali online. Gli indirizzi sono stati tutti verificati e riportano la data dell'ultima consultazione. Tuttavia, la fugacità del web, non può garantire che questi rimangano immutati per sempre. Una rapida ricerca in rete potrà comunque consentire di recuperare i medesimi materiali o di trovarne di simili.

² Il servizio di Responsabile Formazione e Qualità è affidato a personale dipendente di U.P.I.P.A. s.c. La Responsabile è presente in struttura indicativamente il martedì dalle ore 10:45 alle ore 17:00. Nel corso del 2020 è stato necessario usufruire della modalità di lavoro a distanza a causa dell'emergenza sanitaria Covid-19.

³ Per maggiori approfondimenti ai principali richiami normativi attinenti alla Formazione Continua in Medicina (FCM) e all'accreditamento è possibile consultare la "Relazione sulla Formazione realizzata nell'anno 2019 - *Elementi programmatici per la realizzazione del Piano triennale della formazione 2020-2022*".

1. IL CONTESTO TERRITORIALE

1.1 La Residenza Sanitaria Assistenziale di Pellizzano

Il lavoro che verrà illustrato nelle pagine seguenti in modo più approfondito si inserisce nel contesto territoriale della Val di Sole⁴ e nello specifico presso la sede della Residenza Sanitaria Assistenziale (R.S.A.) di Pellizzano⁵, ambiente spazio territoriale all'interno del quale ho iniziato a muovere i miei "primi passi". Tratteggiare brevemente la cornice scenica ha l'obiettivo principale di far conoscere al lettore nelle sue linee essenziali, le peculiarità di un'organizzazione variegata e complessa. L'intenzione è quella di offrire una prima fotografia istantanea dell'ambito oggetto d'analisi con la finalità di facilitare la lettura e la comprensione del lavoro a tutti gli *stakeholders* interessati. In base a quanto previsto dalla normativa vigente Legge Regionale n.7⁶ del 21 settembre 2005, titolo 1, capo I, art.2, co. 1 l'RSA di Pellizzano è un *"istituzione senza fini di lucro, avente personalità giuridica di diritto pubblico col fine essenziale di prevenire, ridurre o eliminare condizioni di disabilità, di bisogno e di disagio individuale e familiare attraverso l'erogazione di interventi e servizi socio-assistenziali e socio-sanitari"*. La mission aziendale si può sintetizzare nello slogan *"dal curare al prendersi cura"*. La buona qualità dell'assistenza sanitaria in RSA è un diritto di ogni ospite e rimane una priorità assoluta. Il residente è al centro delle cure dell'organizzazione sanitaria e l'efficienza è un parametro rilevante così come lo è la trasparenza. L'immobile è situato nel cuore del paese in via dei Baschenis n. 6 e dispone di quaranta stanze da letto suddivise in trentatré stanze doppie e otto stanze singole, dotate di servizi igienici autonomi. Nello specifico, l'Azienda Pubblica di Servizi Alla Persona "dott. Antonio Bontempelli" è costituita complessivamente da settanta posti letto totali autorizzati e accreditati dei quali quarantanove Posti Letto base convenzionati distribuiti sui piani primo-secondo-terzo e quarto della struttura in relazione al grado di autonomia e di complessità assistenziale,

⁴ La Val di Sole (in lingua solandra Val de Sól), situata nella parte nord- occidentale del Trentino (a circa 60 Km da Trento), si innesta alla Val Camonica sul Tonale, alla Val Rendena a Passo Campo Carlo Magno, alla Val di Non attraverso Mostizzolo. Confina a nord con la provincia di Bolzano, a ovest con quelle di Sondrio e Brescia, a est con la Val di Non e a sud con la Val Giudicarie. Si tratta di una valle lunga e stretta che conta una popolazione di circa 15 mila abitanti. Si estende per circa 55 Km² da Mostizzolo al Passo Tonale e comprende le diramazioni laterali della Val di Rabbi e della Val di Peio.

⁵Per maggiori informazioni è possibile consultare il sito web aziendale: <https://www.apsp-pellizzano.it/Chi-siamo/La-Sede> [22/10/2020].

⁶Si tratta della conversione del decreto legislativo del 4 maggio 2001, n. 101, in attuazione della legge quadro del 8 novembre 2000, n° 328, *"Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali"*, che ha portato alla sostituzione delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (I.P.A.B.) con le Aziende Pubbliche per i Servizi alla Persona (A.P.S.P.).

dieci Posti Letto per il nucleo di assistenza protetta per persone con gravi disturbi comportamentali con diagnosi di demenza, Alzheimer e/o gravi disturbi psichiatrici, due Posti Letto sollievo ad alto fabbisogno sanitario e/o assistenziale e nove tipologie di altri Posti Letto non previsti dalla Tab. B contenuta nella DGP 2481 del 27 dicembre 2018.

1.2 Le risorse umane

L'A.P.S.P. "dott. A. Bontempelli di Pellizzano" ha una dotazione organica di 74 unità (situazione al 31/12/2020 soggetta a possibili variazioni per motivi di contingenza). La complessa organizzazione dell'Ente prevede l'interazione tra differenti figure professionali al fine di offrire un servizio di cura e supporto personalizzato a ciascun residente. Qui di seguito, vengono passate brevemente in rassegna tutte le risorse umane interne e/o in convenzione che concorrono all'interno dell'organizzazione. Il personale risulta così suddiviso:

1. Direttore (1 unità)
2. Collaboratori/Assistenti amministrativi (3 unità)
3. Coordinatore dei Servizi Socio-Assistenziali e Sanitari (1 unità)
4. Medico Coordinatore sanitario (1 unità)
5. Infermieri (10 unità - di cui 1 Responsabile)
6. Operatori Socio-Sanitari (34 unità - di cui 1 Responsabile)
7. Ausiliari di assistenza (2 unità) - Ausiliari Servizi generali (7 unità) – Ausiliari cucina (4 unità)
8. Cuochi (3 unità)
9. Fisioterapisti (2 unità)
10. Animatore/psicologo (1 unità)
11. Manutentore (1 unità)
12. Collaboratori Intervento 19 (6 unità)
13. Consolida (2 unità)
14. Responsabile della Formazione e Qualità (1 unità - in convenzione con Upipa s.c.)
15. Responsabile del Servizio di Protezione e Protezione (1 unità - in convenzione con Upipa s.c.)
16. *Data Protection Officer* (1 unità - in convenzione con Upipa s.c.)

1.3 L'organigramma aziendale

Il Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) è l'organo politico che assume un ruolo di indirizzo per quanto riguarda gli aspetti gestionali. Il Presidente, eletto all'interno del Consiglio di Amministrazione, è il

rappresentante legale dell'Ente. Il Revisore dei Conti rappresenta l'organo di controllo che esercita un'attività di vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della struttura. Ha il compito di verificare la corrispondenza del bilancio di esercizio alle risultanze della gestione e di redigere una specifica relazione accompagnatoria. La figura apicale della struttura è rivestita dal Direttore, ossia il responsabile della gestione amministrativa, tecnica, economica, finanziaria e socio-assistenziale. Sempre in ambito amministrativo, vi sono invece i collaboratori di supporto organizzativo che si occupano principalmente delle funzioni impiegatizie.

Il servizio di ristorazione viene gestito direttamente dal personale dipendente interno della struttura. Nell'ottica di una politica sempre più attenta e accorta verso la qualità dei servizi, la ristorazione rappresenta uno degli elementi più importanti da presidiare con la massima attenzione. Il servizio lavanderia e guardaroba della residenza si dedica alla cura degli indumenti personali dell'ospite e al lavaggio delle divise dei dipendenti mentre quello legato alle pulizie ambientali garantisce l'attività di igiene e sanificazione degli ambienti di vita della struttura. Il servizio di manutenzione è garantito da personale interno presente in struttura ed agisce in stretta sinergia e collaborazione con alcune ditte esterne specializzate. Il manutentore è il professionista che si occupa di gestire tutti gli aspetti operativi della struttura, dal presidio delle attrezzature, degli strumenti e degli impianti nonché di tutti gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria. I servizi di cura alla persona (parrucchiera, estetista, callista) vengono affidati, invece, a ditte esterne specializzate in regime di appalto.

Per quanto riguarda l'area dei servizi di supporto in convezione, la struttura aderisce al servizio consortile di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (R.S.P.P.), al servizio consortile di Responsabile Formazione e Qualità (RFQ) e a quello di *Data Protection Officer* (D.P.O.). Periodicamente vengono effettuati degli accessi programmati presso l'Ente da parte degli esperti dello staff di U.P.I.P.A. s.c. e vengono attuate attività di verifica e supporto in presenza e a distanza.

In relazione all'area dei servizi legata al mondo dell'assistenza socio-sanitaria è possibile identificare all'interno dell'RSA le seguenti figure professionali: il Coordinatore dei Servizi Socio Assistenziali e sanitari svolge un importante ruolo di collegamento tra la parte assistenziale clinico - organizzativa e gli obiettivi aziendali. Si occupa di organizzare il personale, di identificare e gestire i processi di lavoro, di monitorare l'andamento complessivo delle attività assistenziali dell'organizzazione della vita dei residenti e di verificare la corretta applicazione delle normative sanitarie. Ha, infine, il compito di assemblare le diverse attività svolte all'interno dell'Ente e di uniformare gli standard di qualità di tutti i servizi. L'Infermiere è invece il "professionista sanitario iscritto all'Ordine delle Professioni Infermieristiche, che agisce in modo consapevole, autonomo e responsabile. Si pone come agente attivo nel contesto sociale a cui appartiene

e in cui esercita, promuovendo la cultura del prendersi cura e della sicurezza [...]. Le sue azioni si realizzano e si sviluppano nell'ambito della pratica clinica, dell'organizzazione, dell'educazione e della ricerca"⁷. L'Operatore Socio-Sanitario è l'attore che a seguito dell'attestato di qualifica conseguito al termine della specifica formazione professionale svolge attività di supporto, cura e di assistenza dei residenti nell'ambito delle proprie aree di competenza. Favorisce il benessere dell'utente, la sua autonomia e l'integrazione sociale collaborando in modo attivo con gli altri operatori preposti all'assistenza sanitaria e a quella sociale.

Il fisioterapista è "l'operatore sanitario in possesso del diploma universitario abilitante, che svolge in via autonoma, o in collaborazione con altre figure sanitarie, gli interventi di prevenzione, cura e riabilitazione nelle aree della motricità delle funzioni corticali superiori, e di quelle viscerali conseguenti a eventi patologici, a varia eziologia, congenita o acquisita"⁸. Si tratta, quindi, di un professionista fondamentale all'interno dell'Ente che si occupa di assicurare il recupero e/o mantenimento delle funzioni motorie e psicomotorie dei residenti e dell'utenza esterna. Infine, l'animatore è l'operatore sociale in possesso di laurea che in collaborazione con altri professionisti promuove la partecipazione sociale, il raggiungimento del benessere soggettivo e il miglioramento della qualità di vita dei residenti attraverso attività ludico-espressive (per esempio: laboratori creativi, attività e progetti educativi, uscite organizzate sul territorio ecc.). Si tratta di una figura chiave che organizza e mette in atto le attività ricreative degli ospiti coordinando i volontari che afferiscono in modo libero alla struttura.

Relativamente all'area Medico Sanitaria, il Medico svolge funzioni di coordinamento dell'attività sanitaria con l'obiettivo di garantire la massima integrazione tra l'attività medica di diagnosi e cura, il coordinamento delle attività sanitarie e assistenziali e l'organizzazione della vita dei residenti in accordo con i ritmi abituali di vita nelle attività quotidiane. Favorisce, inoltre, l'adozione di linee guida clinico assistenziali orientate ad assicurare l'efficacia, l'appropriatezza e la sicurezza dell'assistenza all'interno della struttura.

A titolo informativo meritano di essere menzionati anche tutti gli *stakeholders* che operano a livello inter-organizzativo:

Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (A.P.S.S.) è l'ente strumentale della Provincia Autonoma di Trento che ha il compito di gestire in modo coordinato le attività sanitarie e sociosanitarie di tutto il territorio provinciale. Nello specifico, l'Ente collabora attivamente con la sezione distrettuale dell'APSS dalla quale riceve le richieste di accesso alla struttura e verso cui invia i PAI degli ospiti.

⁷ https://www.fnopi.it/archivio_news/attualita/2688/codice%20deontologico_2019.pdf [08/09/2020]

⁸ <https://aifi.net/professione/profilo-professionale/> [08/09/2020]

Con.Solida rappresenta la rete delle cooperative sociali trentine che offre servizi educativi, ricreativi e di cure per le persone deboli o in condizioni di svantaggio.

Unione Provinciale Istituzioni per l'Assistenza (U.P.I.P.A. s.c.) rappresenta il *trait d'union* delle Aziende Pubbliche dei Servizi alla Persona della Provincia Autonoma di Trento (PAT) e delle altre istituzioni (pubbliche e private) non aventi scopo di lucro che operano prevalentemente nel settore socio-assistenziale e sanitario.

DIREZIONE POLITICA

Consiglio di amministrazione
Presidente

CONTROLLO

Revisore dei Conti

DIREZIONE STRATEGICA

Direttore Generale
- Direttore

Area Servizi di Supporto

(Direttore)

- | | |
|---------------------------|--|
| - Amministrativi | Ufficio Personale
Ufficio Ragioneria
Ufficio Economato |
| - Ristorazione | Responsabile ristorazione |
| - Lavanderia e Guardaroba | Responsabile Lavanderia Guardaroba |
| - Pulizie | Responsabile servizio Pulizie |
| - Manutenzione | Responsabile servizio manutenzione |
| - Parrucchiera | Appalto esterno |
| - Estetista | Appalto esterno |

Area Servizi di Supporto in convenzione

- Servizio RSPP
- Servizio Formazione e Qualità
- Servizio DPO

Area Socio-Assistenziale e Sanitaria

Coordinatore dei Servizi Generali

- | | |
|----------------------------|---|
| - Servizio Infermieristico | Responsabile servizio infermieristico |
| - Servizio Assistenziale | Responsabile OSS |
| - Servizio Riabilitativo | Responsabile servizio fisioterapico per esterni |
| - Animazione | Responsabile animazione |

Area Medico Sanitaria

(Medico con funzioni di coordinamento servizi sanitari)

- Servizio Medico di base
- Servizio di coordinamento delle attività sanitarie
- Medicina specialistica convenzionata

Nella prossima sezione, si procederà con la presentazione della ricerca empirica finalizzata alla raccolta dei fabbisogni formativi triennali del personale. L'individuazione dei bisogni formativi si configura come una vera e propria attività di ricerca irrinunciabile per costruire percorsi di formazione radicati ("embedded") attorno ai problemi concreti del personale da formare e per provvedere all'aggiornamento in modo sistematico e costante.

2. LA METODOLOGIA

La curiosità è stata una delle motivazioni di partenza delle riflessioni che seguono e che formano il nucleo del mio percorso che cercherà di essere quanto più accurato e coscienzioso possibile. Esse sono il frutto di un'indagine che si è susseguita nel corso del tempo a partire dal mese di maggio 2019. Volendo osservare un processo nel suo divenire, per cercare di comprenderlo, la scelta si è orientata verso quel tipo di metodologia qualitativa che prende il nome di *Grounded Theory* (Glaser, Strauss, 2009). Tale approccio è stato ritenuto il più adeguato al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Prima di passare, alla spiegazione empirica del lavoro effettuato sul campo, mi preme procedere brevemente con la presentazione dell'approccio metodologico della *Grounded Theory* (GT), al fine di delinearne i tratti essenziali, chiarire ulteriormente la posizione che ho assunto all'interno del lavoro, definire nello specifico i processi di analisi dei dati, per arrivare infine a focalizzare l'attenzione sull'utilizzo del software NVivo 10.

2.1 I tratti distintivi della Grounded Theory

La Grounded Theory è stata formulata per la prima volta nella seconda metà degli anni Sessanta da due studiosi americani, Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss⁹, che nel 1967 pubblicarono l'opera *The Discovery*

⁹ I due autori provengono da tradizioni metodologiche e percorsi intellettuali differenti: Barney Glaser studiò alla Columbia University e fu influenzato dal pensiero di Paul Lazarsfeld che si era occupato di ricerca quantitativa e dalla teoria di medio raggio di R. Merton; A. Strauss, invece, proviene dall'Università di Chicago e fu influenzato dagli studi radicati nell'interazionismo simbolico e dalla sociologia interpretazionista che trova le sue fondamenta nei lavori di H. Blumer, R. Park e G. Simmel. I due autori, nel corso del tempo, danno origine però ad approcci differenti. Oggi, infatti, si può parlare di *approccio glaseriano* o "classico" alla *Grounded Theory*, le cui procedure operative sono

of Grounded Theory che conteneva la prima formulazione di un innovativo metodo per la ricerca qualitativa ed andava a sfidare e a creare una valida alternativa al predominio dei metodi quantitativi e del paradigma positivista. Il libro ebbe fin da subito un buon riscontro ma il vero successo venne più tardi, quando altri studiosi cominciarono ad applicare il metodo in esso contenuto. (Glaser, Tarozzi, 2007). In Italia, la Grounded Theory ha preso piede solo alla fine degli anni Novanta grazie a S. Gherardi e A. Strati, che hanno realizzato numerose ricerche utilizzando questo metodo (Gherardi, Turner, 1987; Gherardi, 1990; Strati, 1997).

“La Grounded Theory viene indicata come uno dei due versanti dell’analisi qualitativa, tanto in sociologia che, più in generale, nelle scienze sociali¹⁰, [...] quella della costruzione di una teoria sociologica a partire dai dati, mentre l’altro è identificato con lo studio etnografico, che privilegia la descrizione accurata dei fenomeni sociali (Strati, 2009, p.7)”.

A differenza di altre metodologie qualitative, la Grounded Theory non è frutto di un processo logico-deduttivo, secondo il quale si devono verificare o falsificare le ipotesi iniziali ma considera i dati la fonte della teoria stessa. Il termine *grounded*, di difficile traduzione, può significare al tempo stesso: radicato, basato, ma anche incagliato a terra. Una teoria grounded che si basa sui dati ha in sé qualcosa di carnale, è radicata nell’esperienza dei fatti in modo intenso, forte e a volte persino violento (Tarozzi, 2008).

Altre caratteristiche salienti che riconducono alla Grounded Theory si possono elencare qui di seguito: in primo luogo, un tratto peculiare di tale metodologia è l’esplorazione dei processi che sottostanno a determinati fenomeni colti in un determinato contesto. Un altro tratto importante da menzionare è il *campionamento teorico*¹¹ (*theoretical sampling*), nel quale l’analista non definisce il campione attraverso tecniche statistiche prima di iniziare la rilevazione, ma nel corso del lavoro stesso sulla base della rappresentatività del campione, seguendo le lacune della teoria emergente al fine di giungere alla “saturazione teorica” delle categorie¹². Il campionamento teorico è possibile solo quando raccolta e analisi dei dati avvengono simultaneamente. Quest’ultimo rappresenta un potente e dinamico strumento per condurre la raccolta dei dati e costituisce un’attività vitale ed esaltante. Tale aspetto assume maggiore

esplicitate nel testo pubblicato nel 1998 dal titolo *Doing Grounded Theory* e di *approccio di Strauss e Corbin* o *full conceptual description*, codificato nelle sue tecniche e strumenti metodologici nel testo del 1990 dal titolo *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Ad entrambi va comunque attribuito il merito di aver contribuito a delineare delle procedure chiare da applicare nello svolgimento di una ricerca qualitativa empirica.

¹⁰ Si veda per ulteriori approfondimenti: A. Bryman e R.G. Burgess (a cura di), *Analysing Qualitative Data*, Routledge, London, 1994; L. Ricolfi (a cura di), *La ricerca qualitativa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997.

¹¹ Nella traduzione italiana di Silverman (*Come fare ricerca qualitativa: una guida pratica*, Carocci, Roma, 2002), Silvia Jelmini utilizza il termine di “campionamento a scelta ragionata”, per contrastarlo a un campionamento la cui scelta segue criteri di probabilità su base statistica.

¹² Si dice che una categoria è “satura”, quando i dati raccolti non permettono di evidenziare nuove proprietà e non suscitano nuove intuizioni teoriche nel ricercatore.

importanza se pensiamo a come la creatività venga spesso mortificata da quei metodi usati negli studi descrittivi e di verifica, dove la raccolta, la codifica e l'analisi dei dati sono delle operazioni scollegate l'una dall'altra e di pura routine (Glaser, Strauss, 2009).

Un'altra peculiarità importante della Grounded Theory è l'utilizzo della costante comparazione ad ogni livello di analisi. Il confronto incessante tra concetti lontani produce e genera continuamente domande ai dati, favorendo la comprensione e quindi la progressione dell'analisi. Dal punto di vista più strettamente procedurale apparati strumentali fondamentali della Grounded Theory sono i memo e i diagrammi. I primi sono annotazioni circa il processo di ricerca, rendono conto dei passaggi della concettualizzazione e sono funzionali alla leggibilità e alla valutazione del processo di ricerca stesso. È infatti qui che avviene la costruzione teorica, la costante comparazione ad ogni momento dell'analisi, l'elaborazione del campionamento teorico, lo svilupparsi delle intuizioni, vero motore del progresso dell'analisi. La competenza necessaria del ricercatore è chiamata sensibilità teoretica (Charmaz, 2006; Corbin, Strauss, 2007; Glaser, Strauss, 2009) e consiste nell'organizzare e analizzare i dati in modo creativo, facendone emergere gli elementi peculiari e interessanti. Anche i diagrammi sono strumenti utili e consentono di individuare a livello visivo in modo immediato la ricerca condotta con questa metodologia. Per la loro capacità espressiva e di sintesi possono trovare nel report perché consentono di rappresentare e riassumere processi complessi che non sono facilmente esprimibili in forma linguistica.

2.2 La Grounded Theory costruzionista

Nel corso degli anni, la *Grounded Theory* (GT), da metodo unico ha assunto un aspetto plurimo, articolato e ricco di sfumature. Sono infatti emerse interpretazioni differenti rispetto alla prima formulazione effettuata da Glaser e Strauss, in primis proprio per mano dei suoi stessi autori che hanno assunto posizioni divergenti. All'approccio "classico" di Glaser, che rimase fedele alla formulazione originale della metodologia, si contrappose a partire dagli anni Novanta quello "concettuale procedurale" di Strauss, che in collaborazione con la sua allieva Juliet Corbin (1990), rielaborò la metodologia presentandone una versione differente rispetto a quella originale. Negli anni Novanta la distinzione tra pensiero "glaseriano" e quello "straussiano" è ormai netta e definitiva (Corradi, 2009).

Nel corso dell'ultimo decennio una nuova generazione di studiosi ha cercato di ripensare la *Grounded Theory* e sono così sorti altri due approcci: da una parte quello costruzionista di K. Charmaz, dall'altra quello situazionale post-moderno di A. Clarke che hanno rifondato la metodologia cercando di emanciparla da alcuni residui di positivismo che hanno contraddistinto le versioni precedenti. Nel proseguo del lavoro mi preme definire con tratti più precisi solo la metodologia assunta all'interno di questo lavoro. La linea guida che ho adottato è quella proposta da Kathy Charmaz (2000; 2006), nota come sopracitato *Grounded Theory*

costruzionista. A differenza della versione oggettivista (classica), che considera la realtà come qualcosa di esterno ed indipendente dal ricercatore, la posizione assunta dall'autrice si rifà alla tradizione interpretativa e assume sia il relativismo delle realtà sociali, sia la creazione condivisa della conoscenza fra il/la ricercatore/trice e i soggetti della ricerca (Corradi, 2009). Una Grounded Theory costruzionista, che apporta una nuova sferzata di entusiasmo alla ricerca qualitativa, è possibile a condizione di:

- a) utilizzare le proprie indicazioni procedurali in modo flessibile e non come rigide prescrizioni;
- b) porre al centro dell'analisi i significati che favoriscono una comprensione interpretativa;
- c) utilizzare le strategie proposte dai fondatori della Grounded Theory senza assumerne gli assunti positivistici (Charmaz, 2000).

Una Grounded Theory costruzionista parte quindi dal presupposto che il ricercatore non sia in grado di "scoprire" una teoria che si trova nascosta in una realtà oggettiva, né che questa quindi sia generalizzabile e le sue procedure riproducibili in modo incondizionato. La conoscenza avviene solo attraverso la co-costruzione attiva fra il/la ricercatore/trice e i protagonisti della ricerca. È importante sottolineare come il ricercatore/trice non è neutrale, ma assume il proprio punto di vista come dato di ricerca, anche se si impegna a fare una distinzione fra i dati che vengono prodotti da fatti osservati, dalle proprie rappresentazioni, percezioni e "giudizi". Inoltre, invece di parlare di "raccolta" dei dati è preferibile utilizzare il termine "costruzione" o "generazione di dati". All'interno di questi, quelli più ricchi e densi sono principalmente i significati che i soggetti attribuiscono ai fatti. Ne consegue che la relazione interpersonale che si viene ad instaurare fra il ricercatore ed i soggetti della ricerca è di estrema importanza.

La negoziazione dei significati non avviene solo nella generazione dei dati empirici ma anche nel processo di analisi. Le categorie individuate dovranno avere la caratteristica di essere flessibili, mai rigide, ed è importante che non contengano denominazioni oggettivizzanti ma termini che mantengano una consonanza con l'esperienza. Le relazioni tra categorie elaborate sono multidimensionali ed estremamente complesse. La scrittura finale deve avere una prosa lineare, comunicativa, piacevole ed avvincente. Questo costituisce un ulteriore punto di forza tale da poter affermare che l'abbellimento non è inessenziale e non limita la scientificità del lavoro ma anzi arricchisce la costruzione teorica e rappresenta un valore aggiunto (Tarozi, 2008). Condivisibile è la posizione di Kathy Charmaz (2006, p.9), secondo la quale la Grounded Theory è un insieme di principi e pratiche che non vanno assunte in blocco, come un *package* (Glaser, 1998), ma come un insieme di indicazioni procedurali flessibili e asistematiche, che vanno ad inserirsi in una cornice epistemica originale che la distingue dalle altre metodologie qualitative.

2.3 L'analisi Grounded dei dati e il software NVivo

2.3.1 Le tecniche di rilevazione dei dati

Nel proseguo della presentazione teorica della metodologia, mi preme sottolineare che, recentemente, maggiore attenzione è stata dedicata ad una riflessione metodologica sul tipo di dati adeguati a costruire una Grounded Theory e ai metodi utilizzati per la raccolta. Tre sono gli strumenti principali che assumono caratteristiche particolari nella Grounded Theory: l'osservazione etnografica, l'intervista e il focus group, i documenti e l'analisi testuale. Nel presente lavoro verranno brevemente illustrati i tratti caratteristici degli strumenti utilizzati per la raccolta dati: l'intervista semi strutturata, il focus group e l'analisi documentale.

L'intervista ha la finalità di esplorare in profondità una certa tematica e quella di far emergere come i partecipanti attribuiscono significato alla propria esperienza. In un primo momento, l'intervista deve esplorare e non interrogare, deve lasciar aperto un certo spazio per le divagazioni personali dell'intervistato. In un secondo momento, quando l'analisi inizia a fornire le prime categorie interpretative ed il campo di indagine si affina ulteriormente con l'individuazione della *core category*, essa diviene sempre più semi strutturata. Una Grounded Theory costruzionista tende a stimolare il senso dei fatti raccolti cercando di mettere in evidenza come il soggetto intende far emergere i significati e dare senso agli eventi. Rendere proficua un'analisi non deve far credere che l'abbondanza della raccolta delle interviste possa apportare maggiori dati da ricavare, in quanto la ricchezza delle informazioni raccolte dipende strettamente dalla loro significatività. È importante che l'intervistatore asseconi lo "stare bene" dell'intervistato al fine di favorire la verbalizzazione delle esperienze. Per far questo, è richiesto un ascolto attento, non giudicante, empatico, che metta in risalto l'importanza di ciò che viene detto, in modo da far sì che la persona si senta a proprio agio. La relazione che viene ad instaurarsi è di fondamentale rilevanza e per questo motivo sono da preferire interviste sequenziali, "intensive" (Charmaz, 2006).

Il *focus group* è una tecnica di ricerca qualitativa, che ha la finalità di approfondire un tema o ottenere informazioni su particolari aspetti di un argomento, mediante un'intervista ad un gruppo omogeneo guidata da un/a moderatore/trice. Quest'ultimo/a segue una traccia più o meno strutturata, propone stimoli e spunti di riflessione ai partecipanti (Krueger, 1994). Il numero degli individui che prendono parte ad un focus group è solitamente compreso tra i sei e i dieci partecipanti (Krueger, 1994, p.17). Il numero limitato permette l'esplorazione di temi differenti con maggiore possibilità di scambio di punti di vista ed esperienze. Il rischio è quello di raccogliere una gamma di idee e opinioni ristretta. I tre attori principali che vengono coinvolti durante un focus group sono i seguenti: l'intervistatore (moderatore o facilitatore), l'osservatore e i partecipanti alla discussione. Un ruolo decisivo per la buona riuscita del lavoro è ricoperto

dal moderatore il quale deve possedere abilità comunicative, psicologiche e di gestione delle dinamiche di gruppo. Il suo compito è quello di mettere a proprio agio i partecipanti senza esprimere giudizi e/o opinioni riguardo all'argomento di discussione. Il moderatore assume una *leadership* nominale ed ha l'obiettivo di agevolare il fluire degli scambi comunicativi all'interno del gruppo. Un'altra figura chiave è ricoperta dall'osservatore¹³ il quale ha il compito di analizzare le reazioni verbali e non verbale dei partecipanti, riportare commenti e i dialoghi dei soggetti che avvengono durante le fasi dell'interazione. I veri protagonisti del focus group sono i partecipanti alla discussione che vengono selezionati in base a determinate caratteristiche comuni in relazione alla tematica da esplorare. La corretta selezione dei partecipanti è essenziale per la buona riuscita dell'intero lavoro.

Il terzo strumento di ricerca è l'analisi di dati documentali che possono differire tra loro per il contenuto, per il supporto cartaceo o visuale, per forma e stile del linguaggio adoperato e infine per i media che sono interessati nel memorizzare dati ed informazioni. Possono riguardare documenti interni e riservati, le *brochures*, i documenti specialistici, filmati, fotografie, pagine web e portali (Strati, 2004). I dati qualitativi di tipo testuale possono essere per la distinzione che propone Charmaz (2006) di due tipi: sollecitati o preesistenti. I primi riguardano il coinvolgimento dei partecipanti nella produzione di dati scritti (questionari a risposte aperte, resoconti autobiografici, storie di vita, diari ecc.). I secondi, invece, esistono in modo autonomo e sono indipendenti dalle richieste del facilitatore (lettere, relazioni, progetti, forum di discussione su Internet ecc.).

2.3.2 Il processo di analisi

Dopo aver illustrato le tecniche di rilevazione, si procede ora con la presentazione più dettagliata del processo di analisi dei dati. Quest'ultimo si snoda secondo livelli crescenti di astrazione teorica e si articola attorno a tre momenti progressivi di codifica, che permettono di integrare le categorie emerse in una teoria coerente (Charmaz, 2006; Tarozzi, 2008): la *codifica iniziale* prevede che il/la ricercatore/trice esplori analiticamente i dati aprendoli in tutte le direzioni di senso possibili, per far emergere i significati pregnanti che i frammenti di testo sono in grado di generare. In questa fase, si deve rimanere aderenti al testo, attribuendo importanza alle singole parole, alle frasi e assegnando le prime etichette concettuali. Questa prima fase di codifica apre ulteriormente la domanda generativa di ricerca. I testi, infatti, sono in grado di suggerire numerose prospettive innovative indicando anche la strada verso traiettorie di ricerca

¹³ La figura dell'osservatore non è sempre presente durante la conduzione del focus group. Per motivi di costi, si specifica che all'intero del presente contesto la sua funzione è stata assunta dalla moderatrice della sessione di lavoro.

inaspettate. Quest'ultimi vengono scrupolosamente codificati seguendo alcune linee direttrici fondamentali:

- ***codifica parola per parola***: attribuire rilevanza al valore di ogni singola parola ha come finalità ultima quella di far emergere proprio ciò che l'autore voleva esprimere, senza aggiungere interpretazioni aggiuntive;
- ***codifica riga per riga***: selezionare segmenti di testo minimi (per esempio: interi paragrafi, locuzioni, frasi) dotati di significato per la ricerca evidenziando dove inizia e dove finisce il segmento di testo, che può sovrapporsi anche ad altri;
- ***comparare accadimento ad accadimento***: la codifica non si riduce all'analisi testuale poiché il lavoro consiste anche nel saper comparare e confrontare episodi simili o dissimili registrati nei dati per far scaturire nuove idee e intuizioni.

La scelta di quale regola utilizzare dipende dai dati che abbiamo sapientemente raccolto, dal loro livello di astrazione, dallo stadio della nostra ricerca al quale siamo arrivati e dal fine stesso per il quale li stiamo raccogliendo (Charmaz, 2006). La codifica iniziale si conclude con l'individuazione di alcuni "fenomeni etichettati" (Strauss, Corbin, 1998, p.103), ossia di un gruppo di categorie abbozzate e "non sature", che per questo vengono definite concetti. In questa fase, si può decidere di allargare il campione (campionamento teorico), incrementando il numero di nuovi soggetti da intervistare o spostando il focus dell'analisi. I dati che si acquisiscono saranno più focalizzati perché prodotti da una nuova raccolta più mirata, in quanto guidata dai concetti emersi dalla prima codifica. Si passa quindi ad uno stadio di raffinazione ulteriore del processo di analisi che viene definito con il termine di codifica focalizzata. Può essere utile abbozzare una prima mappa provvisoria, in cui si cerca di riflettere sulle relazioni che emergono tra i primi concetti e le linee di coerenza fra di essi, evidenziando quelli più pregnanti rispetto a quelli meno rilevanti. Lo scopo della codifica focalizzata è quello di raccogliere i concetti in categorie ed è in questa fase che si realizza infatti il vero passaggio dalla descrizione alla concettualizzazione, al fine di raggiungere un livello più elevato di astrazione. È bene sottolineare come la codifica focalizzata può iniziare molto presto e spesso si sovrappone dal punto di vista cronologico alla codifica iniziale. Questa seconda fase si articola in due processi significativi:

- ***l'individuazione di macrocategorie***: ossia di tematiche (categorie) più ampie e salienti in grado di interpretare porzioni di dati più vasti;
- ***il collegamento delle categorie fra di loro***: a questo punto il/la ricercatore/trice compie un lavoro di confronto tra le categorie emerse, interrogandosi sulle condizioni e sulle circostanze nelle quali

si presentano. In questo modo è in grado di capire se una categoria può essere considerata “satura” oppure se richiede un’ulteriore raccolta di dati.

Dopo aver individuato segmenti di testo importanti e densi di significato, si pone il problema di attribuire ad essi un nome¹⁴ per poter riassumere in un’espressione linguistica i significati di frasi o episodi. Si tratta di etichette provvisorie attribuite alle codificazioni che riassumono porzioni di testo ma che non necessariamente verranno trasformate in categorie. Un consiglio pratico da utilizzare nel corso della ricerca è quello proposto da Glaser (1978) che consiglia di definire le etichette con un verbo che ne esprima la dinamicità e il movimento affiancandolo ad un sostantivo, in grado di cogliere e identificare il significato nel contesto in cui è inserito.

L’ultima fase di analisi che si svolge al massimo livello di astrazione concettuale, consiste nella codifica teorica che ha come obiettivo principale l’individuazione della *core category*, concetto fondamentale che permette di organizzare e attribuire significato alle altre categorie, perché è estremamente interconnessa con esse. Si tratta di un processo che si compone di alcuni passaggi concettuali rilevanti:

- *mettere a punto le categorie*: le categorie prodotte con la codifica focalizzata richiedono di essere ulteriormente raffinate e potrebbe essere necessario ed utile ritornare sul campo per raccogliere nuovi dati;
- *collegare le categorie (relazione e gerarchia)*: esiste una relazione tra le categorie emergenti e quindi è rilevante scoprire ed individuare la rete di relazioni in cui quest’ultime sono inserite. La loro classificazione avviene sulla base di un albero gerarchico;
- *individuare la categoria centrale*: quest’ultima viene individuata in modo induttivo procedendo con un lavoro di gerarchizzazione delle categorie e ha lo scopo di spiegarne le relazioni che si sono instaurate, per fare in modo che la domanda di ricerca si affini ulteriormente fino ad assumere una sua forma definitiva.

2.3.3 Il supporto del software NVivo 10

La simultanea raccolta e analisi dei dati sono delle attività che pervadono quindi fin dalle prime fasi l’intero ciclo del lavoro. Ad affiancare l’aiuto dell’analista, tra la fine degli anni Ottanta e l’inizio del decennio successivo, parallelamente alla diffusione delle tecniche di analisi qualitativa e ai progressi dell’*Information technology* (IT), si è diffusa anche la pratica di trascrivere e analizzare i dati attraverso programmi specifici

¹⁴ Un consiglio pratico da utilizzare nel corso del lavoro è quello proposto da Glaser (1978) che consiglia di definire le etichette con un verbo che ne esprima la dinamicità e il movimento affiancandolo ad un sostantivo, in grado di cogliere e identificare il significato nel contesto in cui è inserito.

(Corradi, 2009). Sulla base delle esperienze realizzate, i professionisti sono consapevoli dei vantaggi che i software offrono, ma anche dei loro limiti¹⁵. A tutt'oggi uno dei software più utilizzati per la Grounded Theory è NVivo¹⁶. Al fine di agevolare e snellire il processo di analisi mi sono avvalsa del supporto tecnico di NVivo 10¹⁷, software specifico per l'analisi qualitativa dei dati (giunto alla versione 12¹⁸), che si inserisce nell'ambito dei cosiddetti CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis*). Tale software, sviluppato dall'australiana QSR International, è il risultato di una serie di release di Nud*ist, espressamente creato sulla base delle procedure analitiche della *Grounded Theory*. Il programma NVivo è concepito come un unico contenitore caratterizzato da differenti ambienti di lavoro, al cui interno è possibile sviluppare e modellare secondo la propria direzione d'analisi, i procedimenti utili per il trattamento dei materiali raccolti e prodotti nel percorso di ricerca. Tale software si configura quindi come un pratico strumento di lavoro per gestire, archiviare i materiali raccolti e selezionare segmenti di testo significativi; per organizzare le diverse annotazioni che si producono durante un processo di ricerca ed individuare i possibili collegamenti tra i contenuti dei diversi materiali messi in campo; per mettere a punto gli schemi concettuali e le ipotesi interpretative e infine per produrre i resoconti dell'analisi dei dati qualitativi mediante diagrammi, con l'obiettivo di stilare il report finale.

Nel momento in cui l'analista decide di avvalersi dell'ausilio di un software di supporto tecnico, deve avere una solida consapevolezza che quest'ultimo non deciderà al posto suo: è lo/la studioso/a che seleziona le parti di testo, immagini o filmati, le categorizza ed individua delle relazioni. I software, infatti, non generano conoscenza di per sé ma sono prodotti della conoscenza umana. "I pacchetti di software dedicati all'analisi qualitativa possono fare poco sul piano delle interpretazioni, ma costituiscono un valido sostituto elettronico alla taglia, cuci e incolla manuale, alla fotocopiatrice e/o copiatura a mano di testi ed unità di analisi, alla codifica delle unità di testo, ai dati che ne ricordano origine, provenienza e altri utilizzi" (Strati, 2004, p.196).

¹⁵ Per maggiori approfondimenti si veda Seale C. (2002), *L'uso del computer nell'analisi dei dati qualitativi*, in D. Silverman (a cura di), *Come fare ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, pp. 223-48.

¹⁶ Oltre a NVivo sono presenti numerosi altri software per lo studio rivolto principalmente alla costruzione della teoria. Tra questi si possono menzionare: Atlas.ti, Aquad, HyperResearch, Kwalitan.

¹⁷ L'utilizzo del software Nvivo (nelle diverse versioni) è stato ampiamente trattato in letteratura. Per maggiori approfondimenti si veda ad esempio: Bazeley P., Richards L. (2000), *The Nvivo Qualitative Project Book*, Sage, London; Gibbs G. R. (2002), *Qualitative Data Analysis: Explorations with Nvivo*, Open University Press, Buckingham, Philadelphia; Richards L. (1999), *Using Nvivo in Qualitative Research*, Sage, London; Leonardi F. (2008), *L'analisi qualitativa con NVivo*, in R. Cipriani., G. Losito (a cura di), *Dai dati alla teoria sociale. Analisi di un evento collettivo*, Anicia, Roma, pp. 161-67.

¹⁸ Per maggiori informazioni si veda: <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

3. LA RICERCA EMPIRICA

Il presente elaborato racconta un'esperienza forte e significativa fatta di improvvise illuminazioni, di faticose progressioni e di piccole retrocessioni che hanno comunque contribuito a far sì che il risultato finale assuma una connotazione organica e razionale. Raccontare una narrazione che ripercorra l'intero cammino significa far confluire molti ruscelli in un grande fiume narrativo capace di esplicitare con chiarezza le fasi di questo percorso e di saldarle insieme in un tutto sensato ed organico. La prospettiva attraverso la quale l'esperto/a guarda e osserva il mondo è direttamente collegata al modo di vedere/osservare le cose e comporta l'assunzione di decisioni teoriche differenti nonché l'utilizzo di metodologie di analisi diversificate. Come già accennato, nel capitolo metodologico, ho utilizzato un approccio di tipo qualitativo, seguendo le linee guida della *Grounded Theory costruzionista* che ben si presta all'esplorazione di fenomeni dinamici e a far emergere i processi sociali e psicologici di base che sottostanno ad una problematica indagata. "Il *come* è la via per capire il *che cosa*" (Tarozzi, 2008, p. 39) ed è da qui che si entra gradualmente nel cuore del lavoro.

3.1 La domanda generativa

La traduzione di un'area in una domanda guida è uno dei passaggi più impegnativi di tutto il processo di un'indagine qualitativa. Il bisogno di approfondire quest'ambito tematico per esigenze lavorative, unito alla curiosità di scoprire i processi sottostanti ai vari fenomeni oggetto di indagine sono stati le motivazioni di base che mi hanno spinto a proiettarci in questo nuovo campo di ricerca. L'adozione dell'approccio metodologico della *Grounded Theory costruzionista*, mi ha permesso di rimodellare continuamente, come un artista con l'argilla, il presente lavoro e di utilizzare più che rigide prescrizioni, delle linee guida flessibili che hanno diretto lo studio, lasciandomi comunque libera di creare connessioni e di muovermi sul campo. Nelle fasi iniziali del percorso, ho iniziato a seguire i noti principi di Glaser ossia mi sono chiesta: "*what's going on here?*", che cosa accade in questa area di interesse in relazione ad alcuni concetti considerati rilevanti? La domanda generativa iniziale si è poi raffinata e definita nel periodo di analisi e di scrittura assumendo la sua forma definitiva: "come la formazione può migliorare le competenze dei professionisti che operano all'interno dell'A.P.S.P. dott. A. Bontempelli di Pellizzano?"

3.2 La scelta delle tecniche di ricerca

Gli strumenti che possono essere impiegati all'interno di lavoro di ricerca sono molteplici e ognuno ha delle specifiche conseguenze sul tipo di dati che vengono elaborati. Come precedentemente accennato nella sezione metodologica, le tecniche di raccolta dati che ho utilizzato sono state l'*intervista semi strutturata*, i *focus group* e l'*analisi testuale* di materiale documentale e visuale raccolto in itinere. Non si è trattato di testi sollecitati ma di materiale preesistente (documenti protocollati, e-mail aziendali, brochures, video e foto

presenti all'interno dei siti web specialistici). Tutti i focus group, le interviste, e i colloqui personalizzati¹⁹ (V. Appendice) che hanno coinvolto 67 professionisti/e della struttura, sono stati audio registrati dopo aver ottenuto il consenso in base alla normativa sulla privacy (V. Appendice) e trascritti *verbatim*, per rimanere fedele alle parole dei/le partecipanti con l'obiettivo di non alternarne i significati. La durata media di ogni incontro si è aggirata tra sessanta e novanta minuti, per una durata complessiva totale di circa ventotto ore e trenta minuti di registrazione. Tutti gli incontri realizzati hanno avuto l'obiettivo di approfondire aspetti specifici legati ai bisogni formativi dei/delle partecipanti. L'intervista e il focus group rappresentano i metodi più utilizzati per avvicinarsi all'esperienza e al vissuto di un individuo, che nell'immaginario riveste un interesse alto relativamente ad un ambito del lavoro svolto. Ascoltare significa preoccuparsi veramente di ciò che l'altro ha da dirci. L'ascolto è ovviamente guidato dalle domande cognitive che sovrintendono alla sessione di lavoro che pertanto si caratterizza come attività diagnostica, tesa a recuperare indizi e informazioni utili al fine di ricostruire un quadro d'insieme organico. Indagare è fare esperienza di un'altra persona, che è lì per noi e può fungere da modello positivo: si tratta di agganciare l'esperienza di altri senza assumerla con troppa passione e/o coinvolgimento. In base agli obiettivi posti, gli strumenti di raccolta dati si sono rilevati idonei a rispondere alla domanda principale del presente lavoro.

3.3 Il campionamento teorico

La scelta dei partecipanti all'indagine in uno studio condotto con la *Grounded Theory* avviene secondo una strategia di campionamento definito teorico (*theoretical sampling*), che richiede di partire da un primo gruppo di soggetti per poi progressivamente allargarlo in base agli stimoli provenienti dalla teoria emergente. Di seguito mi preme presentare brevemente quali sono stati i criteri di scelta dei partecipanti all'indagine²⁰. Nell'ottica di avviare una riflessione co-partecipata sulla migliore strategia formativa da adottare all'interno dell'Ente si è cercato di selezionare gli attori organizzativi chiave distinti per servizio di appartenenza (per esempio: servizio di coordinamento, assistenza, infermieristico, fisioterapico, animazione, cucina, lavanderia, pulizie, manutenzione, servizio amministrativo e direttivo) individuandoli in modo concertato con la Responsabile della turnistica d'ente che aveva il compito di agevolare la partecipazione dei dipendenti agli incontri stabiliti. La pianificazione è rimasta flessibile per andare incontro alle specifiche esigenze aziendali e del contesto lavorativo. Dopo aver delineato un primo *set* di domande aperte ed evocative per lasciare spazio a risposte ampie ho iniziato la prima fase di raccolta dati che si è protratta dalla metà di maggio fino alla metà del mese di novembre. Nel corso di questo periodo sono stati effettuati i primi focus group nonché i colloqui individuali. Al termine di ogni incontro è seguita una breve fase di codifica dei dati e quindi la fase di analisi,

¹⁹ Per chiarezza di intenti, si segnala che sono stati trascritti *verbatim* solo i colloqui individuali considerati significativi ai fini dell'analisi dei fabbisogni formativi.

²⁰ Si precisa che le prime quattro interviste semi-strutturate sono state realizzate dalla collega di U.P.I.P.A. s.c. (dott.ssa S. Rigotti). La Responsabile Formazione si è insediata ad anno in corso e, nello specifico, nella seconda metà del mese di maggio 2019.

attraverso la quale si è giunti ad individuare la scelta di campionamento più adatta, al fine di completare lo sviluppo teorico delle categorie emerse e non ancora “sature”. Le direzioni impresse dall’analisi mi hanno orientato verso la seconda fase accompagnata dalla stesura di un set di domande più focalizzate e specifiche rispetto alla traccia precedentemente utilizzata. Ho infine, realizzato le altre interviste semi-strutturate, scaglionate nel periodo tra fine novembre e la seconda metà del mese di dicembre, che mi hanno permesso di saturare tutte le categorie emerse dai dati e di giungere ad un modello teorico in grado di dare risposta al quesito di partenza.

Le caratteristiche del campione

In questa sezione vengono riportate le principali caratteristiche socio-demografiche e professionali di tutti i dipendenti che hanno partecipato ai vari incontri pianificati.

Tabella 1 - Genere dei partecipanti

Genere	Frequenza assoluta	Frequenza percentuale
Femmine	56	84%
Maschi	11	16%
Totale partecipanti	67	100%

Dalla Tabella 1 è possibile osservare una netta maggioranza della componente femminile (84%) rispetto a quella maschile (16%). Si rileva, quindi, come il campione non risulti perfettamente equiparato sotto tale profilo. Questo dato conferma, inoltre, la tendenza già riscontrata negli anni passati. Appare inoltre coerente con l’andamento del mercato del lavoro dove si registrano come le differenze di genere che caratterizzano il settore dei servizi risultino sempre più accentuate per le professioni socio-sanitarie. Nel sistema sanitario provinciale Trentino il genere femminile rappresenta il 79% (N. 11.378) del personale totale in attività.

Tabella 2 - Fascia d’età

età	Frequenza percentuale
18-35	15%
36-55	69%
> 55	16%
Totale	100%

La fascia d’età maggiormente rappresentata è quella compresa tra i 36-55 anni mentre quelle che rientrano nella coorte d’età tra i 18-35 e > 55 sono quasi equivalenti.

Tabella 3 - Titolo di studio

Titolo di studio	frequenza percentuale
obbligo/diploma	90%
laurea	10%
Totale	100%

In riferimento al titolo di studio, è possibile inoltre riscontrare una netta minoranza di persone in possesso di diploma di laurea (10%) che rappresentano un decimo del campione, rispetto ai dipendenti con il diploma di licenza media e di scuola superiore (90%). La Tabella 3 mette, quindi, in risalto come anche sotto questo profilo il campione non sia particolarmente equilibrato.

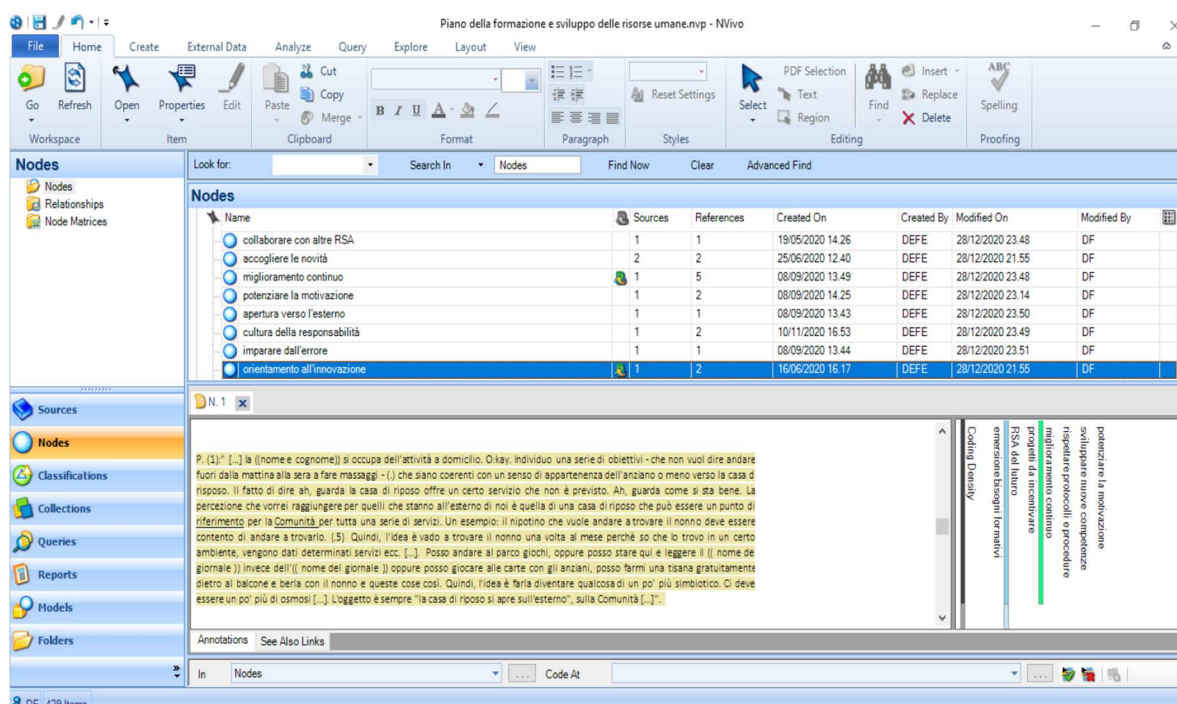
3.4 La negoziazione e l'accesso al campo

L'accesso al campo è una delle operazioni più delicate e decisive per l'avvio e la buona riuscita di lavoro. La sospensione del giudizio, *epochè*, che rappresenta il passaggio obbligato per entrare in un processo euristico di conoscenza autentica, ha accompagnato tutto il lavoro. Prima di pianificare gli incontri mi sono munita di un registratore professionale, un pc, un tablet, una penna e un *block notes* personalizzato, sul quale è stato possibile appuntare annotazioni *in itinere* che hanno favorito l'emergere di numerose intuizioni che si sono dimostrate utili nelle fasi d'analisi e di stesura del presente elaborato. Al suo interno avevo stampato la traccia delle domande dell'intervista e del *Focus Group* (V. Appendice) che ho utilizzato come linee guida di riferimento e che sono diventate via via più specifiche e raffinate nel corso dei mesi, man mano che progrediva il lavoro. Inoltre, con l'emergere dei concetti rilevati, ho direzionato l'oggetto della conversazione su un aspetto piuttosto che su un altro. Tutti gli incontri sono stati realizzati all'interno della sala riunioni dell'Azienda Pubblica per i Servizi Alla Persona "Dott. A. Bontempelli" di Pellizzano, un ambiente riservato che mi ha permesso fin da subito di instaurare un clima disteso e collaborativo. I contatti con i partecipanti sono stati favoriti grazie al prezioso supporto della Coordinatrice dei Servizi e sono avvenuti in una prima fase attraverso un contatto telefonico e successivamente attraverso l'invio di una e-mail informativa che illustrava la data, l'orario, il luogo e l'ambito specifico dell'indagine. Nello specifico, l'esperta ha provveduto a spiegare ai partecipanti selezionati lo scopo dello studio, ad elencare i criteri di selezione e a ribadire l'utilità e l'importanza strategica della partecipazione attiva e della collaborazione. Successivamente veniva garantito il rispetto della *privacy* e che i dati raccolti sarebbero stati considerati solo ai fini di una corretta e completa analisi dei dati. La disponibilità e l'apertura verso le tematiche affrontate ha facilitato il fluire delle conversazioni e ha permesso di raccogliere spunti e suggerimenti significativi. In linea di massima, gli incontri sono stati condotti nelle seguenti fasce d'orario: dalle ore 11:00 alle ore 13:00 e dalle ore 14:00 alle ore 16:00. Ciò che mi ha stupito è stata la disponibilità ed apertura nell'accogliermi dimostrandomi fin dai primi momenti fiducia e curiosità verso le tematiche da affrontare. Tutti, infatti, si sono dimostrati particolarmente disponibili, aperti e mi sono resa conto fin da subito che l'andamento del lavoro sarebbe risultato difficile se si fosse instaurato fin da subito un cattivo rapporto con i soggetti coinvolti. La relazione interpersonale e il rapporto di empatia che si è instaurato con i partecipanti ha facilitato il fluire degli scambi comunicativi, mi ha permesso di raccogliere dei dati ricchi e densi ed ha giocato un ruolo positivo per l'esito finale del lavoro, tenuto conto che, la *Grounded Theory* costruzionista prevede che la "generazione" dei dati avvenga solo attraverso la partecipazione attiva dei soggetti coinvolti nell'elaborazione dei significati co-costruiti nello scambio.

3.5 Il processo di codifica dei dati

In parallelo alla raccolta dei primi dati ho preso avvio fin da subito anche la fase di analisi, che si è articolata come precedentemente esposto attorno a tre momenti di codifica: iniziale, focalizzata e teorica. Si è trattato di un lavoro di costante comparazione che ha visto l'intervallarsi della fase di raccolta dati a quella di analisi, alternando più volte la codifica iniziale a quella teorica. Dopo aver provveduto alla trascrizione dei focus group, delle interviste e dei colloqui, mi sono avvalsa del supporto tecnico del software NVivo 10²¹, software specifico per l'analisi qualitativa dei dati (giunto alla versione 12), che si inserisce nell'ambito dei cosiddetti CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis*)²². Tale software, sviluppato dall'australiana QSR International, è il risultato di una serie di release di Nud*ist, ed è concepito come un unico contenitore caratterizzato da differenti ambienti di lavoro, al cui interno è possibile sviluppare e modellare le proprie direzioni d'analisi e i procedimenti utili per il trattamento dei dati raccolti. Ho così creato il mio progetto ed inserito il materiale su cui lavorare (Figura 1).

Figura 1: La schermata iniziale di NVivo 10



Fonte: Progetto NVivo 10

²¹ L'utilizzo del software NVivo (nelle diverse versioni) è stato ampiamente trattato in letteratura. Per maggiori approfondimenti si veda ad esempio: Bazeley P., Richards L. (2000), *The NVivo Qualitative Project Book*, Sage, London; Gibbs G. R. (2002), *Qualitative Data Analysis: Explorations with NVivo*, Open University Press, Buckingham, Philadelphia; Richards L. (1999), *Using NVivo in Qualitative Research*, Sage, London; Leonardi F. (2008), L'analisi qualitativa con NVivo, in R. Cipriani., G. Losito (a cura di), *Dai dati alla teoria sociale. Analisi di un evento collettivo*, Anicia, Roma, pp. 161-67. Oltre a NVivo sono disponibili numerosi altri programmi per l'analisi dei dati qualitativi tra i quali: Ethnograph (<http://www.qualisresearch.com/>) ; Atlas (<https://atlasti.com/>) .

²² Per maggiori approfondimenti si veda Seale C. (2002), *L'uso del computer nell'analisi dei dati qualitativi*, in D. Silverman (a cura di), *Come fare ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, pp. 223-48.

La concettualizzazione del materiale raccolto, attraverso l'individuazione dei cosiddetti "nodi" (*Nodes*), mi ha permesso di assegnare dei codici alle porzioni di testo che ho ritenuto più significative, le unità minime di senso che racchiudevano un concetto. I nomi delle categorie elaborate inizialmente erano molto lunghi difficilmente collegabili tra loro. Le fasi di disorientamento nel procedere si sono sovrapposte a quelle di entusiasmo. Ho quindi dovuto imparare a convivere con la complessità e a gestire i momenti di sconforto. Con il progredire dell'analisi, i primi concetti hanno iniziato a diventare via via più significativi e sono stati raggruppati in "nodi" più generali, procedendo per livelli di astrazione maggiori. Il programma mi ha permesso di passare, quindi, da nodi primari, in cui sono ancora presenti le concettualizzazioni libere create di volta in volta sul materiale empirico che ho caricato (*Sources*), ai nodi secondari, in cui invece le categorizzazioni sono già collegate tra di loro secondo una logica gerarchica. Per supportare l'analisi dei dati, il software mi ha permesso di inserire *memos* ossia degli appunti, impressioni, riflessioni da collegare alle parti delle interviste e dei focus group oppure direttamente ai nodi individuati. Ho potuto archiviare idee e intuizioni emerse durante le conversazioni con gli intervistati, inserire appunti aggiuntivi sulle caratteristiche degli stessi nonché informazioni contestuali relative agli incontri svolti e le relative note di metodo. Infine, procedendo per un livello di astrazione sempre maggiore, sono riuscita ad individuare delle macrocategorie centrali e salienti che mi hanno permesso di fare una riflessione più esaustiva che verrà presentata nella sezione seguente. In conclusione, si può affermare come l'analisi qualitativa permette di giungere come afferma C. Geertz ad una "*thick description*" della realtà oggetto di analisi: inoltre, contiene un aspetto "artistico" dovuto alla scelta che gli esperti devono fare nel merito delle variabili da utilizzare all'interno del lavoro e, in quello dell'osservazione sul campo, il raccogliere annotazioni è contrassegnato nella pratica dall'ondeggiare tra il razionale e l'irrazionale, il previsto e il fortuito, il pianificare e il "non programmare".

4. IL MODELLO PREDITTIVO

In questa breve parte introduttiva, la metafora che viene presentata qui di seguito riesce a far comprendere il percorso che ha contraddistinto le fasi di raccolta e analisi dei fabbisogni formativi. A tale proposito, per esemplificare il lavoro della progettista/analista utilizzo la metafora del viaggio che può essere rappresentato dalle avventure che ripercorrono il lungo cammino di Ulisse. Anche l'analista deve accettare di modificare la rotta giorno dopo giorno, adattandosi ai "capricci di Eolo e alle ire di Poseidone", deve cercare di seguire una via a tratti tortuosa, piena di intoppi, ripensamenti, correzioni a volte ritornando sulla propria rotta, come l'eroe greco prima di ritrovare la via per raggiungere l'amata patria. È una tensione continua verso la conoscenza che non è immediata e lineare e prevede di imparare ad orientarsi nella notte, cioè in quei momenti in cui non si vede più la meta e non si sa più in che direzione andare. In queste situazioni è necessario fermarsi e riflettere, gettare l'ancora dalla nave come faceva Ulisse durante i suoi spostamenti via mare da una terra all'altra. Queste pause periodiche sono essenziali, perché creano lo spazio per l'apparire di nuove intuizioni (*insight*) che fanno progredire la conoscenza e permettono il rifluire del percorso intrapreso; così come Ulisse è pronto a ritirare l'ancora, a dispiegare le vele al vento nuovo che soffia, così l'analista/progettista si appresta di nuovo ad intraprendere il suo viaggio di scoperta. Come già precisato nel capitolo metodologico, ho utilizzato un approccio di tipo qualitativo, seguendo le linee guida dalla *Grounded Theory* costruzionista che ben si presta all'esplorazione di fenomeni dinamici. Il "come è la via per capire il che cosa" (Tarozzi, 2008, p.39) ed è da qui che si può partire con il ripercorre l'intera narrazione ed entrare nel cuore del lavoro.

4.1 La core category

Nel corso dell'analisi sono così giunta ad individuare la *core category* che ho denominato "*formazione come nutrimento simbolico ed identitario, stimolo alla crescita e alla contaminazione dei saperi*" concetto organizzatore principale del mio modello, categoria satura, ramificata, essenziale che permette la comprensione del tutto e quindi risulta essere molto densa e potente analiticamente. La formazione rappresenta il simbolo e lo strumento strategico per accrescere e condividere informazioni, abilità, conoscenze, competenze ed è una parte indispensabile per la crescita identitaria delle risorse umane in un'ottica di sviluppo e miglioramento del ruolo dei singoli professionisti e della *performance* complessiva dell'intera organizzazione. Lo scambio dei contenuti e delle informazioni tra i dipendenti non è solo puramente strumentale ma assume anche un forte contenuto simbolico, esperienziale e identitario. Si assiste ad un bisogno sempre più urgente di coniugare saperi interdisciplinari e competenze diversificate all'interno dell'organizzazione. La complessità del contesto e la rapidità dei cambiamenti hanno reso sempre più urgente la necessità di creare nuovi percorsi di contaminazione tra varie discipline e di valorizzare i diversi background professionali esistenti. La vera innovazione nasce proprio dalla condivisione dei saperi. La *core category* individuata è quindi il cuore pulsante che dà vita e valore a ciò che è stato pensato, è il concetto organizzatore

del modello che permette la comprensione del tutto ed è in grado assegnare senso e significato alle macrocategorie identificate che verranno illustrate qui di seguito. Così come il cuore ha bisogno di un approvvigionamento costante di ossigeno, anche gli esseri umani hanno il bisogno di “nutrirsi”, di scambiare conoscenze ed informazioni costanti e sistematiche con il loro gruppo di “pari” e con tutti i vari stakeholder coinvolti. All’interno di queste macrocategorie è possibile, inoltre, individuare ulteriori reti di sottocategorie strettamente interconnesse, che sono andate via via saturandosi nel corso del lavoro di raccolta dati. Al fine di permettere una maggiore comprensione di come sono arrivata all’individuazione di queste macrocategorie, nelle prossime sezioni verranno riportati dei frammenti delle interviste, focus group, colloqui individuali realizzati sul campo che hanno un’elevata forza emblematica, poiché sono in grado di far emergere alcuni passaggi significativi espressi nel testo prodotto.

4.1.1 Trasformazione delle modalità di raccolta dei fabbisogni formativi

La prima macrocategoria individuata dall’analisi *Grounded* dei dati mi ha portato a far emergere le seguenti sottocategorie: bisogno, aspirazione professionale, riqualificazione, crescita, personalizzazione, bidirezionalità. La raccolta dei fabbisogni formativi rappresenta la fase di maggiore criticità in quanto da essa dipende la possibilità di costruire una relazione positiva tra domanda e offerta formativa. Riveste, quindi, un ruolo strategico ed un passaggio obbligato per la definizione di un’offerta coerente con i bisogni formativi della struttura. Si tratta di un momento iniziale che svolge la funzione di fornire alla progettista/analista dati e informazioni necessari alla progettazione di percorsi formativi (bottom-up) aderenti alle necessità ed aspettative dei dipendenti e della Direzione nel rispetto degli obblighi stabiliti dalla legge. Deve, quindi, essere articolata in modo da identificare le richieste/esigenze delle singole professionalità specifiche afferenti ai vari servizi (servizio di coordinamento, infermieristico, fisioterapico, assistenza, animazione, cucina, lavanderia e pulizie, manutenzione, servizio amministrativo e direttivo) e di rendere possibile una progettazione formativa che tenga conto anche dell’evoluzione del contesto economico e delle trasformazioni sociali, organizzative e tecnologiche. L’analisi ha messo in luce come in passato la Direzione dell’Ente stabiliva le priorità, gli obiettivi della formazione di breve-medio e lungo periodo e coordinava l’intero processo in modo autonomo attraverso una comunicazione principalmente unidirezionale mentre il dipendente svolgeva un ruolo marginale e “passivo”. Oggi, invece, è stata introdotta una nuova figura professionale con l’incarico di Responsabile della Formazione afferente a U.P.I.P.A. s.c., alla quale è stato affidato il compito di rilevare i fabbisogni formativi dei dipendenti, coordinare e supervisionare tutte le fasi dei lavori, analizzare i dati raccolti con l’obiettivo finale di stendere il piano della formazione triennale 2020-2022. Quest’ultimo punta a documentare e a dare una prima risposta ai bisogni espressi da una pluralità di attori. L’obiettivo degli incontri è stato quello di avviare una prima riflessione co-partecipata sulla migliore strategia formativa da adottare all’interno della struttura. Dai dati emerge la necessità di ricercare “un equilibrio” che permetta ai professionisti di seguire dei percorsi

formativi ad hoc (personalizzati) studiati su misura (*tailor made*), che abbiano una ricaduta significativa all'interno del contesto lavorativo in cui si trovano ad operare nella quotidianità. Si assiste al passaggio dal "monologo", in cui a parlare è un'unica persona e chi ascolta è la maggioranza, al "dialogo", alla pluralità di voci e dei punti di vista all'interno del quale tutti hanno la possibilità di manifestare e condividere le proprie esigenze e i propri bisogni formativi. In tale contesto, il concetto di "bisogno" è stato inteso sia come conseguenza di una mancanza ovvero di presa di coscienza di un forte "deficit" da colmare, sia come "aspirazione" e sviluppo dell'"io naturale" inteso nella sua concezione primordiale, come pulsione di un'esigenza insopprimibile, una necessità di completamento, di crescita, sviluppo professionale e personale.

P²³. (3): "[...] Noi non abbiamo mai avuto l'occasione di poter esprimere i nostri bisogni formativi attraverso delle riunioni. Scusi, una domanda... (.5)²⁴ vengono fatti solo con noi questi incontri oppure con tutte le case di riposo? [...] Nel senso che anche nelle altre strutture andate a fare l'analisi dei bisogni o è stata una proposta della Direzione? [...] Che sospettosi che siamo... ((rumore di sottofondo)) Tanto per sapere visto che è la prima volta e... c'è un CAMBIAMENTO... [...] Qui, non sono mai stati fatti incontri di questo tipo. [...] Finalmente non è solo la Direzione che dice che dobbiamo lavorare su questo progetto piuttosto che su un altro ma c'è anche una negoziazione... (.) una negoziazione dei nostri bisogni [...]. Quindi, ora abbiamo una Responsabile della formazione [...]"

4.1.2 L'emersione dei bisogni formativi dei professionisti afferenti ai vari servizi

La seconda macrocategoria mi ha portato a far emergere ulteriori reti di connessioni tra le seguenti sottocategorie: learning organization, adempimenti obbligatori, area clinico assistenziale, area relazionale, area progettuale, investimento formativo, capacità innovativa, digitalizzazione, manutenzione competenze, emergenzialità, imprevedibilità, variabilità, immediatezza, flessibilità, intensità, tempestività, ubiquità, always on, aggiornamento costante, competenza, impegno professionale, aggiornamento, *modeling*, personalizzazione, contestualizzazione, diversificazione, sicurezza, autonomia, professionalità, collaborazione interprofessionale, motivazione, pensiero laterale, benessere psico-fisico, time management, gestione del rischio, management strategico, miglioramento continuo, cultura della responsabilità.

4.1.2.1 Servizio di coordinamento

Dall'analisi dei dati emerge in modo nitido come la Coordinatrice dei servizi della struttura rappresenti la figura chiave dell'organizzazione, il vero collante tra middle-top management e tutto il personale tecnico e socio-assistenziale. A livello operativo si occupa di gestire l'area organizzativa di competenza coordinandola al suo interno (ospiti, dipendenti) e curando anche tutte le relazioni con l'esterno (famigliari, fornitori, aziende che

²³ Nel presente lavoro la lettera alfabetica "P." sta ad indicare il termine generico di "Partecipante" all'indagine.

²⁴ Per una migliore comprensione della simbologia presente negli stralci di intervista e dei focus group riportati all'interno del presente documento si possono visionare "*I segni convenzionali per la trascrizione delle conversazioni*" presenti in Appendice.

gravitano attorno alla struttura, committenti, clienti ecc.). Ha, inoltre, un ruolo di gestione e verifica delle attività a cui sono collegate scadenze improrogabili e dei servizi in carico. Mantiene specificità proprie in termini di autonomia, esperienza, e compiti in riferimento alla realtà organizzativa in cui è inserita. Dall'analisi si rileva come le sue intense giornate lavorative non siano standardizzate ma flessibili e variabili. Risulta pertanto difficile programmare il lavoro quotidiano in modo minuzioso e identificare delle *routine* giornaliere prestabilite. L'emergenza da gestire, i ritmi accelerati, e le frequenti interruzioni in ufficio a cui è sottoposta la costringono a riempire tutti gli spazi delle sue giornate con azioni finalizzate a soddisfare ogni bisogno ed esigenza, allontanandola dalla sua capacità di ridisegnarsi e ritagliarsi spazi e tempi. Può essere definita come la "problem solver" interna dell'organizzazione in quanto si occupa di risolvere in modo tempestivo ogni problema a prescindere dalla sua natura. Si evidenzia, inoltre, come la risorsa più preziosa sia il tempo che risulta sempre più difficile da gestire all'interno dei continui e pressanti impegni quotidiani. Si sta, quindi, delineando una nuova figura dinamica che è sempre più flessibile nella programmazione e gestione delle sue attività.

P. (1) : "[...] O:kay, il mio lavoro è fatto di emergenza sulla quotidianità [...]. Allora, io ho delle scadenze che in teoria dovrei assolvere e su quelle non posso, come dire, esimermi e quindi le devo fare. (.3) Le principali scadenze riguardano (.) la farmacia... (.) L'ordine dei farmaci in magazzino (.3) [...]. Le accettazioni dei prelievi, la turnistica, se c'è una malattia chiaro che non puoi posticipare la devi gestire, e poi TUTTE le statistiche del mondo come, il progetto sulle vaccinazioni, il progetto sulle infezioni correlate all'assistenza, IndiCARE salute. (.5) lo posso programmare poco [...]. Però, la giornata tipo è che entro in struttura dalle 8:00 al mattino e continuano a venire persone in ufficio. (.) Secondo me, questo è uno dei problemi più grossi. (.) In più c'è tutto l'aspetto dei famigliari, di tutti i dipendenti che hanno problemi, dei vari servizi che hanno problemi che devi risolvere, degli ospiti che non stanno bene, i contatti con l'esterno..." [...]. Devo continuare a saltare da un problema ad un altro [...]. Io non riesco a programmare. Avevo provato anni fa a dare un orario. (.) Però poi i problemi sono veramente tanti che hanno bisogno di una risposta veloce [...] - È sempre un po' un rincorrere. La sensazione è questa... (.3) di rincorrere sempre qualcosa. Ne finisci una e te ne capita un'altra [...]. Non posso mai dire c'è (.) una fine. Sono a buon punto, sto tranquilla. (.) Non è POSSIBILE (.) La sensazione che ho sempre più... è quella che dico ai dipendenti "fate presto che non ho tempo". È una cosa orrenda però non è che posso star lì a parlare di (.4) [...]."

Si avverte comunque l'urgenza di infrangere questo ingranaggio. Le numerose interruzioni, infatti, la costringono a lavorare più velocemente e tutto questo sembra portare nel lungo periodo ad un incremento del numero di "errori", lavoro straordinario e stress psicofisico. Si ravvisa, quindi, la necessità di identificare una fascia oraria dedicata all'attività di ascolto dei dipendenti. Solo in questo modo sarà possibile avere a disposizione dei blocchi (slot) di tempo prestabiliti in cui svolgere i compiti che richiedono massima attenzione e concentrazione.

P. (2): "[...] Potrei individuare una fascia oraria idonea per l'ascolto dei dipendenti [...]. È che non sono mai riuscita a beccarla proprio perché io ho la pausa dall'una e loro staccano il turno all'una. (.3) Non è che possono star qui una mezz'ora per aspettare me (.2) e quindi (.) il problema c'è. (.) Perché già se riuscissi a dire dall'una alle due ascolto i dipendenti [...]. Altrimenti io continuamente vengo interrotta e sbagli anche di più. (.) Poi stacchi e devi ricominciare e riattivare il pensiero. [...] Ci deve essere un limite perché altrimenti io arrivo a casa con il mal di testa. [...] Ci sono tante cose da sbrigare. (.2) Con gli altri uffici bene o male ho a che fare perché (.3) con la ((nome dipendente)) per i turni al personale, con la ((nome dipendente)) per tutta la gestione degli ingressi agli ospiti, con la ((nome dipendente)) di fatto per tutti gli acquisti. Quindi, sei sempre bombardata. [...]."

La gestione del lavoro con l'aggiunta di nuovi servizi ha comportato inoltre un ulteriore incremento di attività in quanto i flussi per la gestione di tutte le informazioni si sono fatti nel tempo via via più articolati e complessi.

Sempre più vi è l'esigenza di snellire i vari compiti burocratici che appesantiscono il lavoro di produzione creando maggiore sconforto in chi deve misurarsi quotidianamente con tali problematiche. Il sovraccarico di lavoro è sempre una fonte di pericolo dove si produce. In questo contesto, risulta evidente l'importanza di delegare una serie di task di routine a soggetti terzi. In alternativa, si ravvisa la necessità di assumere una nuova figura professionale a cui affidare le mansioni di manovalanza. Tutto ciò potrebbe consentire alla Coordinatrice di svincolarsi da tutta una serie di attività di "basso" profilo con la finalità di concentrare l'attenzione sui task più sensibili e delicati che richiedono un forte investimento di energie e di tempo.

P.(4): *"[...] Però è aumentata tutta la gestione degli ospiti a pagamento che prima non c'erano. A me hanno caricato il lavoro da matti. Questi qua entrano ed escono (.) magari quindici giorni. Questo vuol dire un colloquio, un ingresso in più. Tutta la parte burocratica prima [...]. Abbiamo movimenti tutti i mesi (.) un vero casino (.3) poi tutta la relazione con i medici di base... [...] Guarda un MACELLO [...]. La manovalanza dovrebbero tirarmela via. La turnistica, una malattia, ma sai cosa vuol dire sostituire una malattia? Non è solo la telefonata... scarichi il modulo dall'INPS, lo mandi alla ((nome dipendente)), tieni l'elenco per le visite fiscali [...]. Potrebbero aumentare le ore (.6) le hanno aumentate solo per far altre cose. E quindi io, sono sempre lì [...]. Io delegherei volentieri [...]. Nella realtà, servirebbe una persona esterna che assumono in più e alla quale si possa affidare tutte queste cose in modo tale che io possa svincolarmi da una serie di attività [...] e potermi così dedicare ad un lavoro di più alto livello [...]"*.

A fronte dello scenario sopraesposto, si evince come la figura della Coordinatrice rimanga strategica per la vita dell'organizzazione. Per tali ragioni a tale professione si richiede lo sviluppo di saperi legati non solo alla progettazione, programmazione e valutazione dei servizi ma anche alla gestione delle risorse umane e delle relazioni professionali. Lo svolgimento delle attività indicate richiede, infatti, una preparazione tecnico scientifica in riferimento ai servizi erogati dall'organizzazione ma anche lo sviluppo strategico di abilità e competenze socio-relazionali raffinate. In particolare, nel prossimo triennio emerge la necessità individuale di trattare la tematica della relazione con l'utenza, le modalità comunicative, persuasive e di gestione, con riferimento alle tecniche per la corretta strutturazione di feedback efficaci (positivi e negativi) al personale dipendente. Ne deriva come le soft skill dovrebbero essere oggetto di formazione costante, aggiornamento periodico e motivo di certificazione.

P.(1): *"[...] Io mi gioco il ruolo sulla relazione. Però, sta benedetta relazione! [...]. Bisognerebbe trovare un canale di comunicazione corretto per cui tu riesci a dire con sincerità le cose ai dipendenti. È la modalità che fa la differenza. Mi sono resa conto che in alcune situazioni potevo dire la stessa cosa in un altro modo. A me manca questo... [...]. La sincerità paga a lungo andare ma il modo fa la differenza. Però quando è l'ennesima persona che entra in ufficio (.) ti fa perdere tempo, perché devi andare a casa... [...]. Quindi, probabilmente riuscire a comunicare anche le cose negative a questi benedetti dipendenti... ma senza cominciare dall'arca di Noè... perché nei corsi che ho fatto non ho tempo di star lì a... [...]. Mi piacerebbe capire come strutturare feedback efficaci al personale... negativi (.) ma anche positivi se vuoi, perché tante volte non li dici. Però, si fa veramente fatica [...]. Ti mettono in bocca cose che non as dit cioè (.3) dipende poi sempre con chi ti relazioni [...]. Potrebbe essere, quindi, utile un corso sulla comunicazione persuasiva ed efficace... [...]"*.

Per quanto riguarda, invece, i bisogni formativi dello staff da lei coordinato emerge con chiarezza la necessità di ridefinire delle azioni formative mirate rispetto ad alcune aree considerate deficitarie. Relativamente all'area della relazione/comunicazione appare prioritario pianificare degli interventi formativi che approfondiscano il tema della relazione professionale e la comunicazione con il familiare. Rispetto all'area dell'etica, della legislazione, dell'organizzazione e dei metodi di lavoro risulta strategico, invece, approfondire

la tematica del lavoro di équipe. In riferimento all'area tecnico professionale delle figure sanitarie e assistenziali (infermieri, operatori, fisioterapisti) in stretto contatto con l'ospite, si ravvisa la necessità di prendere in considerazione il tema dell'igiene del residente e l'utilizzo dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI), la prevenzione e il trattamento delle lesioni da pressione (LdP), la preparazione adeguata dell'ambiente dei pasti (pulizia, preparazione e servizio ai tavoli), la gestione del dolore e le tecniche non farmacologiche e la relazione con la persona demente. Appare rilevante anche l'esigenza di impostare una formazione interna sulla corretta stesura di procedure e protocolli. In ultima analisi, i progetti strategici d'ente che dovrebbero essere ripresi nel medio-lungo termine riguardano principalmente la Kinaesthetics nell'assistenza riabilitativa e il nodo della rete delle cure palliative.

P. (5): "[...] Per quanto riguarda i bisogni di gruppo... (.2) riscontriamo sempre più problematiche con i famigliari. Quindi, identificherei la relazione professionale e la comunicazione con il famigliare come area tematica prioritaria [...]. Poi, io direi il lavoro di équipe [...]. Per quanto riguarda l'igiene e l'assistenza alla persona ho un serio problema sull'uso dei guanti e sull'igiene che, sembra una stupidaggine, però probabilmente bisogna richiamare l'attenzione del personale [...]. Altri temi rilevanti (.3) le ulcere da pressione, la preparazione adeguata dell'ambiente dei pasti, la relazione con le persone affette da demenza, la gestione del dolore e la relativa procedura da rivedere [...]. Dovremo anche fare una formazione interna su come impostare una procedura [...]. Noi aderiamo al progetto delle case di riposo periferiche delle cure palliative... c'è quindi tutta la formazione del personale da programmare [...]. Il progetto sulla Kinaesthetics va ripreso... (.5) allora sicuro (.) io sono proprio convinta. Però dobbiamo fare una scelta perché se abbiamo le cure palliative che sono obbligatorie da seguire e la Kinaesthetics... non possiamo prendere altri impegni" [...].

Un'altra figura strategica presente all'interno dell'RSA è il Responsabile sanitario al quale è attribuita la funzione di coordinamento rispetto agli aspetti igienico sanitari, alla gestione dei farmaci e all'assistenza degli ospiti. Anche la dottoressa è stata invitata a fornire indicazioni specifiche rispetto ai contenuti prioritari per la propria formazione professionale futura. Dai dati raccolti è emersa la necessità di incentivare tutti gli interventi altamente professionalizzanti e concreti connessi al lavoro sul campo (analisi e discussioni di casi clinici, autocasi, simulazioni) che prevedano la partecipazione e il coinvolgimento attivo dei dipendenti. Un suggerimento operativo consisterebbe nell'attivazione di piccoli gruppi di lavoro multidisciplinari e simulazioni di ruolo (*role playing*). In queste richieste si può intravedere l'esigenza di arricchire la propria formazione con metodologie formative alternative e innovative rispetto alla semplice formazione frontale. Una formazione sul campo concreta, attiva e soprattutto calata sulla specifica condizione e situazione lavorativa. I temi centrali e critici rispetto ai quali sarebbe utile attivare delle riflessioni di gruppo riguardano gli argomenti correlati alla gestione dei residenti con disturbi comportamentali correlati a disturbi psichiatrici e deterioramenti cognitivi, l'accompagnamento del residente nella fase di fine vita e il contatto terapeutico (*Healing Touch*) per ripristinare l'armonia e l'equilibrio nella persona ammalata. Dall'analisi dei dati è emerso come gli ambiti formativi ritenuti di interesse specifico per la dottoressa riguardino le tematiche relative alla gestione territoriale del paziente critico e le patologie connesse al cavo orale nei residenti fragili. Un altro tema rilevante che merita di essere approfondito nel corso del triennio riguarda la gestione del rischio clinico e degli eventi avversi. Per quanto riguarda l'assolvimento dell'obbligo formativo ECM risultano graditi i corsi promossi dall'Ordine dei Medici.

P. (3):“ [...] I temi centrali critici riguardano i disturbi comportamentali correlati a disturbi psichiatrici... (.5) l’atteggiamento generale talvolta è che in merito a questi problemi, ci si aspetta la pillola magica. L’attività individualizzata costa tempo, ma vale la pena cercare di spendersi in questo [...]. L’assistenza al morente... (.3) al momento non ci sono attività rivolte al conforto e non vi è il momento di accompagnamento al morente [...]. Per quanto riguarda il contatto terapeutico era stata fatta la formazione ad alcune figure singole... sarebbe bello entrasse nella mentalità comune [...]. Un suggerimento operativo è attivare lavori di gruppo, con simulazioni di ruolo [...]. Rispetto ai bisogni formativi specifici... (.) la gestione territoriale del paziente critico e le patologie del cavo orale [...]”.

4.1.2.2 Servizio infermieristico

La formazione è lo strumento strategico che consente lo sviluppo delle potenzialità della professione infermieristica che richiede competenze e responsabilità sempre più raffinate. Individuare i bisogni formativi e le opportunità di crescita professionale sono infatti delle strategie efficaci per valorizzare le risorse umane interne, migliorare la qualità degli standard dell’assistenza sanitaria e la produttività. La complessità clinico assistenziale che le infermiere si trovano a dover affrontare quotidianamente all’interno dell’organizzazione impone il bisogno di avvalersi di aggiornamenti tempestivi e di una formazione costante e permanente. Dall’analisi dei dati emerge in modo nitido l’urgente necessità di progettare nel prossimo triennio dei percorsi formativi pratici, orientati al miglioramento/perfezionamento/manutenzione delle conoscenze tecnico professionali (*hard skills*) del gruppo infermieristico, al fine di contribuire all’erogazione di solide prestazioni socio-sanitarie. Sarà, quindi, necessario pianificare delle iniziative formative su misura tenendo presente le esigenze specifiche della realtà in cui sono inserite, le emergenze e le criticità da affrontare e risolvere nel breve periodo, le nuove attrezzature/ausili di cui apprendere il funzionamento, i percorsi clinico-assistenziali riguardanti le novità sanitarie da approfondire e le relative scadenze legate agli adempimenti obbligatori. Dall’altro lato, risulta indispensabile rafforzare/allenare anche le competenze trasversali (*soft skills*). In tal senso, risulta centrale affrontare il tema delle relazioni orientate al miglioramento della qualità delle comunicazioni in RSA e alla corretta gestione delle situazioni critiche. Conoscere i principi della buona comunicazione e i suoi vantaggi nelle situazioni relazionali difficili (a livello individuale ed organizzativo) può portare a raggiungere una migliore consapevolezza delle proprie emozioni emergenti ed a identificare i fattori favorevoli e d’ostacolo. Nel corso del triennio, si prevede di programmare degli interventi formativi specifici sul tema del trattamento del dolore acuto e cronico (palliazione) e le tecniche non farmacologiche, l’interpretazione dell’elettrocardiogramma (ECG) nell’adulto, l’assistenza e la cura del malato di Alzheimer. In aggiunta, si ritiene opportuno favorire l’aggiornamento del personale sanitario rispetto ai temi legati alla prevenzione, sorveglianza e controllo delle Infezioni Correlate all’Assistenza (ICA). Accanto a ciò emerge la necessità di progettare un’iniziativa formativa volta a potenziare le abilità fondamentali per saper comunicare in modo efficace durante una conversazione tenendo conto del rispetto dei tempi, ruoli e della specificità del contesto. Il tema di gruppo che risulta maggiormente apprezzato/gradito dalla totalità delle professioniste riguarda invece l’ambito relativo alle buone pratiche cliniche per la prevenzione e il trattamento delle lesioni da pressione (LdP). Rispetto all’adempimento degli obblighi di legge risulta essenziale promuovere le seguenti iniziative formative: il B.L.S.D. per operatori sanitari, l’aggiornamento obbligatorio della sicurezza sul lavoro

con relativo approfondimento sui rischi, l'aggiornamento obbligatorio addetti antincendio (rischio elevato), il trattamento di dati personali sensibili nella sanità, l'etica e la deontologia per il personale dipendente delle RSA. Rispetto all'ambito degli adempimenti legislativi obbligatori sarà necessario prevedere anche una prova generale di evacuazione con l'intervento del Corpo volontario dei Vigili del Fuoco dei paesi limitrofi. In ultima analisi, si evidenzia come sarà necessario pianificare dei percorsi formativi di inserimento per il personale neoassunto che dovranno garantire, all'interno di uno specifico arco temporale, personale qualificato mediante una serie di attente verifiche in itinere (*on going*) sul campo. In un'ottica futura, non si esclude la possibilità che ogni singolo professionista sanitario possa costruire in modo autonomo il proprio dossier formativo individuale tramite il portale Co.Ge.A.P.S tenendo in considerazione il proprio profilo professionale e la posizione rivestita.

P. (1): “[...] Partecipo a tanti corsi e mi piacciono tutti. Però, sinceramente per come siamo messi in questa casa di riposo per prima cosa ci manca l'aggiornamento pratico cioè abbiamo più bisogno di quello... [...]. Non si va mai a cercare qualcosa di nuovo e sanitario. Ci serve anche la NOVITA' SANITARIA. A volte ci sono dei corsi sulla psicologia e sulla comunicazione. Bellissimo, eh... ((sorriso di gruppo)) però, alcune volte, ci sono dei corsi più interessanti... per esempio, il corso sull'ECG... più pratici insomma... ((tutte parlano contemporaneamente)) [...]. Altri argomenti che vorrei fare presente sono le cure palliative, il malato di Alzheimer, il dolore e, di nuovo, le lesioni da decubito. Penso che nel posto in cui lavoriamo ce ne sia davvero la necessità, per tutte. [...] Per esempio, io il corso sulle lesioni non l'ho mai fatto... e, dopo anni che sono qua, mi piacerebbe poterlo seguire! [...]. Sono TRE anni che non mi aggiorno! [...]. Poi dobbiamo fare il retraining biennale del BLSD e l'aggiornamento sulla sicurezza [...]. Abbiamo fatto il corso antincendio però (.) passano gli anni... e poi bisognerebbe programmare una prova di evacuazione... Si spera sempre che non succeda MAI ma è sempre utile per capire come iniziare ad organizzarci in caso di un incendio [...]”.

4.1.2.3 Servizio di assistenza

In questa sezione del documento vengono illustrati i dati emersi relativi ai quesiti specificatamente riferiti ai bisogni formativi degli operatori socio-sanitari. I dati rilevano come permanga un interesse complessivo all'aggiornamento e alla riqualificazione professionale. La quasi totalità dei partecipanti è infatti motivata ad apprendere nuove conoscenze, segnale della urgente necessità avvertita dagli operatori di stare al passo con i cambiamenti in atto nei servizi e nella società. In questo contesto, la formazione rappresenta un'attività irrinunciabile, è la chiave per valorizzare le risorse umane in un ambiente lavorativo in costante evoluzione, che richiede aggiornamento, professionalità, motivazione, ampliamento di competenze e una buona padronanza delle nuove tecnologie. Investire sul capitale umano ha l'obiettivo primario di abilitare e trasformare i dipendenti in pensatori abili ad agire in modo sicuro, attento e scrupoloso all'interno della propria organizzazione. Mantenersi aperti ed elastici mentalmente per cercare di adattarsi alle nuove tendenze rappresenta un'esigenza emergente. Nel corso del prossimo triennio sarà necessario programmare dei corsi formativi e di aggiornamento che mirino ad approfondire non solo quindi le tematiche socio-assistenziali e sanitarie ma potenziare le conoscenze in materia di sicurezza e di gestione delle emergenze oltre

a valorizzare le competenze trasversali di ogni dipendente. Come anticipato nella parte introduttiva, i dipendenti sono stati sollecitati ad esprimersi rispetto ai temi formativi specifici che ritenevano utili approfondire per la propria crescita professionale. L'analisi *grounded* dei dati ha messo in risalto il forte interesse degli operatori verso le tematiche relative all'apprendimento delle tecniche e dei principi base per la gestione delle emergenze sanitarie e di quelle strutturali relative alla prevenzione degli incendi. Tali aspetti possono essere spiegati con il fatto che gli operatori dei servizi sono costretti a confrontarsi in misura maggiore rispetto al passato con situazioni che hanno sempre più un carattere "emergenziale" e non ordinario. La quasi totalità dei dipendenti coinvolti ritiene infatti indispensabile approfondire gli elementi base di primo soccorso e le tecniche per la gestione delle emergenze sia per il proprio operato lavorativo sia per conoscenza personale. Tutto ciò consente di soddisfare uno dei bisogni più profondi della natura umana ovvero quello di sicurezza. Si evidenzia, quindi, la necessità di programmare un percorso formativo relativo alle principali manovre base non invasive di primo soccorso.

P. (5): "[...] A me piacerebbe fare un corso di primo soccorso. Secondo me è **INDISPENSABILE** [...]. Sicuramente è utile sia a livello personale ma anche lavorativo. Entrambi [...]. Sì, anche perché tante volte magari dicono devi chiamare l'infermiere ma ora che arriva l'Infermiere (.2) perdi tempo e magari è già morto [...]. Anche quando hai l'incarico e sta male qualcuno e sei da sola pensi sempre speriamo che non si senta male e che non succeda niente o che ci sia l'infermiera perché non saprei proprio da dove partire [...]. Secondo me è utile per tutti noi perché se abbiamo la certezza... una sicurezza nostra ma non solo nostra. Se fra di noi sappiamo tu fai questo, tu fai quest'altro possiamo reagire anche in modo rapido e veloce. [...] In alcune situazioni o:k, l'ansia ci può stare ma almeno nello scompiglio sai da dove partire [...]. La maggior parte si sente anche terrorizzata. Se non sei preparato non puoi essere di supporto e di aiuto [...]. Se succede un'emergenza noi non sappiamo come muoverci. Tutto per sentito dire [...]"

P.(3):"[...] L'ideale è fare un corso tarato sulla base di quello che possiamo fare noi come operatori socio-sanitari. Per esempio: la manovra di Heimlich... questa potrebbe essere utile [...]. Si tratta di quella manovra dove gli metti il pugno mano aperta sotto sterno spintarella e via [...]. Manovre che riguardano le ostruzioni delle vie aeree [...]. Abbiamo fatto vari corsi ma effettivamente una persona che deglutisce un po' male (.) magari sei lì un po' un attimo titubante quindi assolutamente indispensabile [...]. In più è utile perché si è di supporto all'infermiera [...]. Se tu sai che devi dare dei colpi in certi punti già porti avanti una situazione che magari non può far altro che peggiorare [...]. Anche non so una cosa banale... un ospite magari è su un materasso antidecubito e non si sa quando avvii una manovra di massaggio se metterlo a terra o lasciarlo sul materasso. Mettiamo il caso che si sgonfia. Nel momento, in cui devi massaggiarlo (.3) devi metterlo a terra. Ci può essere la difficoltà del momento [...]. Secondo me è sempre una cosa utile anche se c'è un arresto cardiaco e interviene sempre prima l'infermiera... nel momento dell'emergenza però uno sa [...]"

L'obiettivo è quindi consentire all'operatore di acquisire le nozioni teorico-pratiche base in modo tale da agire in modo tempestivo nelle situazioni emergenziali nonché offrire un supporto strategico anche alle infermiere. Rispetto a tale tema, si segnala infatti che anche il gruppo infermieristico ritenga opportuno addestrare nel tempo tutti gli operatori. Viene comunque messo in luce il fatto che l'operatore socio-sanitario non possa effettuare azioni di competenza meramente medico-infermieristica. La sua funzione è quella, infatti, di supportare e agevolare il lavoro delle infermiere.

P.(5):"[...] Ho fatto il corso di BLSD ad ottobre-novembre presso il nuovo ospedale. Eravamo dodici operatori e solo due infermieri [...]. Erano operatori e non sapevano nemmeno cos'era un ((nome dell'oggetto medico)) però da quando sono entrati a quando sono usciti sono cambiati decisamente [...]. Quindi, sarebbe bello che anche i nostri operatori un po' alla volta facessero la formazione [...]. Sarebbe utile un corso di BLS per tutto il personale per sapere come comportarsi. Perché c'è un'infermiera su un turno però se non hai un supporto... è INUTILE. [...] Lo avevamo detto all'ultimo corso di BLSD...

parlavamo con l'infermiere che ci ha formato e ci diceva che sarebbe importantissimo farne uno all'interno della residenza [...]".

Dai dati si rileva, inoltre, come un piccolo gruppo di operatori abbia già vissuto in passato delle situazioni d'emergenza e ha ribadito l'utilità di aver frequentato in altre RSA dei corsi formativi teorici e pratici attinenti a tali temi. Infine, gli operatori giovani neoassunti riferiscono di aver effettuato di recente dei corsi formativi di primo soccorso con la Croce Rossa oppure di aver affrontato tali argomenti durante i corsi di riqualificazione per operatori socio-sanitari. Reputano ad ogni modo utile ed opportuno un corso di aggiornamento per rinfrescare le conoscenze e competenze. Ne deriva quindi un moderato fabbisogno di urgenza probabilmente ascrivibile alle iniziative formative degli anni passati che hanno in parte soddisfatto il loro bisogno rispetto a tali temi.

P.(6): "[...] Corsi che ci serviranno magari per gli anni prossimi... (.3) sicuramente quello di primo soccorso. [...] Per me, personalmente, è dal 2013 che lavoro mi è capitato quattro volte di rianimare. Qui ancora NO [...]. Quando arrivano i soccorritori sono loro che ti chiedono di dargli una mano... perché adesso come adesso la prassi è un'ora di massaggio e quindi devi dare una mano cioè non ce la fanno in due o in tre [...]. Io l'ho fatto l'hanno scorso il corso. Pagato dalla struttura di ((luogo)). Sono stati coinvolti tutti gli operatori socio-sanitari [...]. Abbiamo fatto 16 ore (.5) un giorno proprio solo teoria e un giorno solo pratica... un po' di teoria e un po' di pratica [...]"

P.(5): "[...] Io ho fatto il corso di primo soccorso con la Croce Rossa anni fa e l'ho fatto per formazione mia personale. Mi vien da dire che per le cose sanitarie c'è l'infermiera. Dopo la formazione personale va sempre bene. Dopo perdi se non fai l'aggiornamento. Se lo faccio, quindi, ben venga [...]"

Connesso al tema sopramenzionato gli operatori ritengono opportuno essere addestrati anche rispetto alla terminologia tecnica e al corretto reperimento dei materiali utilizzati per la gestione delle urgenze nonché approfondire le istruzioni operative per la gestione efficiente del carrello dell'emergenza. Si rileva la necessità di programmare una formazione interna sul campo al fine di consentire a tutti i professionisti un'adeguata preparazione ed una migliore efficienza operativa. L'obiettivo finale è evitare le perdite di tempo automatizzando le azioni da eseguire soprattutto nelle situazioni di estrema necessità ed urgenza.

P7: "[...] Una cosa che trovo utile sarebbe sapere in ambulatorio dove c'è quel tipo di farmaco, dove trovo la fisiologica. Quando l'infermiera ti manda in urgenza a prendere qualcosa devo sapere che armadio aprire [...]. Quando i te diseva vai tome ((nome dello strumento medico)) rivaven lì e (.) no soves MAI quel che daverger [...]. Se l'infermiera dice vai a prendermi quello che è lì ... in ambulatorio spesso dovevi aprire tutti gli armadietti per trovarlo [...]. Secondo me è utile sapere dove si trovano le cose per velocizzare le pratiche [...]"

P7: "[...] Più che altro è sapere anche quello che andare a prendere e come gestire per esempio il carrello delle emergenze. Può essere utile e di supporto [...]. Hanno fatto di recente il carrello d'emergenza perché una volta è successo che c'è stato un arresto cardiaco di un ospite c'era anche il dottore [...]. Vado giù nell'infermeria. Una situazione bruttissima [...]"

Tale necessità è sentita anche dal personale infermieristico che rileva l'estrema utilità di essere affiancato da operatori competenti e affidabili.

P. (3): "[...] Sarebbe bello che anche i nostri operatori un po' alla volta facessero la formazione anche solo per conoscere i materiali. Perché se gli dico portami ((nome dell'attrezzatura medica)) e non sanno nemmeno cos'è... non c'è il tempo per

spiegare [...] Il personale poi non sa dove andare a prendere le cose... una caraffa di emergenza, una bolla d'ossigeno [...]. È necessario addestrare anche gli operatori per le situazioni di urgenza. Bisogna avere il tempo per addestrarli! [...]"

I dati evidenziano inoltre uno spiccato interesse verso le tematiche relative alla prevenzione e allo sviluppo degli incendi. Rispetto agli adempimenti legislativi obbligatori si ravvisa quindi l'estrema necessità di progettare degli interventi formativi di aggiornamento per il personale in materia di sicurezza sul lavoro e sulla gestione delle emergenze antincendio con l'obiettivo generale di apprendere le norme per gestire in modo efficace una situazione di urgenza. A ciò si aggiunge la necessità come già sopracitato di organizzare una prova di evacuazione ovvero una simulazione pratica nella quale si ipotizza la presenza di una situazione di pericolo.

P. (4): "[...] Altre tematiche... mi viene in mente che ci hanno fatto fare il corso sull'antincendio [...]. Però non è mai stata fatta una manovra né nulla [...]. MAI una manovra dei pompieri. Non so (.2) ci fosse un incendio al quarto piano... sono ((numero)) anni che sono qua ma non saprei nemmeno da dove partire... sì, so dove c'è la camera, dove portare gli ospiti ma [...] Voi lo sapete? Questo sì, sarebbe UTILE. Se sono qui in casa di riposo e poi suona l'antincendio [...]. Sto pensando nelle scuole, negli asili fanno ogni tanto delle prove antincendio. Una manovra anche con i pompieri. Già siamo stati scottati dall'acqua fredda (.) dall'acqua calda bisogna stare attenti [...]"

P. (3): "[...] Poi bisognerebbe anche andare a vedere le cose primarie dei corsi sulla sicurezza e sull' antincendio ad esempio fare un remake, un aggiornamento [...]. Ad esempio, ci hanno insegnato a svoltolare le maniche cioè un caos. L'uso degli estintori è utile ma svoltolare le maniche anche NO, insomma. Diciamo che è già un passo successivo [...]. Penso che per noi sarebbe utile il piano di evacuazione o l'intervento con l'estintore [...]. Non ci hanno fatto vedere una simulazione di un incendio. (.) A livello pratico, se dovesse succedere... [...]"

P.(8): "[...] Un altro aspetto... non riguarda l'ambito sanitario ma comunque sempre l'urgenza... ovvero l'allarme antincendio... gli operatori non sanno niente. Suona l'allarme... siamo solo noi infermiere e quindi secondo me anche loro dovrebbero fare un breve corso e sapere bene o male dove andare, che porta prendere, la chiave dov'è [...]. Altrimenti io infermiera sono sempre la solita "PIRLA" che devo sapere tutto finché ad un certo punto vado in crisi [...]"

Per quanto concerne, nello specifico, le tematiche considerate "emergenti" nell'esperienza professionale dei partecipanti cresce notevolmente l'interesse verso il tema delle nuove tecnologie soprattutto da parte dei professionisti più "maturi" e meno propensi all'utilizzo dei dispositivi digitali rispetto ai colleghi "giovani" neoassunti. Per fronteggiare i rapidi cambiamenti, la struttura, è convinta che la tecnologia non deve essere considerata una minaccia ma un'opportunità di crescita e sviluppo. I dati mettono in evidenza, infatti, come la Direzione abbia deciso di collocare alcuni tablet nei vari ambienti di lavoro in modo tale da supportare e agevolare il lavoro dell'operatore. L'introduzione dei dispositivi digitali rende obsolete le competenze proprie dell'operatore socio-sanitario in quanto sono richieste nuove skills alle risorse, *mindset*, abilità e conoscenze specialistiche. Nel prossimo triennio emerge quindi la necessità di programmare un corso di alfabetizzazione informatica finalizzato all'introduzione di concetti base per l'utilizzo del computer ed alla corretta gestione dei messaggi di posta elettronica.

P.(8): "[...] Io e non solo... abbiamo difficoltà nell'utilizzo del computer. Potrebbe essere un'idea fare un corso per operatori per saperlo utilizzare in autonomia prima di effettuare i prossimi corsi [...]"

P.(7): "[...] Io faccio fatica con questa tecnologia... SOTTO ZERO. Nulla. Nebbia [...]. Io sono più pratica. [...]. Adesso sembra che stiano acquistando dei tablet da mettere nel salone [...]. Loro che sono giovani... ci sentiamo davvero noi ignoranti [...]"

È davvero difficile capire tutta la tecnologia di oggi [...]. Anche perché quando hanno introdotto CBA avevano detto che avrebbero fatto dei corsi e poi (.5) non sono stati mai fatti [...]”.

P.(1):” [...] Siccome il nostro non dico quasi 50 % ma un buon 30 % lo facciamo al computer dobbiamo scrivere al computer... dico un corso di computer perché io sono “ignorante” (.) però non puoi ignorare tanto ((sorriso del partecipante)). Quindi, un corso di gestione della posta elettronica. Magari, un corso di informatica un po’ più strutturato [...]”.

Appare rilevante inserire anche la formazione tecnico professionale in un progetto più ampio di learning organization. I dati mettono in risalto come sia necessario prestare attenzione anche ai processi di cura dell’igiene nel rispetto delle evidenze scientifiche di qualità e di appropriatezza. Si rileva la necessità di favorire la partecipazione degli operatori ad alcune iniziative formative legate alle buone pratiche igieniche per la sicurezza del residente nell’era Covid-19.

P. (2):” [...] Visto che ora la mattina c’è più tempo e quindi possiamo dedicarlo anche alla cura e all’igiene del cavo orale degli ospiti... magari un corso per capire come gestire determinati residenti visto che spesso non si riesce...” [...].

P. (3):” [...] Anche il discorso dell’igiene è molto importante... viene l’estetista che ci insegna un po’ a tagliare le unghie perché comunque quando facciamo il bagno dobbiamo fare anche il taglio [...]. Siccome adesso c’è un turno dove vengono fatti i pediluvii sarebbe il caso che venissero tagliate le unghie così quando si fa il bagno si ha più tempo da dedicare per altro [...]. I piedi sono particolari e un po’ problematici (.) se ci sono problemi di calli. [...] Tante volte dobbiamo chiamare l’infermiera e poi è l’infermiera che decide se è il caso di procedere in un modo oppure in un altro. Quindi, se ci fosse un corso veloce su queste tematiche come quello che abbiamo fatto sui parametri [...]”.

Le moderne RSA sono organizzazioni complesse che producono ed erogano prodotti immateriali ad alto contenuto relazionale ed umano. Permane alta l’attenzione dei professionisti per le problematiche comunicative verso i residenti psichiatrici con l’Alzheimer o violenti, a testimonianza della sempre maggiore difficoltà di fornire risposte concrete ai bisogni crescenti legati anche a questa tipologia di utenza in costante aumento. Gli aspetti relazionali, organizzativi e di cura vengono avvertiti dai dipendenti come urgenti. La comunicazione efficace, empatica e trasparente (operatore-residente, operatore-operatore, operatore-altri professionisti) consentirebbe di valorizzare maggiormente il lavoro e la professionalità delle persone coinvolte dell’intera residenza sanitaria.

P. (2):” [...] Ci sono come dicevo prima tanti casi in struttura di residenti psichiatrici o con l’Alzheimer che veramente ti misurano la pazienza in vari momenti e avresti bisogno magari di essere anche supportata e capita [...]. Nel senso che mi è successo per esempio con il ((nome del residente)) ovvero un ospite che è abbastanza malandato... ha molte idee in testa. Ha una bella intelligenza [...] Sembra che tutti gli facciano del male. Non si fida solo di noi O.S.S. E allora mi sono permessa di dirgli (.2) è brutto stare in un posto dove non ci si sente a proprio agio (.) dove non c’è la fiducia [...]. Si è offeso... l’infermiera mi ha ripreso e mi ha spiegato appunto... io gliel’ho detto in buona fede come dirlo ai “miei”. Io gli ho detto ((nome del residente)) è brutto stare in un posto dove non ci si sente tranquilli, rilassati [...]. A volte non siamo capaci di interfacciarci. (.3) Quindi, magari sarebbe utile approfondire queste tematiche che riguardano la comunicazione e il rapporto con gli ospiti [...]. Sono i corsi che ci interessano in misura maggiore [...]”.

P. (5):” [...] Punterei sempre sui percorsi relativi alla comunicazione con gli ospiti ma non solo... Qualcuno si carica di Santa pazienza perché a volte sono altamente insistenti [...]. A volte non hai più la pazienza di fargli capire o ascoltarli probabilmente perché anche noi non siamo in grado di capire [...]. Come operatore poi ti fai delle domande avrò fatto

bene, mi sarò avvicinato bene, come l'avrà presa l'ospite (.4). Ti fai delle domande (.) però logicamente se hai delle nozioni in più rispetto a determinate patologie poi riesci meglio. Per non sentirsi inadeguati [...]"

Risulta pertanto opportuno incentivare sia delle azioni proattive di accompagnamento, monitoraggio e miglioramento continuo delle situazioni organizzative sia di supervisione costante delle relazioni di cura, al fine di orientare le attività socio-assistenziali verso una politica di sempre maggiore sicurezza e qualità. Risulta necessario specializzare le competenze professionali distintive di ogni servizio e di valorizzare le abilità professionali degli operatori puntando l'attenzione anche al riconoscimento dei ruoli all'interno di ogni situazione lavorativa. Dall'analisi dei dati, emerge come debba formarsi una maggiore "consapevolezza" dell'interdipendenza tra tutti i professionisti che lavorano all'interno della struttura. Solo in questo modo può crescere il bisogno di "fare insieme" piuttosto che "da soli". Solo in questo modo si può sentire l'urgenza di ricorrere a forme di collaborazione e negoziazione inter-intra individuale. La collaborazione sinergica tra tutti i dipendenti che appartengono ai vari servizi e il rispetto dei ruoli dovrebbe diventare una nuova "filosofia di vita" da supportare e abbracciare con convinzione. Tutti gli operatori dovranno impegnarsi a lavorare in modo sinergico, a condividere la conoscenza e le informazioni in modo fluido, e a comprendere che solo grazie allo sforzo collettivo si potranno ottenere risultati maggiori.

P. (6): "[...] Poi penso un corso che mi piacerebbe frequentare è come capire il lavoro delle altre figure professionali... quindi capire il lavoro della fisioterapista, dell'infermiere non dico del medico (.3) fondamentalmente di queste figure qua e fare in modo che loro comprendano il mio lavoro visto che loro non hanno l'obiettività delle ventiquattro ore sulla casa [...]. Ah, certo come rispettare il lavoro degli altri e come gli altri devono rispettare il mio lavoro perché non può un professionista anche se non voglio entrare nei dettagli dire da domani si fa il tavolare e tutto. COME, QUANDO e PERCHÉ'...Va organizzato, discusso e messo insieme. Va condiviso [...]"

Emerge, inoltre, il bisogno percepito dai professionisti di poter usufruire di una figura di supporto psicologico (*un coach*) con il compito di aiutare il personale a superare le situazioni complesse da gestire a livello mentale.

P. (3): "[...] A livello personale posso dire che la situazione in struttura è così complessa a livello sia fisico che psicologico perché lavorare con gli anziani significa metterci anche impegno a livello mentale. Secondo me, bisognerebbe avere un supporto psicologico sia personale che di gruppo. Sarebbe utile una figura che possa aiutare... se io ho un problema tipo con il mio collega, con un ospite o chiunque sia vorrei poter dire vado e parlo di questo problema per capire come posso risolverlo così anche con il gruppo. (.5) Secondo me, è una cosa molto importante". [...] Si tratta di un'esigenza personale ma anche collettiva [...]"

Procedendo con l'analisi dei bisogni, si ravvisa in futuro la necessità di partecipare al progetto di sistema relativo al tema della prevenzione e gestione dei fenomeni di maltrattamento.

P.(7): "[...] Stessa cosa gli ospiti violenti. [...] Sono sei mesi che diciamo e scriviamo che "ne le ciapan tutti" perché è violento. Poverino ha centotre anni non è colpa sua. Noi ne abbiamo tantissimi. Se te fon veder i mei braci (.5). Maltrattamento sugli operatori. È un bel tema questo... sono anni che abbiamo persone violente in struttura [...]"

Cresce l'interesse da parte di un gruppo minoritario di operatori per le tematiche inerenti all'ambito tematico della *mindfulness*. Grazie allo sviluppo di tecniche particolari si impara a sviluppare la concentrazione, l'equilibrio, la gestione delle emozioni, si migliora l'elasticità del proprio corpo e si aumentano le possibilità di relax imparando a scaricare la tensione e il nervosismo quotidiano dovuto ai pesanti carichi "emotivi" che il lavoro di *caregiver* comporta. Gli operatori avvertono sempre più l'esigenza di ritagliarsi degli spazi in grado di

ripristinare l'equilibrio perduto al fine di conseguire uno stato mentale più incline alla soddisfazione e al benessere psicologico. Non si esclude la possibilità nel corso del triennio di favorire la partecipazione dei dipendenti interessati alle iniziative formative orientate ad approfondire gli aspetti sopramenzionati.

P. (7): “[...] Io farei dei corsi di *mindfulness* che sarebbero veramente molto interessanti perché io faccio parte di questo mondo cioè partecipo a questi corsi [...]. La *mindfulness* è la crescita personale, lavoro sulla respirazione, sulla presenza, sulla propriocezione del tuo corpo, del tuo corpo con la persona che hai a fianco. Tutto il sistema se lo vogliamo un po’ chiamare di “*peace and love*” [...]. In un contesto come il nostro sarebbe utile... secondo me a livello *energetico* ti va veramente a *scaricare* perché noi siamo caregiver e di conseguenza noi diamo, ci scarichiamo, abbiamo bisogno di ricaricarci. Secondo me, la *mindfulness* ti dà tanto di questo perché vai proprio a lavorare sull’ENERGIA, sulla presenza. È un lavoro molto bello e profondo perché poi se trovi il formatore valido hai la possibilità anche in campo di avere il confronto del gruppo. Quindi, vai a lavorare sulle emozioni, sulla gestione dell’emozione e in un gruppo in un contesto grande come questo dove l’anziano ha bisogno di questa carica secondo me sarebbe veramente una bella emozione. Perché poi le *sensazioni* le percepisci [...]. Io vedo il futuro verso questa direzione (.) e sinceramente anche confrontandomi con i miei insegnanti a ((nome città)) loro mi raccontano che all’estero funziona tanto così e anche in India i dottori e gli operatori prima di essere dottori fanno questa tipologia di pratiche [...]”.

4.1.2.4 Servizio fisioterapico

Per quanto riguarda il servizio di fisioterapia, l’analisi ha messo in risalto come siano stati fatti numerosi sforzi da parte della Direzione per individuare una nuova *vision* del servizio fisioterapico. L’ente ha infatti investito risorse ed energie per attivare in tempi brevi il servizio innovativo di fisioterapia per esterni che prevede prestazioni ambulatoriali e domiciliari per tutti gli utenti che non sono in grado di raggiungere fisicamente l’ambulatorio. Vengono, inoltre, erogati trattamenti fisioterapici con terapie fisiche e strumentali (*tens*, ultrasuoni, *tecar*, elettrostimolazione), e servizi di consulenza per la scelta e l’uso di ausili e addestramento pratico sulle tecniche di mobilitazione della persona. L’obiettivo strategico dell’ente è quello di orientarsi sempre di più in un’ottica di apertura verso la propria comunità. Inoltre, per supportare il servizio sarebbe utile attivare alcune riunioni dove si possa favorire uno scambio costruttivo e la presa di decisioni comuni. Inoltre, sarebbe gradita la presenza di una terza persona, una moderatrice della discussione, che possa supportare il dibattito sia su aspetti relazionali che tecnici.

P.(5): “[...] È opportuno riflettere sul senso, e sui valori. Nello specifico, individuare una *vision* del servizio fisioterapico, ridefinendone gli obiettivi e la filosofia di fondo [...]. Abbiamo innovato in materia di servizi (.3) c’è un nuovo servizio di fisioterapia per esterni che viene realizzato anche a domicilio. (.) Verranno predisposti con i tempi un po’ più lunghi i prelievi a domicilio sempre nella logica di apertura verso la comunità. (.) Ci potrebbero essere anche dei servizi che vengono offerti al bisognoso cioè all’anziano in situazioni di difficoltà che però è ancora domiciliato il cui ricovero in struttura è prossimo. Nei confronti di queste persone l’idea sarebbe fornirgli il materiale affinché a domicilio possa vivere in condizioni decenti. Se ti dicono che devi aspettare due mesi per essere ricoverato qui a pagamento (.) la casa di riposo, nel frattempo, ti offre gratuitamente il letto, il materasso antidecubito, le trasverse... cioè, ti offre tutto il materiale per permetterti un po’ di abituarti a quello che troverai in casa di riposo. Al tempo stesso, è un pre-servizio. Questo sempre nella logica dell’apertura [...]”.

Si può rilevare come nel corso del tempo, siano stati ridefiniti gli obiettivi principali da perseguire nel medio-lungo periodo puntando anche alla valorizzazione delle competenze delle singole professioniste interne alla struttura. Permangono, infatti, visioni, idee, stili di pensiero e linguaggi differenti in merito ad alcuni aspetti pratici di applicazione dei metodi fisioterapici adottati. In tale ottica, il processo di analisi dei dati *grounded* ha

portato a far emergere come risulti essenziale provvedere anche ad una diversificazione e personalizzazione delle proposte formative. Si constata, infatti, da una parte come una risorsa consideri rilevante proseguire il suo percorso di specializzazione all'interno dell'ambito tematico della *Kinaesthetics nell'assistenza riabilitativa*. Come si avrà modo di leggere nella sezione relativa ai progetti strategici del presente documento, si ritiene opportuno ripianificare nel corso del triennio un progetto modulare misurabile attorno a tale tema. L'obiettivo è quello di promuovere un cambiamento delle pratiche organizzative, valorizzando le competenze interne. Dall'altro lato, invece, la seconda risorsa gradirebbe crescere a livello professionale in coerenza con i nuovi obiettivi della struttura ed in linea con il proprio interesse personale. Auspicherebbe di potersi formare relativamente all'ambito del linfodrenaggio, tema richiesto soprattutto da utenti esterni per problematiche post tumorali. Nonostante le diversità di interessi, attitudini, linguaggi, non si preclude la possibilità di affiancare la collega e di seguire in modo attivo e partecipato l'evoluzione del progetto d'ente sopracitato.

P. (3): “[...] La valorizzazione delle competenze individuali è uno dei punti delicati e auspicabili nel tempo [...]. FKT 1 è orientata fortemente al progetto *Kinaesthetics* che potrebbe essere ripreso tramite una formazione di base a tutti ripartendo dalla filosofia di fondo, dagli strumenti di analisi [...]. L'idea potrebbe essere quella di avviare un progetto sperimentale attraverso l'individuazione di indicatori ed elementi di misurazione [...]”.

P. (1): “[...] Per quel che mi riguarda la formazione che vorrei intraprendere è continuare sulla strada che già dodici anni fa abbiamo intrapreso, cioè con il metodo *Kinaesthetics* [...]. Nello specifico, vista anche l'apertura alla fisioterapia alle persone non residenti in A.P.S.P., vorrei esser formata in linfodrenaggio molto richiesto soprattutto per problematiche post-tumorali da persone anche molto giovani [...]. Il metodo d'eccellenza è ideato dal Dott. Vodder e, a fine corso, viene fornito un attestato dalla Dr. Vodder Akademie di Walchsee [...]”.

4.1.2.5 Servizio di animazione

L'origine etimologica del termine animazione significa “*infondere o ricevere, la vita*”. L'animazione rappresenta, quindi, una componente fondamentale del vissuto quotidiano del residente. Grazie alle attività ludiche, possono essere soddisfatti i bisogni di inclusione sociale, le aspirazioni e i desideri di realizzazione, coltivare nuove passioni, superare le complicate barriere della malattia mitigando lo scorrere inesorabile del tempo. Una cura, quindi, che giova al corpo e allo spirito del residente. L'animazione in RSA prevede varie attività stimolanti che si suddividono tra momenti ludico - ricreativi e attività pratiche/manuali che consentono all'ospite di rimanere attivo e dinamico, di valorizzare la sua persona, dignità, espressività, individualità e di potenziare il proprio sistema psico-fisico. L'attività di animazione intende, quindi, riconoscere, valorizzare e promuovere l'autonomia del residente in un'ottica di miglioramento della buona qualità di vita. I dati raccolti mettono in risalto come il servizio di animazione interno sia garantito dalla figura professionale dell'animatore sociale/psicologo, coadiuvato da una solida rete di volontari e da sette operatori dell'Intervento 19 che, a cadenza settimanale o mensile, prestano il loro servizio svolgendo un'attività specifica concordata. Quest'ultimi rappresentano una grande ricchezza in quanto consentono di offrire un servizio diversificato in linea con le esigenze attuali della struttura. L'analisi dei dati mette in risalto come si tratti di un professionista curioso che vuole investire sulla sua crescita formativa sia per migliorare e riorientare le sue conoscenze sia

per rispondere e adattarsi alle nuove esigenze per avere una comprensione più articolata delle dinamiche in atto sulle quali non si può più improvvisare. A tale riguardo, nel prossimo triennio, l'animatore gradirebbe frequentare un Laboratorio avanzato di attività ludiche, relazionali e/o educative pensate per stimolare gli ospiti non collaboranti con deficit cognitivi. Altre tematiche afferenti all'area della relazione e comunicazione di specifico interesse riguardano gli interventi e le buone pratiche da applicare per migliorare la qualità dell'assistenza dei pazienti psichiatrici, i percorsi formativi legati al tema della gestione dei volontari²⁵, la relazione professionale e la comunicazione con i famigliari in situazioni di vulnerabilità ai tempi del Covid-19, e l'approfondimento del metodo *Validation*. In un'ottica futura, se l'ente valutasse la possibilità di aprire uno sportello consulenziale di supporto psicologico per famigliari e/o residenti sentirebbe la necessità di individuare una nuova formazione adeguata e calibrata sulla base delle nuove esigenze. A livello di gruppo, l'animatore/psicologo sottolinea la necessità di ripianificare in maniera accorta fin dalle prime fasi di analisi e sviluppo il progetto di sistema sulla Kinaesthetics nell'assistenza riabilitativa.

P. (1): "[...] Suggestisco di progettare, percorsi che approfondiscano le attività laboratoriali animative da proporre ai residenti (.) attività legate soprattutto a tutti i residenti che si fatica a coinvolgere, in termini cognitivi e di abilità [...]. Inoltre, il progetto Kinaesthetics andrebbe ripreso e sviluppato... andrebbe ripensato con verifiche costanti, con incontri di riflessione e rilevazione delle prospettive future [...]. Altre argomentazioni interessanti potrebbero essere relative alla gestione dei volontari, alla comunicazione e al supporto ai famigliari, gli interventi e le attività con persone psichiatriche e l'approccio Validation. Sono graditi anche i percorsi formativi, legati alla comunità degli educatori di Upipa in merito al volontariato [...]"

4.1.2.6 Servizio di cucina

La cattiva alimentazione è un elemento determinante per l'insorgere di patologie gravi e produce elevati costi sociali. Dai dati raccolti emerge come sia di fondamentale importanza stimolare la creazione di una "cultura dell'alimentazione" degli anziani fragili che vivono all'interno delle Residenze Sanitarie Assistenziali. Una dieta bilanciata e variata può garantire, infatti, un apporto adeguato di energia e nutrienti prevenendo sia carenze che eccessi nutrizionali. Per contrastare le abitudini errate occorre stimolare il diffondersi di una cultura della responsabilità della propria salute, ed in tal senso corrette informazioni, educazione e comunicazione sui comportamenti salutarì preventivi da promuovere e da incentivare. L'alimentazione è un aspetto fondamentale di ogni fase della vita e pertanto è necessario saper scegliere gli alimenti giusti al fine di stimolare le sostanze che influiscono sulla chimica del cervello e di conseguenza sul benessere del residente. La colazione, il pranzo e la cena sono dei momenti di convivialità, di stacco dalla normale *routine* quotidiana e

²⁵ Al fine di assolvere ai requisiti di autorizzazione e accreditamento per operare in ambito socio-assistenziale nell'area anziana si prevede di assicurare nel corso del triennio almeno venti ore formative a favore dei volontari (sia interni all'Ente che coinvolti su specifici progetti/interventi) comprensive della formazione obbligatoria. Nello specifico, dieci ore di formazione saranno rivolte congiuntamente ai lavoratori e ai volontari a contatto diretto e abituale con l'utenza, al fine di sostenere pratiche di integrazione operativa. Inoltre, si prevede di progettare un'iniziativa specifica a favore del personale a contatto con gli utenti sulle dinamiche relazionali e le tecniche di gestione della relazione con gli stessi, differenziata in base alla tipologia dei loro problemi e sull'invecchiamento attivo. Saranno, inoltre, previsti incontri strutturati in *équipe* o individuali con una figura di riferimento per affrontare aspetti metodologici e/o di gestione del caso oltre alla supervisione professionale garantita da professionisti interni. In ultima analisi, verrà proposta un'iniziativa di informazione e formazione a favore dei volontari sulle attività elementari dell'accudimento degli utenti.

necessitano di cura e attenzioni particolari da parte degli operatori. L'analisi ha messo in luce come ritmi frenetici, tempistiche da rispettare, scarsa assistenza nutrizionale e carenza di personale (limitato) durante i pasti mettano in luce degli effetti negativi sull'anziano nel lungo periodo. In questo contesto, l'RSA è chiamata a ripensare il momento del pasto in modo diverso impostando dei ritmi più lenti e cadenzati al fine di evitare la comparsa di momenti d'ansia e/o frustrazione. La creazione di un ambiente calmo, rilassato e ben illuminato in stile familiare, può favorirne la consumazione. La durata dei pasti deve essere equilibrata a garantire una tranquilla fruizione degli stessi da parte dei residenti.

P.(3): "[...] L'alimentazione è importante perché prima di tutto dovrebbe essere variata per riuscire a dare un sostentamento diciamo di tutte le vitamine e sali minerali che il nostro corpo ha bisogno. Come diceva il collega dovrebbe essere un momento rilassato [...]. L'alimentazione può essere considerata terapeutica al pari di un farmaco (.) va a braccetto. Mi viene da pensare ad un diabetico. Ma anche per noi come esseri umani è molto importante come prevenzione [...]. La somministrazione del pasto dura trenta minuti a volte anche meno [...]. Il momento del pasto dovrebbe, invece, essere un momento di convivialità, di tranquillità, di calma tra gli ospiti stessi. Dovrebbero potersi scambiare dei pensieri come succede in famiglia [...]. Tuttavia, gli ospiti però sono agitati. Vogliono subito il primo, subito il secondo. Hanno sempre fretta. Accelerano già loro [...]. Questo perché c'è stato un lungo periodo dove i cuochi facevano l'orario spezzato. Quindi, alle 12:30 andavano via e andavano via alle 18:30 la sera. Quindi, si pranzava alle 11:15 e si cenava alle 18:00. Tutto questo ha causato questa fretta che probabilmente gli abbiamo trasmesso anche noi [...]"

La somministrazione dei pasti al residente è quindi un momento "sacro" che non va sottovalutato o ridotto ad un semplice servizio e dovrebbe favorire le esigenze di ogni singolo ospite. Si rileva, inoltre, come risulti essenziale introdurre una nuova figura professionale interna durante il momento della fruizione del pasto con lo scopo specifico di stimolare e sollecitare il residente ad assaporare anche nuove pietanze al fine di contrastare le abitudini alimentari metodiche e routinarie.

P. (1) : "[...] La pasta integrale la stiamo mettendo noi... ancora non l'abbiamo provata, è un prodotto nuovo che vogliamo aggiungere noi ma non sappiamo se dopo l'ospite lo gradirà e se verrà apprezzata. Ci è stato detto che abbiamo messo per parecchi giorni carne allora adesso nel menù invernale abbiamo tirato via un po' di carne a pranzo [...]. Quindi è stato tolto l'arrosto per fare doppia verdura. C'è comunque sempre grande attenzione... 100 % solo per l'ospite nel preparare il menù ma servirebbe un maggiore controllo [...]. Proporre qualcosa di nuovo è un problema perché se ci fosse una persona in più in quel momento della mezz'ora di servizio a stimolare e a dare una mano... a stimolare... a provare... probabilmente cambierebbero anche gli abitudinari perché ci sono quelli che sono molto metodici (.3) prendono sempre quello e ok [...]. Forse è perché sono anche vissuti con quel tipo di cibo: la pasta al pomodoro, l'affettato, la pastina in brodo per la sera e il formaggio. Bisogna anche rispettare questo perché non puoi andare a rivoluzionare tutto... ma se proponiamo qualcosa siamo solo noi e non abbiamo il tempo e l'aiuto da parte di nessuno [...]. Gli ospiti conoscono anche la scala gerarchica... quindi, servirebbe questa figura interna che stimoli (.) tipo una caposala o non mi viene il nome dell'animatore... il ((nome dell'animatore)) o un operatore che ogni tanto venga di là con noi per stimolare e a invogliare gli ospiti a mangiare qualcosa di diverso" [...].

La struttura dispone di un'attrezzata cucina gestita internamente e di due sale ristoro adibite l'una per gli ospiti autosufficienti e l'altra per quella dei non autosufficienti. Il menù ha una versione estiva e una invernale per consentire di utilizzare al meglio gli alimenti di stagione. Ai residenti vengono proposti menù settimanali che possono essere personalizzati in caso di particolari problemi di masticazione o deglutizione degli ospiti. In questo contesto, risulta fondamentale e strategico investire su un'alimentazione nutrizionalmente corretta, di qualità e gradita che asseconi i gusti dei residenti e sulla formazione e motivazione del personale di cucina e assistenza. A ciò si aggiunge la necessità di affiancare alla struttura un professionista esterno (dietologo-

dietista) con il compito specifico di verificare e controllare l'idoneità dei menù dal punto di vista nutrizionale e gustativo, il corretto apporto nutrizionale, le grammature, i sistemi di preparazione e cottura adeguati tenendo conto sempre delle caratteristiche e dei gusti dei residenti.

P. (7): “[...] Per quanto riguarda il menù noi puntiamo sulla QUALITA’. Questo lo sottolineo. Ci sono delle indicazioni (.) noi dobbiamo anche rispettare 80 grammi... abbiamo il nostro mestolino e quando lo utilizziamo per la pasta sappiamo che è quella grammatura [...]. Anche l’omogeneizzato vogliamo che sia saporito non tanto per dare una porzione [...]. Ovvero che sia una cosa che mangiandola lo gusta sia quello che mangia liberamente sia quello che mangia l’omogeneizzato. La QUALITA’ deve esserci [...]. Capire come fare il menù è un problema che abbiamo qui. I menù li abbiamo fatti tra di noi e poi li abbiamo fatti controllare alla dottoressa. Però, non c’è mai stato detto da nessuno guarda l’ospite ha bisogno di un tot di proteine in più e meno di carboidrati. È tutta una roba cioè... abbiamo bisogno di essere seguiti di più [...]. Siccome noi facciamo due tipi di menù uno estivo e uno invernale... quando dobbiamo rivedere il menù nel periodo autunnale e primaverile non c’è nessuno che... [...] noi non abbiamo una base che ci permetta di dire abbiamo un tot. di calorie giornaliere che dobbiamo consumare o meno... ma lo facciamo sulla base della nostra esperienza. Poi, gli dà un’occhiata la dottoressa che c’è qua in struttura. Gestiamo tutto in autonomia [...]. Facciamo il menù in base al tipo di ospite che abbiamo... cerchiamo di andare incontro a ciò che gradiscono di più [...]. Nel senso che i menù li studiamo sempre sulla base dei gusti dell’anziano... dell’ospite che abbiamo qui in struttura. Magari sulla base di un gusto decidiamo di fare un piatto in più [...]”.

In questo contesto risulta opportuno sensibilizzare, coinvolgere e formare in modo adeguato tutto il personale della cucina e gli addetti alla preparazione e alla distribuzione dei pasti. I dati mi hanno portato a scoprire come gli interventi formativi del prossimo triennio dovranno essere calibrati ed estesi a tutto gruppo in modo omogeneo tali da consentire e favorire lo scambio fluido di nuove conoscenze e abilità. Professionalità, competenza e lavoro del team degli operatori dovranno essere supportati, condivisi e co-partecipati. Rispetto all’ambito tematico degli adempimenti legislativi obbligatori risulta essenziale provvedere alla formazione e aggiornamento di tutto il personale (inclusi eventuali neoassunti) rispetto al piano di autocontrollo H.A.C.C.P. e alla revisione delle relative procedure includendo anche il rischio di contaminazione da Covid-19. Si rileva il bisogno di partecipare ad un progetto istituzionale di più ampio respiro. Gli argomenti specifici, invece, che suscitano maggiore interesse e che dovranno essere affrontati da parte di tutto il personale della cucina e ristorazione riguardano principalmente gli ambiti tematici relativi alla rivisitazione dei menù estivi e invernali dedicati e attenzionati sotto il profilo nutrizionale e sanitario, all’alimentazione dell’anziano diabetico e alle intolleranze alimentari più comuni (per esempio: il glutine, il latte, ecc.). L’assegnazione delle priorità mette comunque in evidenza come sia necessario prima adempiere alle indicazioni che derivano dal rispetto della normativa obbligatoria.

P. (1): “[...] Guardi, io glielo dico subito ci sarebbe da fare un corso con una dietologa o con chiunque sia. L’importante è che ci dia una mano a capire (.) soprattutto i menù. Io parlo professionalmente il MENU’ è fondamentale. Mi piacerebbe frequentare un corso per revisionare il menù sia estivo che invernale [...]. Volendo questo è anche un bisogno collettivo. Facciamo parte tutti del reparto cucina. Non siamo un gruppo numeroso, quindi... siamo un gruppo abbastanza compatto [...]. Altra cosa poi tutto quello che si fa sarebbe bello poterlo fare come gruppo... anche per poter lavorare in gruppo. Siamo un numero equilibrato [...]. Qui, la domenica viene servito il dolce dopo aver pranzato... anche per i diabetici. Abbiamo iniziato a fare le torte per i diabetici con il dietor... insomma... anche noi cuochi quando parlavamo tra di noi volevamo fare un corso di formazione sia sull’alimentazione per l’anziano diabetico e per vari tipi di malattie alimentari ma non sapevamo a chi chiederle queste cose qui [...]. Corsi magari per celiaci rivolti all’anziano visto che lavoriamo qui. [...] Un approfondimento sui vari aspetti allergologici (.) penso che piano piano arriveranno anche in struttura. Non è mai stata prestata attenzione a questi aspetti. Quindi, è necessario attivare una formazione specifica [...]. Per quanto riguarda

la formazione obbligatoria... direi rispolverare l'H.A.C.C.P. [...]. Già, se abbiamo la possibilità di fare questa formazione ci sarà un notevole MIGLIORAMENTO [...]".

4.1.2.7 Servizio lavanderia e pulizie

All'interno dell'RSA è attivo dal lunedì al sabato il servizio di lavanderia, stireria e guardaroba che provvede quotidianamente alla consegna personalizzata delle divise del personale, della biancheria da letto, da bagno e dei capi di vestiario dei residenti in ogni singolo nucleo. L'ambiente di lavoro è suddiviso in due zone: da un lato il settore adibito al lavaggio dei capi sporchi, l'altro interamente riservato a quelli puliti e disinfettati. Il riconoscimento degli indumenti avviene mediante l'apposizione di appositi cartellini/etichette con indicato il relativo nome e cognome dell'utente. Tutti i giorni il servizio lavanderia gestito da personale ausiliario dell'Ente effettua il lavaggio, l'asciugatura, la stiratura e il riordino della biancheria personale dei residenti. Ne consegue come tutti gli operatori devono avere una conoscenza approfondita dell'intero processo di lavorazione articolato nelle varie fasi: ricevimento, lavaggio, essiccazione, stiratura, piegatura, imballo, stoccaggio e consegna.

P. (2): "Siamo in tre [...] In lavanderia abbiamo due turni. Uno dalle 06:00 e uno dalle 8:00 e facciamo un giorno sì e un giorno alternato. (.) Chi inizia alle sei carica le lavatrici sia di bianchi che di colorati. Intanto che le lavatrici lavorano si inizia a liberare la stanza dove asciugano tutti i vestiti degli ospiti. (.) I panni stesi li togliamo, li ritiriamo, li pieghiamo e li stiriamo e poi li mettiamo sul carrello apposta per i vestiti dove c'è indicato il nome dell'ospite. (.3) Quando la lavatrice dei colorati ha finito si inizia a stenderla [...]. Poi, la roba bianca tipo le lenzuola e le federe si stirano con il mangano da bagnati e l'altra roba asciugamani, bidè, manopole l'asciughiamo li mettiamo nell'essiccatoio [...]; poi pieghiamo e mettiamo via intanto che dalle 8:00 arriva la collega [...]. Giustamente chi inizia alle 8:00 la lavatrice ha già finito... e se c'è da stirare (.) stira se c'è da piegare (.) piega, intanto, che fanno le alzate sui piani. (.5) Dopo arrivano di nuovo la biancheria e i vestiti degli ospiti e si riprende caricando le lavatrici. Intanto si mettono a posto le due lavatrici di prima e si continua così fino a quando non abbiamo più biancheria piana [...]. Alle 13:00 una va a casa (.) finisce di asciugare, di stendere e fa le pulizie della lavanderia [...]. Infine, una di noi distribuisce gli indumenti ai piani degli ospiti [...]".

Rispetto all'emersione dei bisogni formativi, si ritiene opportuno programmare per il prossimo triennio delle iniziative formative di aggiornamento in materia di salute e sicurezza del lavoro. Nello specifico, verranno approfonditi i temi riguardanti il corretto utilizzo dei macchinari e le norme di sicurezza, le misure di prevenzione degli infortuni e i relativi rischi specifici, la gestione delle emergenze e la sicurezza antincendio, le misure igienico ambientali alla luce dell'emergenza Covid-19.

P.(1): "[...] Bisogni formativi... un po' sulla sicurezza [...]. Visto che lavoriamo giù con tanti macchinari perché principalmente noi (.2) se succede qualcosa... (.2) vabeh, sappiamo già che si toglie la corrente ma... [...]. Anche la tematica dell'igiene non sarebbe male... è un tema da approfondire al limite [...]. In questo momento proprio non mi viene in mente nient'altro. Magari dopo chissà quanti punti di domanda che mi faccio [...]".

Come risaputo, la struttura si occupa della salute e della cura delle persone anziane "fragili" affette da varie patologie croniche con multi-comorbidità. Per tale ragione è di primaria importanza garantire ambienti accoglienti, igienizzati e puliti. I residenti della struttura dovrebbero, infatti, sentirsi protetti, sicuri e al riparo da infezioni provocate da germi e batteri. L'RSA è infatti un luogo dove la pulizia dettagliata, completa e l'igienizzazione frequente di tutti gli ambienti sono assolutamente necessarie ed indispensabili. Dai dati

emerge come il gruppo sia coordinato da una Responsabile delle pulizie che ha il compito di gestire il magazzino ed ordinare tutti i prodotti e materiali professionali utilizzati per lo svolgimento del lavoro quotidiano nel rispetto del *budget* concordato con la Direzione. Inoltre, si occupa di stabilire un piano d'intervento metodico e flessibile, organizzare il lavoro periodico, ordinario (ricorrente) e straordinario sulla base di turni e orari prestabiliti, risolvere le eventuali criticità e supervisionare in modo attento e scrupoloso lo svolgimento dei vari lavori necessari al buon funzionamento dell'Ente. Le pulizie ed attività complementari avvengono sempre in accordo con la Coordinatrice dei Servizi nel rispetto della normativa vigente. Il servizio viene svolto sempre in coppia ed è garantito sette giorni su sette grazie ad una programmazione strutturata sulla base di turni antimeridiani e/o pomeridiani.

P. (5): " [...] La prima cosa che facciamo è guardare i turni e poi organizziamo quello che c'è da fare sulla base anche della straordinaria [...]. Ogni giorno della settimana noi abbiamo le pulizie ordinarie e sono sempre quelle. Lunedì sempre la stessa cosa, martedì sempre la stessa cosa (.2) e quindi è una cosa automatica. Per quanto riguarda la straordinaria... la Responsabile organizza settimanalmente, mensilmente le pulizie straordinarie [...]. Noi, comunque, siamo fortunate perché siamo sempre in coppia. Non siamo mai da sole [...]"

P. (3): " [...] La Responsabile di reparto è lei [...]. Svolge questo lavoro da tre anni. (.) Ordina direttamente i detersivi dalla ditta. Hanno un budget. (.) Cerca di farlo al meglio delle sue possibilità e capacità. (.) Cerca di essere utile nell'organizzazione. (.) Se la Coordinatrice le dà un turno in più, cerca di mettersi lì con gli orari e di metter giù chi deve andare a rotazione, in modo che scaliamo tutte (.5) nessuno è escluso a parte se c'è qualche malattia. Cerca di fare il meglio possibile però c'è sempre da imparare [...]. In caso di criticità particolari se bisogna andare dalla Coordinatrice perché c'è un problema da risolvere il gruppo si riferisce a lei per non andare in cinquecento persone [...]. Deve andare giù in magazzino per controllare che la roba sia a posto. (.) Se serve qualcosa richiederla agli uffici non so all'economato e al Direttore. È un po' un messaggero [...]"

In tale contesto appare opportuno come le operatrici addette al servizio pulizia debbano essere adeguatamente istruite e formate in modo costante. In riferimento all'area tecnico professionale delle dipendenti in stretto contatto con l'ospite, si evidenzia il bisogno di riprendere in considerazione il tema dell'igiene delle mani secondo i cinque momenti raccomandanti dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) e il corretto utilizzo dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI). Focus specifico dovrà essere dedicato anche alla pulizia, disinfezione delle attrezzature per la cura del residente nonché alla corretta pulizia e sanificazione ambientale anche alla luce dell'emergenza Covid-19. In particolare, dai dati emerge l'importanza della formazione, dell'addestramento, della revisione delle procedure interne e della costante attività di verifica sul campo delle corrette modalità di esecuzione. A tale proposito, viene messa in risalto l'estrema importanza di prevedere delle strategie per il mantenimento delle competenze nel lungo periodo. Rispetto all'emersione dei bisogni formativi obbligatori, si ritiene opportuno programmare per il prossimo triennio anche delle iniziative formative di aggiornamento in materia di salute e sicurezza del lavoro.

P. (6): " [...] In passato abbiamo fatto il corso antincendio, sicurezza, privacy. Ci siamo occupate della formazione obbligatoria... manca l'aggiornamento [...]. Secondo me poi ci manca un po' di formazione (.4) sul lavaggio delle mani, sulla nostra igiene [...]. Ad ogni modo anche nel modulo sulla sicurezza anche la dottoressa la nova spiegò il lavaggio delle mani [...] ma l'era una formazione un po' generica (.) generale. Quindi, sarebbe utile una formazione sul lavaggio delle mani, sull'igiene. Noi tocchiamo tanto con le mani (.2) dove possiamo arrivare anche con i guanti perché noi non è che sappiamo tanto. (.) Sì, sai che non puoi toccare le maniglie però non siamo tanto formate [...]. Anche perché magari poi

con i guanti trasmettiamo [...]. Si va a contatto tante volte... è un luogo dove ci sono tanti punti di contatto [...]. Certe volte la procedura non è corretta. Sempre perché non siamo formate e addestrate [...]. Sarebbe utile un ripasso ogni tanto anche sulle varie procedure relative al nostro lavoro [...]. La ditta ci fornisce le schede del prodotto che ci danno ma sarebbe bello ed interessante avere una formazione anche generale dei prodotti in commercio (ad esempio: detergenti, disinfettanti) [...]. Sulle varie malattie, sulla pulizia, sulla disinfezione (.) sono soprattutto quelle tematiche che a noi interessa approfondire per i prossimi anni. Sono temi che noi viviamo quotidianamente [...]".

Le tematiche strategiche che meritano di essere esplorate nel medio-lungo periodo riguardano il potenziamento delle capacità trasversali come quelle relazionali (*soft skill*), comunicative ed informatiche. Per quanto riguarda il primo aspetto, i dati mettono in luce come l'interesse del servizio pulizie si concentri soprattutto sulle aree relazionali di "contatto" con i residenti che sembrano assorbire maggiore *appeal* in termini di *know how* da acquisire. Le conoscenze da potenziare riguardano principalmente le tecniche e gli stili di comunicazione da adottare all'interno del proprio contesto lavorativo. Rispetto al secondo aspetto, appare opportuno assicurare una adeguata preparazione informatica di base a tutti gli operatori. La precedenza verrà riservata soprattutto a coloro che manifestano difficoltà evidenti nell'utilizzo dei dispositivi tecnologici. A tale riguardo, si evidenzia come le giovani leve sembrano essere più predisposte verso le nuove forme di comunicazione digitale. Risulta, quindi, essenziale puntare sulla formazione delle risorse umane non solo per riqualificare il personale interno ma anche per migliorare la propria produttività in termini di sicurezza e qualità percepita. La formazione in tale contesto viene considerata come una leva strategica per il cambiamento.

P. (3):" [...] Interessante sarebbe un corso orientato ad approfondire la tematica che riguarda l'approccio alla persona e gli stili di comunicazione con gli ospiti. Noi facciamo le pulizie e dobbiamo fare anche il rifacimento dei letti. (.) Noi siamo a contatto anche con gli ospiti (.) non siamo a contatto diretto come l'OSS però abbiamo un rapporto logicamente [...]. Giriamo costantemente per la struttura: dal quarto piano al meno uno e gli ospiti ci sono ovunque. (.) Sono tanti anni che sei qui e quindi vedi anche gli altri, prendi spunti, ti interessi magari chiedi agli operatori [...]. È importante anche saper rispondere quando ci chiamano e ci chiedono qualcosa come dicevamo prima non sai se ignorarli, se e come parlarci se andare a chiamar qualcuno [...]".

P. (7):" [...] Abbiamo creato un gruppo su WhatsApp per il reparto pulizie... È stato creato da ((nome collega)). È lei che è molto social [...]. Oggi i turni ce li inviano tramite e-mail. Una volta non ci venivano inviati e ce li scambiavamo così li vedevano tutti [...]. Utilizziamo l'e-mail però ci potrebbe interessare un corso di informatica (.) più tendente verso il corso base [...]".

4.1.2.8 Servizio di manutenzione

Il servizio di manutenzione è garantito da un addetto interno presente in struttura principalmente dal lunedì al sabato che da ditte esterne specializzate. Nello specifico, l'operatore si occupa della gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria dell'immobile, degli impianti e delle attrezzature in dotazione. Provvede, inoltre, alla raccolta e smaltimento dei rifiuti, alla pulizia dei terrazzi e della piazzetta, cercando di mantenere le aree locali pulite e decorose. In inverno, provvede allo sgombero della neve e all'eventuale spargimento di sale e/o pietrisco nelle aree adiacenti alla struttura; in estate, invece, si dedica allo sfalcio dell'erba di tutti i giardini e alla cura periodica delle aree verdi circostanti. Le necessità di manodopera e di intervento operativo vengono programmate in relazione al bisogno quotidiano e/o sulla base delle

urgenze/emergenze non previste. Gode quindi di ampia autonomia nello svolgimento delle sue funzioni ma talvolta è coadiuvato da personale esperto esterno (per esempio: idraulico, elettricista ecc.) incaricato ed autorizzato ad operare all'interno della struttura.

P. (1):" [...] Allora, certe mattine faccio dalle 6:00. (.) Il martedì, il giovedì e il venerdì dalle 6:00 alle 13:00. (.) Il lunedì dalle 7:00 alle 14:00 e il mercoledì dalle ore 7:00 alle ore 15:00. (.) Ci sono attività che vengono fatte tutti i giorni tipo: svuotare le immondizie, i piani, se nevica l'esterno, se c'è da falciare si falcia l'estate, se c'è da pulire si pulisce. (.) Da fare ce n'è sempre; dopo, invece, tanti giorni pensi di fare quello e quell'altro e no fas niente perché ti chiamano per un'urgenza: c'è il gabinetto intasato, il letto che non funziona, la lampadina da cambiare oppure perché è partito l'allarme, perché non va la caldaia, perché non arriva l'acqua, perché... (2) Ci sono sempre io. [...]. Per le emergenze ci sono sempre io. Mi chiamano a tutte le ore il sabato e la domenica. Se non sono in servizio mi chiamano e devo venire (.) Ho dato la mia disponibilità se sono qua nelle vicinanze cerco sempre di eseguire il lavoro [...]. Svolgo il lavoro in modo autonomo ma in alcune situazioni abbiamo un responsabile elettricista e l'idraulico che vengono in struttura e ci affianchiamo insieme se ci sono lavori particolari e così via [...]"

Dall'analisi *grounded* dei dati emerge come l'operatore ha la possibilità di visualizzare la lista principale dei compiti giornalieri da svolgere attraverso una schermata customizzata/personalizzata del pc aziendale situato al piano terra della struttura. La pianificazione del lavoro avviene quindi tramite una verifica delle attività da compiere giorno dopo giorno con la possibilità di correggere o cambiare a seconda del bisogno emergente. In tale contesto lavorativo, risulta strategico imparare a gestire il tempo in modo oculato al fine di aumentare produttività, efficacia ed efficienza. L'operatore si trova costretto ad organizzare il suo tempo imparando a classificare gli impegni sulla base di criteri di maggiore o minore rilevanza, facendo sempre cura ed attenzione a soddisfare *in primis* le esigenze dei residenti. Un altro dispositivo che risulta essere essenziale per lo svolgimento della sua attività lavorativa è rappresentato dallo smartphone che gli consente di essere un lavoratore "produttivo" e reperibile senza limiti di luogo e di tempo. Si sta così prefigurando una nuova figura dinamica sempre più dipendente dai dispositivi *mobile* che non svolge il suo lavoro all'interno di orari fissi e rigidi ma è sempre più flessibile nella programmazione e gestione delle sue attività.

P. (1):" [...] Io trovo tutto segnato sul computer. La mattina, mi faccio tre, quattro, cinque carrozzine. Sul computer io trovo: nella stanza ((numero)) all'ospite manca ... la carrozzina è rotta ... spande il lavandino... non spande ... (.) Io gestisco questa interfaccia che vedo solo io. Loro ((il personale)) vanno su mi mettono su le cose da fare [...]. Io do sempre comunque le mie priorità. Innanzitutto, la prima è per l'anziano. Se gli manca qualcosa lo chiamo. (.) Se manca il cuscino, manca il campanello, manca la luce, se c'è da mettere il maniglione e via dicendo. (.) La mia prima priorità è l'anziano. Per forza siamo qui per LORO! Poi, seguono le emergenze, l'acqua calda, il riscaldamento che funzioni, guardo dove manca la lampadina, dove manca il filo e via via faccio tutte le mie cose e verifico che sia tutto funzionante [...]. Oltre al computer mi chiamano molto sul cellulare. (.) Mi chiama la ((nome della responsabile)) sul telefono. (3) Allora devo andare a Cles, devo andare in farmacia, devo andare a portare gli esami, devo andare a ritirare [...]. Ad ogni modo, tempo da perdere no ghe n'è. Ci sono delle giornate che c'è da IMPAZZIRE. Ho fatto le carrozzine, c'era il tecnico, il colloquio, gai da far le immondizie ma no ghe riesci, devo tornare a Cles [...]. Il tempo scorre sempre veloce. Questo è un lavoro che a me dà tanta soddisfazione [...]"

In uno scenario in continua evoluzione è necessario che anche l'addetto al servizio manutenzione sia costantemente aggiornato ed in grado di svolgere in piena autonomia i propri compiti in modo solido ed efficace. La formazione svolge un ruolo chiave poiché consente non solo di ottemperare agli aggiornamenti obbligatori ma anche di migliorare le abilità personali e potenziare le competenze trasversali. I dati, infatti,

mettono in risalto come l'operatore appaia disponibile e aperto a partecipare ai vari corsi di aggiornamento legati all'utilizzo efficiente dei nuovi mezzi digitali in quanto è consapevole che ci si sta orientando verso un grande cambiamento di tendenze. Rispetto all'emersione dei bisogni, si ritiene quindi opportuno programmare per il prossimo triennio delle iniziative formative di aggiornamento in materia di salute e sicurezza sul lavoro con relativo approfondimento sui rischi specifici, sul corretto utilizzo dei DPI e sulla gestione delle emergenze antincendio. In parallelo, si ravvisa la necessità di favorire la partecipazione del dipendente a tutte le iniziative volte a promuovere l'alfabetizzazione informatica e alla diffusione delle competenze digitali. In futuro, sarà sempre più necessario dimostrare di possedere una formazione adeguata e al passo con i tempi oltre all'esperienza pratica sul campo.

P. (1): “[...] Le aree della formazione che mi piacerebbe approfondire riguardano l'antincendio e su quelle cose lì di emergenza (.) poi i dispositivi. (.) Sicurezza e antincendio. (.) Torno a ripeterlo non si sa mai abbastanza e quando succede magari ti fai prendere dall'agitazione e si fa quello che magari non si deve fare [...]”.

P. (1) : “[...] Il discorso è che adesso mi trovo un po' in difficoltà con il computer. Ad una certa età viva DIO! [...]. Un corso di informatica... potrebbe essere interessante [...]. Tecnologico... ah no, io su WhatsApp e miga zap non so nulla. Rispondo e basta [...]. Leggo la posta elettronica. Non so rispondere forse l'è per pigrizia. [...]. Dopo quando che scrivi non son pu bon da legger neanche quel che hai scrit. Il computer ... davergi, chiudi, leggi e basta. Segno qualche freccina, segno la manina. Robe essenziali [...]. Quindi, sarebbe davvero utile approfondire queste tematiche [...]”.

4.1.2.9 Servizio amministrativo

In questa sezione vengono presentati i bisogni formativi del personale amministrativo in servizio a tempo indeterminato e determinato. Il reparto amministrativo della struttura è composto da tre risorse umane e si distingue per aree di attività differenti ma complementari e per funzioni strumentali. Troviamo il servizio del personale, il servizio contabilità e il servizio economato. Tutto il comparto amministrativo è tenuto a dare il suo prezioso contributo per il costante miglioramento della qualità, efficienza ed efficacia delle attività istituzionali ed amministrative. Ogni risorsa si interfaccia direttamente con il Direttore, e anche con i responsabili dei vari reparti aziendali interni, i dipendenti e al bisogno con i vari stakeholders esterni (per esempio: P.A.T., A.P.S.S., CBA, Comuni, banca, Comunità della Val di Sole, Cooperative sociali, fornitori ecc.). Il processo di distinzione dei ruoli all'interno della struttura è andato di pari passo con l'incremento costante della mole di lavoro burocratico da portare a termine entro le tempistiche e le scadenze stabilite. I dati mettono in risalto, inoltre, come la minore possibilità di programmare incide anche sulla pianificazione delle attività da portare a termine, che vanno ad inserirsi in uno scenario dinamico e multi-sfaccettato. La contingente situazione di crisi dovuta allo stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 costituisce un ulteriore elemento di incertezza rispetto all'andamento e alla programmazione delle attività. In passato, i giorni di riposo venivano programmati con largo anticipo, il che permetteva di pianificare ed organizzare in modo preciso il lavoro e i momenti di ristoro. Oggi, al contrario, si assiste ad un cambiamento di tendenza che

porta alla necessità di frammentare e ritagliare periodi più frequenti, distribuiti in modo flessibile lungo il corso dell'anno. Per far fronte quindi alle esigenze di funzionalità ed efficienza, la struttura ha provveduto ad aumentare il monte ore complessivo settimanale (da ventiquattro a ventotto ore) di ogni servizio. Per quanto riguarda gli aspetti attinenti alle verifiche di bilancio e quelli riguardanti la privacy il personale si affida anche a società di consulenza terze (per esempio: il revisore dei conti) e viene spesso affiancato anche da persone di fiducia che conoscono le dinamiche e le politiche interne dell'Ente. L'inarrestabile avanzamento tecnologico e la crescente digitalizzazione di servizi e dei processi amministrativi comportano, inoltre, una rapida obsolescenza delle conoscenze. In un'epoca caratterizzata da forti accelerazioni diventa, quindi, imprescindibile provvedere al rinnovamento delle competenze e alla crescita del capitale umano al fine di continuare a creare valore per la propria struttura. A tale riguardo è bene precisare che la formazione del personale amministrativo presenta alcuni aspetti di complessità che derivano dalla varietà dei compiti da portare a termine e delle differenti funzioni da assolvere. Rispetto a tale aspetto, talvolta risulta problematico identificare un'area specifica di interesse formativo prioritaria rispetto ad un'altra.

P. (3): " [...] Nel corso del tempo abbiamo diviso i ruoli e io sono rimasta al servizio personale. Col tempo i ruoli si sta cercando di definirli anche perché comunque la mole di lavoro aumenta sempre di più [...]. In un'evenienza ti arrangi a fare di tutto però siamo abbastanza schematizzati come ruoli [...]. Dal primo di novembre ci hanno concesso anche l'aumento delle ore da ventiquattro a ventotto (.) anche se fondamentalmente se ne fanno anche più di ventotto ma era diventato impossibile avere un monte ore che rimanesse settimanalmente nelle ventiquattro [...]. Non ci sono mica le cose da fare che ci sono da sbrigare ora [...]. Le cose poi continuano a CAMBIARE: c'è veramente un cambio talmente veloce rispetto a quello che si fa e di quello che si è imparato anche solo il mese prima che a volte starci dietro diventa un po' un problema [...]. Quando manca una ci troviamo a volte un po' in difficoltà perché magari l'altra non sa fino in fondo come comportarsi in alcune circostanze e per noi è sempre un po' un problema anche fare le ferie [...]. Noi non possiamo fare come dalle altre parti che si programmano le ferie all'inizio del primo mese dell'anno [...]. È impossibile per tutte e tre. (.) Si cerca di non andare a scavalco l'una con l'altra ma bene o male non è che abbiamo una programmazione di trentadue giorni di ferie già predisposte dall'inizio dell'anno [...]".

P. (2): " [...] Ci sono poi le varie scadenze da rispettare... Sono tante [...]. Per esempio, una è quella del trenta di giugno, l'anagrafica delle prestazioni che devi comunicarla tutti gli anni, poi c'è la scadenza della 104 che è il trenta di aprile, poi c'è quella dei permessi sindacali che li metti tutti i mesi [...]. Al quindici/sedici di ogni mese all'Agenzia delle entrate bisogna pagare gli F24, iva, ritenuta d'acconto, erariali e previdenziali. Poi a fine mese il ventisette ci sono gli stipendi [...]. Poi a giugno abbiamo l'IMU, a novembre l'acconto IRES. Siamo più o meno sempre sotto pressione. Poi entro il trenta di aprile c'è appunto la comunicazione dei contratti superiore a ((importo in euro)), entro i primi dieci giorni del mese dobbiamo comunicare tutte le fatture pagate entro il mese precedente [...]. Poi prima di fare i bonifici dobbiamo chiedere il Durc di tutte le ditte per verificare che siano regolari. (.) Per le fatture superiori ai ((importo in euro)) dobbiamo chiedere a Equitalia la verifica se i fornitori sono inadempienti e tutto questo ti porta via tempo [...]. Poi è comodo avere anche la consulenza di ((nome dell'Ente)) se hai un caso particolare fai il tuo quesito e lo risolvi e poi siamo affiancati anche da un consulente esterno che chiamo in caso di problemi particolari [...]".

Dai dati emerge come rispetto all'importanza della formazione in materia di privacy, sicurezza e sistemi di protezione, l'addetta al servizio del personale gradirebbe ricevere un aggiornamento maggiore rispetto non solo al trattamento dei dati sensibili ma anche alla corretta applicazione di procedure e protocolli di sicurezza. Risulta di fondamentale importanza definire strategie di medio-lungo periodo per favorire la diffusione di buone pratiche volte a garantire la riservatezza e la tutela della dignità di ogni persona. Inoltre, ha manifestato il suo interesse a partecipare ad un evento formativo di aggiornamento che approfondisca tutti gli aspetti legali

e contrattuali inerenti alla gestione del personale dipendente degli enti pubblici delle A.P.S.P. Si evidenzia, inoltre, la necessità di programmare un percorso formativo di approfondimento sull'utilizzo delle funzioni di Microsoft Excel a livello intermedio-avanzato con l'obiettivo di potenziare le capacità di analisi e di elaborazione dati. Rispetto all'area degli adempimenti legislativi obbligatori, si ravvisa la necessità di programmare per il prossimo triennio i relativi corsi di aggiornamento in materia di salute e sicurezza sul lavoro e in materia di anticorruzione e trasparenza.

P. (1): " [...] Sarei interessata a tutto quello che riguarda il personale... nello specifico tutto quello che riguarda il dipendente nell'ente pubblico nell'A.P.S.P.. Al momento non è che mi interessa quello che può fare il privato. (.) Tante volte ci troviamo in difficoltà a gestire tutte le tipologie di permessi, diritti che hanno i dipendenti soprattutto quelli un po' particolari perché magari te lo chiedono una volta ogni tre o quattro anni. Non è che abbiamo una casistica di quelle [...]. Poi direi assolutamente l'ambito della privacy. Cerco sempre di tenermi aggiornata e di fare sempre gli adeguamenti il più velocemente possibile [...]. Partecipo anche agli aggiornamenti e alle novità o accordi di settore quando ci sono nuovi contratti o aspetti nuovi legati alla contrattazione [...]. Un argomento che mi piacerebbe approfondire è sicuramente Excel, le tabelle Pivot perché le utilizzo nella mia quotidianità. Sarebbe veramente un corso comodo perché comunque io faccio tante statistiche, esportazioni gestisco le statistiche dell'ISTAT, quelle che arrivano da U.P.I.P.A., la statistica che è mastodontica ed è quella relativa al conto annuale, poi faccio il nono censimento e la rilevazione delle partecipazioni. (5) In passato avevo fatto il corso con l'Agenzia delle entrate e alcune cose le avevo imparate [...]. Bene o male da ogni corso ci si porta sempre via qualcosa. Io vado sempre volentieri [...]"

Rispetto all'importanza della formazione in materia di contabilità e bilancio il personale del servizio contabile gradirebbe ricevere aggiornamenti tempestivi rispetto all'evoluzione delle normative di riferimento del settore. In tale contesto, la formazione dovrebbe rappresentare uno strumento fondamentale per l'aggiornamento professionale dell'addetta del servizio ed è indispensabile per poter far fronte in modo adeguato alle mutevoli necessità burocratiche. I cambiamenti normativi e le novità fiscali sono repentini con conseguente necessità di un aggiornamento costante al fine di fornire delle risposte tempestive coerenti. Risulta pertanto difficile identificare un'area specifica d'interesse visti gli innumerevoli aspetti da prendere quotidianamente considerazione in tale ambito. Rispetto al potenziamento delle competenze trasversali il personale del servizio contabile ha dichiarato di essere interessato a partecipare ad un intervento formativo che rientri nell'area della gestione e del miglioramento dei processi di comunicazione interni al fine di creare un servizio più snello e trasparente. La comunicazione efficace dovrebbe permettere infatti di valorizzare il lavoro e le professionalità coinvolte dell'intero reparto amministrativo. Se non lo è rappresenta un rischio sia per il raggiungimento degli obiettivi individuati che per il benessere personale e organizzativo. Rispetto all'area degli adempimenti formativi obbligatori, si ritiene opportuno programmare delle iniziative formative di aggiornamento in materia di salute e sicurezza sul lavoro nonché in materia di anticorruzione e trasparenza.

P2: " [...] Le cose sono talmente tante... che è davvero difficile identificarne qualcuna di specifica. (.) Sono sempre le leggi che servono a noi [...] Facciamo un esempio: con l'anno prossimo i corrispettivi devono essere trasmessi elettronicamente. Ma noi siamo una pubblica amministrazione e non si sa... io ne ho parlato anche con il revisore e la ((nome collega)) e ha detto che si informerà. (.) Sarebbe bello che ci sia qualcuno che ti dica questo aspetto deve essere fatto in questo modo perché veramente per noi che dobbiamo operare dover andare a cercare la legge che si riferisce all'altra. (.) Io mi trovo in difficoltà perché il tempo è quello che è... Se perdi il tempo per fare una cosa ti manca nell'altra. (.) Anche dover continuare

a cercare se ci sarà quella novità lì devi tenerti aggiornata su tutte le nuove normative [...]. Bisogna sempre correre! [...]. Potrebbero interessarmi dei corsi dove ti spiegano come poter migliorare la comunicazione (.5) un corso per migliorare il modo di comunicare e lo scambio di informazioni nel nostro reparto [...]"

Relativamente all'importanza della formazione connessa all'ambito degli appalti e delle procedure normative il personale neoassunto del servizio economato gradirebbe ricevere maggiore formazione rispetto all'utilizzo degli strumenti elettronici per l'acquisto di beni e servizi e alle relative piattaforme informatiche utilizzate, alla predisposizione della corretta documentazione di gara con un focus specifico su bandi e capitolati tipo, alla redazione dell'atto amministrativo e rispetto alla determina a contrarre. L'addetta al servizio economato ha manifestato il suo bisogno di approfondire e rafforzare le sue competenze in tema di contratti e nella gestione delle procedure e degli adempimenti che riguardano le varie fasi di progettazione, affidamento ed esecuzione delle commesse pubbliche. Infine, è emerso il suo interesse a voler partecipare agli interventi di aggiornamento formativo rispetto alle principali novità normative tecnico-contabili. In relazione all'area degli adempimenti formativi obbligatori, risulta essenziale concludere le iniziative formative inerenti al tema della salute e sicurezza sul lavoro dei lavoratori neoassunti e programmare i relativi interventi di aggiornamento in materia di privacy e anticorruzione.

P. (3):" [...] Le attività che svolgo sono tutte nuove [...]. Tutto l'aspetto di economato è qualcosa di completamente nuovo per me [...]. Mi servirebbe un corso sull'atto amministrativo perché le determine le creo io e poi il Direttore le firma e verifica se sono corrette [...]. Di per sé qui la determina la gestisco io... la creo, quindi ho bisogno di una infarinatura per sapere come va costruita, cioè come l'atto amministrativo è costruito, gli aspetti essenziali che vanno inseriti, i punti fondamentali. (.5) Tutte queste cose qui per me sono fondamentali [...]. Poi anche tutto quello che è relativo alle gare d'appalto, tutti quegli aspetti, all'utilizzo delle piattaforme MePAT, Mercurio. (.) Poi sicuramente se c'è anche un aspetto o ci sono novità a livello contabile sì perché io mi devo interfacciare notevolmente con la collega ((nome collega)) [...]. Selezionare un aspetto prioritario rispetto ad un altro (.) no... per me hanno tutte lo stesso grado di importanza però sicuramente il discorso normativo che sta dietro alle gare e agli appalti va approfondito. Io ho delle infarinature ma ho tutto da approfondire quello che è il mio mondo [...]"

4.1.2.10 Servizio Direttivo

Il Direttore è la figura dirigenziale di grado più elevato dell'Ente. Si occupa di dirigere i servizi della struttura e di provvedere all'attuazione degli obiettivi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione (C.d.A), di coordinare in modo accorto il comparto amministrativo, tecnico e contabile, di esprimere i propri pareri rispetto alla legittimità degli atti amministrativi, di verificare e gestire le situazioni di emergenza e/o urgenza e di risolvere le eventuali criticità interne ("tra" e "con" i dipendenti e gli ospiti) ed esterne (famigliari). In ultima analisi, si assicura che ciascun dipendente riceva una formazione adeguata rispetto al ruolo rivestito e promuove in modo attento tutte le iniziative orientate al miglioramento continuo della qualità di tutti i servizi erogati. La giornata lavorativa scorre scandita dai ritmi incalzanti rispetto agli obiettivi prefissati da raggiungere all'interno di una cornice costituita da spazi, tempi e appuntamenti istituzionali e/o di varia natura.

P. (1):" [...] La mia giornata tipo inizia attorno alle 09:00 e in un primo periodo fino alle 13:30 circa è realizzata attraverso una serie di incontri con tutto il personale a seconda delle competenze quindi con la Coordinatrice dei Servizi, l'economa, la Responsabile del personale e la Responsabile della contabilità. (.) Ci dedico più o meno qualche ora della mattina. (.) Proseguire il cantiere e poi verifico anche le emergenze notturne [...]. Queste sono le priorità. (.) Poi verifico la posta

elettronica per capire se ci sono fornitori, utenti, famigliari da cui sono stato interpellato e tendenzialmente rispondo subito. (.) Quasi tutte le mattine passano così. (.) Nel pomeriggio, invece, mi dedico prevalentemente all'attività amministrativa quindi alla stesura di provvedimenti amministrativi, approfondimenti giuridici, verifiche su alcune procedure d'appalto, verifiche sulle modalità coerenti di trattamento degli ospiti. (.5) Nel senso che se ci sono delle problematiche si vede di risolverle prima con i dipendenti, poi con i famigliari e infine con l'ospite stesso. Questa più o meno è la mia giornata [...]"

Dai dati emerge, come il principale macro-obiettivo che la Direzione vorrebbe perseguire nel medio-lungo periodo riguardi il progressivo processo di apertura della Residenza Sanitaria Assistenziale verso la propria comunità. In tale ottica, i processi evolutivi in atto all'interno dell'Ente riguardano principalmente tre filoni. Il primo è relativo alle modifiche strutturali; il secondo riguarda, invece, l'apertura del nuovo servizio di fisioterapia per l'utenza esterna; il terzo, è relativo a soddisfare l'esigenza di una revisione funzionale dell'attività degli operatori per far fronte ad una maggiore responsabilizzazione dei risultati. L'analisi ha messo in luce come innovare in tale contesto sia una necessità più che una vera scelta.

P.(1) :“ [...] Noi ci stiamo muovendo essenzialmente su tre filoni: uno più semplice ovvero quello delle modifiche strutturali della struttura. (.) Quindi, il rifacimento dei piani (del primo e secondo), ci sarà il rifacimento delle parti comuni e del piano terra e poi ci sarà anche un progetto di rifacimento dell'area verde ad est della struttura dove vorremo creare una sorta di parco giochi intergenerazionale, una cosa simile. L'oggetto è sempre “la casa di riposo si apre sull'esterno”, sulla comunità. Nello stesso tempo abbiamo innovato in materia di servizi... c'è un nuovo servizio di fisioterapia per esterni che viene realizzato anche a domicilio [...]. Questo sempre nella logica dell'apertura verso la comunità. Il terzo filone che però segue sempre i precedenti è una revisione funzionale dell'attività degli operatori dove io penso progressivamente di individuare anche ulteriori nuovi punti di responsabilità chiarendo fin dall'inizio quali sono gli obiettivi ovvero perché do un incarico per attività di particolare rilevanza [...]. Anche da questo punto di vista qua io intendevo in qualche modo stimolare il personale in questa direzione quindi gli do un'attività e l'attività di questo personale è sempre funzionale nell'ottica di un'apertura sull'esterno [...]"

Rispetto a tale contesto, la formazione specifica del Direttore per il prossimo triennio sarà finalizzata all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze richieste per l'esercizio di funzioni di tipo manageriale, organizzativo-gestionali, tecniche oltre che relazionali. L'analisi *grounded* dei dati ha messo in luce come ad oggi il Direttore avverta l'esigenza di approfondire principalmente gli ambiti tematici riguardanti la disciplina dei nuovi contratti pubblici, il codice degli appalti, e il tema dell'anticorruzione e trasparenza. A ciò si aggiunge la necessità di programmare un percorso formativo pratico di alto livello in materia di gestione aziendale al fine di potenziare le competenze di *management* strategico necessarie ad affrontare la crescente complessità in un mondo in continua evoluzione. Le trasformazioni in atto, infatti, richiedono la padronanza di strumenti di gestione e metodologie scientifiche di misurazione capaci di riorientare e sostenere in modo costante scelte, rischi e decisioni in un clima caratterizzato da forte ambiguità ed incertezza. In tale scenario, sembra inoltre emergere come per poter governare il settore della sanità e, nello specifico, quello delle Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA) sia necessario acquisire anche delle competenze sanitarie specifiche rispetto al sistema di tutela della salute e dei servizi socio-assistenziali in modo tale da affrontare le sfide del futuro con una visione più ampia e completa rispetto alla realtà emergente. I percorsi di formazione dovranno essere finalizzati a rafforzare anche la sensibilità del Direttore a gestire iniziative di miglioramento e di innovazione, destinate a caratterizzare e migliorare i processi comunicativi della struttura in termini di dinamismo, innovazione e

competitività. Rispetto all'area degli adempimenti legislativi obbligatori, si ritiene opportuno programmare un percorso formativo base per Dirigenti in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché sui rischi per la salute causati dal Coronavirus (SARS-CoV-2) della durata complessiva di sedici ore e a scadenza quinquennale.

P. (1):" [...] Dal mio punto di vista devo approfondire in termini formativi alcune cose sugli appalti, contratti e poi probabilmente ci vorrebbe anche un corso veramente pratico di gestione aziendale. (.) Mi spiego meglio... come Direttore spesso ti trovi a realizzare delle scelte che sono date, in alcuni casi, dal cum grano salis non lo so ragioni da buon padre di famiglia. (.3) In alcuni casi, ci vorrebbe un approccio più metodologico e scientifico dove per altri indicatori che attualmente non abbiamo dovresti decidere in maniera diversa. Gli indicatori, per esempio, ce ne sono tanti in economia in termini di bilancio e ci sono degli indicatori che valgono per le SPA e le grandi aziende [...]. Secondo me, questi tipi di indicatori potrebbero essere utili nella mia attività [...]. Probabilmente se dovessi essere completo al 100% io sarei "latitante" sugli aspetti sanitari... sono tutti argomenti non immediati [...]".

Per quanto riguarda l'area progettuale, si rileva la necessità di continuare ad investire risorse ed energie attorno al progetto strategico attinente alla tematica dell'identità, appartenenza, *storytelling* aziendale e alle strategie di *fundraising*. È fortemente sentita l'esigenza di continuare ad aderire anche al progetto di sistema denominato IndiCARE salute con l'obiettivo di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi della struttura attraverso il costante monitoraggio di indicatori clinici e dei processi socio-assistenziali. In ultima analisi risulta, inoltre, essenziale ripianificare nel corso del triennio un progetto modulare attorno alla tematica della Kinaesthetics nell'assistenza riabilitativa. In quest'ottica il graduale cambiamento organizzativo e delle pratiche lavorative dipenderà dalla capacità di stabilizzare il personale dipendente e di perseguire una strategia integrata che tenga conto dei vari elementi che incidono sull'esito positivo dei processi trasformativi. Sarà necessario anche provvedere alla riduzione del turnover del personale dipendente. Variabile importante per lo sviluppo proficuo di un progetto innovativo è sicuramente la collaborazione. Tutti gli stakeholders coinvolti dovranno sapersi mettere in gioco smussando le differenze e amalgamando le conoscenze. Ogni cambiamento organizzativo ha un forte impatto sulle persone e sugli aspetti culturali profondi dell'organizzazione e per tale ragione gli effetti dovranno essere gestiti in modo adeguato. La gestione del cambiamento culturale richiede l'utilizzo di strategie *tailor-made* che puntino a valorizzare e motivare le risorse umane. Per tale ragione sarà necessario costruire dei percorsi di consapevolezza ed investire in modo continuativo nei processi di formazione delle risorse optando per un modello integrato e partecipativo. Strategie d'azione chiare unite alla professionalità dei collaboratori, al rispetto dei ruoli tra tutti gli attori in gioco, una buona comunicazione e collaborazione saranno decisivi nel determinare le linee d'azioni aziendali future di medio-lungo periodo.

P. (1):" [...] Il progetto sulla Chinestetica e certo anche il progetto IndiCARE Salute sono delle iniziative da portare avanti come anche il terzo progetto (.5) attinente alla tematica dell'identità, appartenenza e raccolta fondi a cui ho partecipato alla prima riunione. (.) Sono tutti e tre estremamente interessanti [...]. Si tratta di progetti tutti rilevanti ma soprattutto io sposo molto il fatto che ci siano questi indicatori che in qualche modo ti possano aiutare. Dove non arrivi a capire in una maniera lo arrivi a capire in un'altra. Anche per quanto riguarda i miei collaboratori vedevo di recente anche sulla percentuale delle infezioni riuscivano a capire qual è la % delle nostre infezioni rispetto alla media e soprattutto al di là dei numeri riuscivano a dare dei significati precisi e a individuare qual era il vero problema [...]".

P. (1): " [...] Lavorare anche su tutti quelli che sono i parametri strettamente connessi con questi obiettivi strutturali e funzionali di servizio. Quindi, lavorare sulla motivazione dei dipendenti [...]. Con alcuni dipendenti si può fare decisamente di più. (.) Anche perché se non c'è la collaborazione di tutti, quelli che non la forniscono costituiscono un impedimento in certi momenti. (.) Tu puoi avere cinque persone in servizio contemporaneamente. Se una di queste cinque inizia ad essere un serio ostacolo evidentemente vizia l'attività del turno [...]. Per cambiare anche alcuni atteggiamenti del personale come è ben noto probabilmente ci vogliono anche strategie per motivarli in maniera diversa dal fatto del mero denaro ovvero dai meri incentivi economici. Evidentemente va costruito un percorso di formazione e di consapevolezza anche lì [...]. Punterei su professionalità e motivazione [...]".

4.1.2.10.1 Il progetto strategico: Kinaesthetics nell'assistenza riabilitativa

In riferimento all'area dello sviluppo strategico, il progetto formativo di più ampio respiro dell'A.P.S.P. di Pellizzano è inerente all'ambito della *Kinaesthetics* nell'assistenza riabilitativa avviato nel corso del 2008. Il termine *Kinaesthetics* può essere tradotto con "arte/scienza della percezione del movimento" e deriva dalla combinazione delle parole *kinesis* (movimento) e *aesthetics* (percezione). Tutti i professionisti che operano nel campo sanitario ed assistenziale della struttura si occupano principalmente di sostenere altre persone (i residenti) in attività quotidiane e contribuiscono in maniera importante allo sviluppo dei loro processi psico-motori e al benessere generale. Attraverso i concetti della *Kinaesthetics* è possibile acquisire le conoscenze necessarie di valutazione ed analisi del movimento umano al fine di imparare a sostenere in modo professionale le persone con deficit senso-motori. Al centro dell'attenzione vi è quindi l'elaborazione del proprio movimento grazie all'utilizzo dei sei concetti di *Kinaesthetics*: interazione (la relazione attraverso il contatto e il movimento), anatomia funzionale (il controllo del peso nella forza di gravità) movimento umano (il potenziale dei modelli di movimento), sforzo (sostenere l'autonomia e l'efficacia), funzione umana (comprendere le attività quotidiane) e ambiente (sfruttare ed organizzare l'ambiente). L'analisi dei dati ha messo in luce come i professionisti sanitari che lavorano da molti anni all'interno della struttura abbiano frequentato a più riprese, in modo discontinuo, veloce, e frammentato i corsi (base e avanzato) relativi all'ambito tematico sopraesposto. Durante questo lasso di tempo non sono mancate le criticità, le divergenze, i conflitti e le diversità di punti di vista sia tra le fisioterapiste della struttura, il medico competente, il personale dell'ente (infermiere, operatori socio-sanitari) nonché tra gli insegnanti di *Kinaesthetics*. Nel corso degli anni, sono così emerse notevoli incomprensioni e "attriti" che hanno contribuito a creare un clima di forte tensione e malessere generale ponendo così le basi per l'implosione del progetto stesso sul nascere ogni qualvolta lo stesso veniva riproposto.

P. (3): "[...] Se penso al passato un progetto molto importante che abbiamo fatto a più riprese è quello sulla *Kinaesthetics*. [...] Sono passati DIECI anni! Ci hanno fatto fare due corsi base e due corsi evoluti cioè ce l'hanno fatto ripetere... Siamo partiti tutti "gasati" (.) in quarta, in quinta... con una marcia altissima. È stata fatta una prima formazione. Alla fine, si è rivelato che sì, in pratica la *Chinestetica* arriva fino ad un certo punto non può andare oltre e scavalcare tutto [...] e si deve gestire entro un limite di cose. In passato probabilmente era stata ricevuta come uno stravolgiamo TUTTO. (.3) Diciamo che è stato implementato in una maniera secondo me troppo immediata. (.) Facciamo il corso e poi nascondiamo... niente più sollevatori attivi cioè non è secondo me il modo corretto di agire [...]. Siamo in tanti e comunque c'è chi può partire subito ad applicare il metodo e ci sono delle persone che hanno bisogno anche di un attimo di tempo; e, seconda cosa, niente può sostituire tutto. Si arriva fino ad un certo punto oltre, NO [...]. Poi manca la continuità. Partiti in quarta, poi

sospeso perché mancava la persona di riferimento che è andata in maternità. (.) Dopo si ricominciava e dopo un altro punto nero. Tutto un TIRA e MOLLA! [...].”

L’analisi ha messo in luce come le numerose incongruenze abbiano appesantito e complicato il lavoro dei professionisti sanitari che, in alcune situazioni, si sono trovati ad essere delle vere e proprie “macchine da guerra” ovvero dei “sollevatori umani di persone”. Si rileva, così, una forte discrasia tra la teoria e l’applicazione diretta sul campo in diverse situazioni che si sono via via presentate. A tutto questo si è aggiunta anche la frustrazione improvvisa del personale che si è visto stravolgere e destabilizzare la pratica lavorativa quotidiana in modo repentino, senza più poter affidarsi all’utilizzo dei sollevatori attivi perché considerati degli ausili non idonei e in forte contrasto con la “filosofia” presentata.

P. (7): “[...] Lei ha toccato un tasto un po’ dolente [...]. Non voglio parlare male: nel senso che non era più la Chinestetica per “le piccole cose” ma noi eravamo diventate... delle MACCHINE DA GUERRA [...]. C’è stato un periodo dove eravamo dei sollevatori umani di persone perché ormai avevamo imparato la Chinestetica e tutti gli ospiti dovevano uscire dal letto con un metodo Chinestetico [...]. Non sempre funziona perché un giorno ce la fai e un altro invece [...]. La ((nome e cognome dell’insegnante)) ci ha sempre detto che “voi non dovete assolutamente sollevare”. Sì, ma dal dirlo al farlo non è la stessa cosa [...]. Non bisogna essere così drastici nel metterlo in pratica al 100% mettendo tutto il resto chiuso nell’armadio ed utilizzare solo la nostra forza o la forza dell’ospite [...]. Nel senso va bene la Chinestetica ma non è che i sollevatori li dobbiamo vendere al mercato dell’usato. Manteniamoli dove servono [...]. I sollevatori erano comodi per portarli in bagno, per rivestirli. Ci sono delle persone che non caricano per niente con le gambe e quindi dobbiamo trovarci in tre o quattro a tirarli su a farli sedere (.) perciò servivano [...]. Dal momento che non riesco a spostare l’ospite non è che io sono la gru e devo tirarlo su per forza perché ho fatto il corso di Chinestetica. C’è sempre il discorso che bisogna andare a scontrarsi perché comunque i sollevatori se una persona ne ha bisogno è giusto che li usi [...].”

Inoltre, il fattore tempo risulta un’altra variabile determinante che va ad incidere in modo rilevante sulla corretta applicazione dei nuovi principi illustrati e questo risulta sempre più difficile da gestire sia a causa della difficoltà di stabilire una connessione “sensoriale” immediata con il residente sia alla lunga lista delle attività quotidiane da portare a termine. Da ultimo si rileva anche la scarsa inclinazione e predisposizione di una gran parte degli operatori ad abbracciare tale orientamento. Dai dati emerge, quindi, come sia necessario tenere in considerazione anche la velocità di apprendimento delle nozioni teoriche per poi trasferirle nella pratica in modo graduale seguendo un percorso a tappe pianificato.

P. (5): “[...] Il problema è sempre stato il tempo. (.) La mattina ci sono le alzate e si è sempre molto tirati. Io ho dei tempi da rispettare [...]. Ci vuole tempo perché è l’ospite anche che deve collaborare... e tu dovresti seguirlo. È necessario seguire i ritmi dell’ospite [...]. Nei confronti del residente dovresti “provare”, “vedere”, “sentire”, “toccare”. (.3) È una percezione sia dell’operatore che deve sentire le sue tensioni e del residente. Per esempio, se stai facendo un’alzata e senti che fai fatica ti devi fermare e cercare un altro sistema per venire incontro all’ospite [...]. L’ospite non è tutti i giorni uguale. Se oggi va bene alzarlo a destra per ipotesi piuttosto che a sinistra domani magari non è la stessa cosa. Quindi, dovresti stare lì un attimo a studiare... a provare... a sentire... [...]. Nelle “piccole cose” fai così. Loro dicono che il tempo non è vero che incide... il tempo, incide, eccome! Prova a metterti a fare una cosa del genere in grande oppure, invece, come dico io “le cose piccole” come aiutare una persona a farla alzare, girarla nel letto, piegare una gamba. (.3) Sono tutte quelle “piccole cose” che nel lavoro aiutano te e anche l’ospite perché non gli fai male visto che è toccato e gestito in una maniera molto dolce rispetto allo “SBRINF SBRONF” [...]. Però, se tu mi dici che devo fare un certo tipo di lavoro dall’inizio alla fine. NO, non ci siamo [...]. Noi abbiamo una lista di cose da fare. Ci vuole TEMPO [...]. Al momento, io parlo per me ma a guardarmi un po’ in giro onestamente non c’è un operatore che è particolarmente portato per queste cose. (.4) Ci sono persone che sono più predisposte e altre meno [...].”

Dall'analisi si evince, inoltre, come all'interno dello scenario precedentemente presentato si vada via via delineando rispetto al passato una nuova tipologia di residente non collaborante dotato di potenzialità residue molto limitate. Risulta pertanto ancora più complicato imparare a creare un sostegno quotidiano e far partecipare tale categoria di soggetti in modo "attivo" alle diverse attività. Viene messo in risalto come una buona parte dell'utenza presente all'interno della struttura sembra non essere particolarmente idonea a recepire tale nuova filosofia.

P. (3) : " [...] Bisogna tenere anche presente che gli ospiti che arrivano adesso non sono gli stessi che c'erano dieci anni fa. Una volta c'era la vecchietta che faceva la calza, c'era quello che sparcchiava, quello che andava in cucina a dare una mano. L'utenza è quindi cambiata molto [...]. Sono molto più gravi e arrivano persone che non hanno molte potenzialità residue [...]. (.) La Chinestetica è applicabile sulla maggior parte degli ospiti collaboranti che hanno un potenziale residuo. (2) Ovvero ad un ospite che cammina magari gli fai il sostegno... lì certo che funziona [...]. Abbiamo, però, degli ospiti violenti che non accettano e che vivono tutto come una violenza. Quindi, con quelle persone lì, non è che si può... [...]. Ci sono anche ospiti rigidi. Quello che ci impiega la fisioterapista in mezz'ora noi in trenta minuti cioè... è già ora di pranzo! [...].

Si ravvisa comunque come gli operatori diano valore e riconoscano positivamente la rilevanza dei principi della *Kinaesthetics* e delle sue applicazioni nell'assistenza riabilitativa nell'interazione con i residenti con deficit-senso motori parziali. L'utilità si riscontra soprattutto nelle "piccole cose" quotidiane all'interno di un numero di ospiti individuato e selezionato in quanto consente da un lato di snellire e semplificare in parte la pratica lavorativa e dall'altro di migliorare le capacità motorie con conseguente riduzione dei rischi di infortunio e di sovraccarico. La possibilità di conoscere nuove opportunità su come sostenere i residenti nello sviluppo della propria salute risulta un tema da rivalutare.

P. (6) : " [...] Per quanto riguarda la Chinestetica io la metto in pratica tutti i giorni nelle "piccole cose". Li faccio alzare, gli tiro su le gambe, li tiro giù le gambe, mi faccio aiutare quando non riesco. (.) Riuscire a comunicare con l'ospite e fargli utilizzare le loro capacità residue penso sia utile. (.) Per esempio, quando l'ospite fa il bagno accarezzargli il piede in modo che metta la gamba fuori dalla vasca da solo. (3) Questi piccoli accorgimenti li ho messi in pratica e devo dire che funzionano [...]. I corsi mi sono serviti perché dove lavoravo prima avevo sempre male alla schiena e spesso e volentieri ero bloccata. (.) Quindi il mio è un giudizio positivo ma perché lo metto in pratica con pochi ospiti. (.) Non sfrutto più solo la mia forza ma cerco di sfruttare anche la loro [...]. Non è una cosa estendibile a tutti come era già stato detto all'inizio. [...] Io, invece, trovo molto utili i micro-posizionamenti. (.) Quelli sì che eviterebbero il dover girare per forza quell'ospite di notte tre volte [...]. Però, si tratta sempre di interventi di piccole dimensioni. (.) Nel piccolo è importantissimo... noi semplifichiamo il nostro lavoro. Questo lo abbiamo capito [...].

L'analisi dei dati ha messo in luce come la grande sfida sia quella di interrogarsi per cercare di comprendere le esigenze specifiche che gli operatori hanno fatto presente in un'ottica di maggiore contestualizzazione e personalizzazione in modo tale da dare delle risposte concrete ai bisogni dichiarati per cercare di risolvere le numerose criticità rilevate.

P. (7) : " [...] Secondo me, anche avere sempre gli stessi ospiti per un periodo aiuta... è efficace perché comunque io tutte le mattine vedo sempre lo stesso ospite riesco a capire la mattina in cui è più collaborante o meno. (.) A volte ci sono dei periodi in cui un ospite si alza dal letto ma c'è il bisogno di un secondo operatore per poterlo supportare e poi magari due giorni dopo si alza benissimo. (3) Ma queste cose si notano e si vedono solo quando lavori continuamente sull'ospite. (.)

Ti accorgi di tante cose e anche delle minime. Invece, cambiando sempre queste cose sono molto più difficili da notare [...]. Allora una mattina vai tu, un'altra vado io, un'altra vai tu. (.) Con me l'ospite reagisce in una maniera, con te in un'altra, con te in un'altra ancora. (.) È un continuo. (.5) È difficile sia per l'operatore ma anche per l'ospite stesso [...]. Invece, non ti dico che per tutta la vita devi fare gli stessi ospiti ma se un operatore sta due-tre mesi con un ospite riesci anche ad arrivare a raggiungere un obiettivo finale" [...].

La profonda disaffezione unita al disinteresse verso questa tematica poco apprezzata proviene soprattutto dagli operatori "storici" che hanno vissuto personalmente tutte le fasi travagliate di questo percorso definito da alcuni come un "fallimento". Al contrario, si registra, invece, come il personale giovane e neoassunto sia molto più aperto, entusiasta e predisposto non solo ad apprendere per imitazione (*modeling*) dai propri colleghi ma anche ad aderire con convinzione a questa nuova iniziativa.

P. (4):" [...] *Io personalmente, per quanto riguarda il progetto ci credo poco... Sono passati DIECI anni. Sarebbe possibile fare un corso alternativo che non sia la Chinestetica? [...] Ripeto, applicarla nella nostra realtà risulta difficile soprattutto se non si selezionano i residenti [...] Secondo me, noi siamo un po' prevenuti perché ci siamo già passati e... [...]*".

P. (5):"[...] *Io non ho avuto la fortuna di fare il corso sulla Chinestetica ma da quello che ho potuto percepire è veramente "TANTA ROBA" perché ti dà la possibilità di capire, di lavorare sull'utente nella mobilitazione attraverso la dinamicità del corpo dell'utente e del tuo. (.3) Correggetemi se sbaglio perché io non ho fatto il corso ma ho appreso da voi e dalla ((nome dell'insegnante)) [...]*".

La situazione attuale pone l'attenzione quindi sulla necessità di riprendere il percorso iniziato in passato e riattivare un nuovo ciclo di incontri cercando di strutturare un progetto innovativo, *tailor made*, calato nella realtà lavorativa locale. Immaginiamo di voler costruire un grattacielo. Una volta espletate le pratiche burocratiche preliminari si può iniziare a pianificare la costruzione dello stabile preparando il terreno. Si parte dalle fondamenta, per poi crescere di piano in piano attraverso l'utilizzo di un buon materiale da costruzione. Se quest'ultimo si rivelasse di scarsa qualità, il palazzo, crescerebbe fragile anche se dotato di ottime fondamenta. Discorso analogo se si scegliesse un materiale costruttivo di alta qualità, i migliori collaboratori, progettisti, operai ma il tutto eretto su basi poco solide. In entrambi i casi, alla prima scossa tellurica, il grattacielo non sarebbe in grado di sostenere l'urto. Si evince, quindi, che tutte le fasi di costruzione di un palazzo e le risorse disponibili sono molto importanti ma la prima attività fondamentale che va poi a definire a catena tutte le altre è quella iniziale di posizionamento delle fondamenta. Senza un progetto accurato definito con cura nei dettagli non è possibile capire quale sia il giusto tipo di base da edificare. Per analogia quando si vuole progettare/ideare/implementare un progetto concreto di innovazione è necessario costruire delle fondamenta solide e rimanere aperti a idee e soluzioni concertate da introdurre in modo graduale grazie all'apporto dei professionisti sanitari che verranno coinvolti sul campo (fisioterapisti, Infermiere, Operatori Socio Sanitari e il personale dei servizi generali) in modo tale da creare un progetto concreto che possa trovare un riscontro nella pratica lavorativa quotidiana evitando inizialmente gli approcci drastici. Dall' analisi dei dati, emerge la necessità di ripianificare nuovamente un percorso modulare con l'obiettivo finale di promuovere il cambiamento organizzativo tanto auspicato e delle pratiche lavorative sfruttando le competenze interne presenti in struttura.

P. (3) : “[...] O:kay, va bene il progetto sulla Chinestetica sappiamo cos’è ma visto che, se ho capito bene, sarebbe un nuovo modo di farlo magari servirebbe un’informativa, dirci di cosa si tratta in concreto ovvero di quello che dovresti riuscire a fare alla fine del percorso. (.) Stabilire degli obiettivi specifici [...]. Selezionare solo determinati ospiti (.)3) bisogna fare una sorta di cernita e selezionare anche gli operatori [...]. Qui, abbiamo personalizzato i primi mesi e poi si è cercato di estendere questa logica a tutti gli ospiti [...]. Per il tipo di preparazione che abbiamo non riesci ad applicarla a tanti residenti. (.)3) Se ci fosse un metodo diverso per applicarla, una persona sarebbe aperta anche su queste cose qui... ma, il progetto deve essere applicabile alla nostra realtà però... [...]”.

4.1.3 Programmazione flessibile orientata all’innovazione

Nel proseguo presento ora le sottocategorie che mi hanno permesso di procedere con l’analisi: instabilità, complessità, incertezza, ambiguità, immediatezza, frammentazione, fugacità, programmazione flessibile (agile), innovatività, binomio formazione - tecnologia.

Il contesto socio-economico e culturale nazionale, europeo, mondiale si sta via via modificando ed è in continua evoluzione. La società attuale impone stili di vita sempre più frenetici, veloci ed imprevedibili che investono ogni settore della vita dell’uomo e di riflesso anche quello della formazione, con forti ripercussioni sulle modalità di pianificazione strategica di breve-medio e lungo periodo. Dai dati emerge come l’incertezza intesa come minore capacità di decisione e programmazione delle attività formative mette in luce una spiccata tendenza a pianificare all’ultimo minuto, fenomeno non solo congiunturale, legato alla recente crisi dovuta allo stato di emergenza epidemiologica da Covid-19, ma anche strutturale collegato alla situazione “emergenziale” in cui versa quotidianamente la struttura a causa dell’elevato turnover del personale e, infine, anche organizzativo-burocratico. La cura degli aspetti tecnici della progettazione di un corso formativo ex novo e/o di aggiornamento richiede infatti tempo, risorse e costi. La variabilità delle condizioni di contesto e la minore possibilità di prevedere e programmare incidono sulla pianificazione ed organizzazione delle attività formative, che vanno ad inserirsi in un contesto di grande imprevedibilità, variabilità e dinamicità. Inoltre, si deve considerare che le variegate opportunità di crescita professionale (soprattutto per i professionisti “giovani”) e di offerta sono condizioni che ricadono anche sul processo di “fidelizzazione”, inteso come “affezione” nel tempo del dipendente alla struttura e alla località turistica. Questo costituisce un ulteriore elemento di incertezza rispetto all’andamento e alla programmazione delle attività formative strategiche.

P. (3): “[...] Il problema è che siamo ... quante siamo? Ora in quattro gatte! No ... se partiamo da settembre per arrivare alla fine dell’anno e a ottobre per fare i corsi rimanenti per poter essere “accreditate” facciamo le gare ai corsi, a chi va e a chi non va, perché poi qualcuno deve rimanere di turno [...]. Ma perché siamo a numero? Perché continuano ad arrivare infermieri nuovi ogni tre per due. Ne arriva uno (.)2) arriva un mese e poi se ne va. Ne arriva un altro (.)2) rimane un mese e poi se ne va... non ce la facciamo più! ((brusio di sottofondo)) Questo per me è un grande disagio e mi rendo conto di rendermi antipatica [...]. Quasi tutti sono infermieri appena usciti dalla scuola stanno qui due mesi e poi fanno il concorso e vanno a lavorare in azienda [...]”.

P. (4): “[...] Quando arriva qualche residente con qualche patologia nuova... è logico che non puoi dirgli no, aspetta che ci formiamo [...]. Al più presto noi dobbiamo aggiornarci... un aggiornamento pratico e veloce. Non che una collega va in internet, l’altra va... in internet, e poi facciamo “passaparola” tra noi. Questo non è un aggiornamento [...]. Ad esempio, è arrivato in struttura un paziente “scombussolato” e c’è stato un casino di quelli da otto. Dopo due o tre mesi si è presentato uno specialista a farci una lezione interessantissima per noi infermiere che riguardava aspetti clinici che non ricordavamo

più. (.) Ad ogni modo, non posso aspettare tre-quattro mesi (.) se fosse arrivato la settimana dopo il suo ingresso... [...]. È stato un blocco mentale anche a livello psicologico [...]”.

Tutte queste trasformazioni si intrecciano con il rapido sviluppo e diffusione delle tecnologie digitali (pc, smartphone, tablet, palmari ecc.). Internet ha segnato una radicale rivoluzione del settore formativo e ne sta ridisegnando completamente il sistema trasformando in modo dinamico le modalità di comunicazione, interazione e di apprendimento. Le tecnologie digitali intercettano bisogni ed esigenze sempre più orientati all'insegna dell'immediatezza e della velocità. Ne consegue che la relazione tra formazione e tecnologia è e sarà sempre più intensa ed articolata. In questo frangente è importante, infatti, non commettere l'errore di pensare che le nuove prospettive di formazione digitale a distanza siano fenomeni passeggeri destinati ad esaurirsi nel tempo, ma devono iscriversi all'interno di uno scenario dinamico con il quale il settore della formazione sarà destinato continuamente a confrontarsi. In situazioni di rapido cambiamento solo chi si adatta ed è flessibile potrà eccellere.

4.1.4 Realizzazione e monitoraggio delle attività formative

La ricerca sul campo mi ha inoltre permesso di individuare un'ulteriore rete di connessioni tra le varie sottocategorie emerse e sintetizzate qui di seguito: territorialità, didattica a distanza (DaD) personalizzata, ottimizzazione dei costi, motivazione ad apprendere, curiosità esplorativa, miglioramento costante, metodologie interattive, emozionalità, condivisione esperienziale, monitoraggio *ongoing*.

Alla luce dei bisogni formativi individuati, ai discenti verranno comunicati i vantaggi e gli obiettivi della formazione, il programma proposto delle attività didattiche identificate nonché verrà fatta leva sulla responsabilità e autonomia degli stessi lasciando anche la possibilità di scegliere in modo parziale tra i diversi percorsi formativi in coerenza con le indicazioni del Piano e nel rispetto del budget²⁶ stabilito. I dati hanno messo in risalto come sia necessario che la formazione del prossimo triennio si realizzi sia attraverso le iniziative “interne” che “esterne” promosse in stretta collaborazione con i principali provider provinciali tra cui U.P.I.P.A. s.c. con lo scopo di potenziare le competenze tecnico professionali, organizzative e trasversali, arginare le carenze e assolvere all'obbligo annuale dei crediti formativi E.C.M. Nello specifico, è emersa la necessità di privilegiare le attività formative a distanza (webinar sincrona) che incidono sul miglioramento della qualità dell'assistenza sanitaria e sul corretto adempimento delle normative cogenti. Quest'ultime consentiranno di operare gli aggiornamenti richiesti sul piano delle competenze, dei comportamenti e delle

²⁶ Si precisa che l'attivazione di ogni progetto formativo deve tener conto delle disponibilità economiche e del loro utilizzo. Il *budget* a disposizione per il potenziamento dei progetti di formazione fa fede alla predisposizione del bilancio di previsione economica determinato dalla struttura. In linea con quanto approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'ente, il budget a disposizione per il triennio 2020-2022 è pari ad un ammontare complessivo stimato di € 30.000.

procedure fino a quando la modalità tradizionale delle lezioni in presenza non sarà nuovamente consentita. Verranno, inoltre, privilegiati anche i percorsi formativi interni organizzati a livello territoriale per facilitare la frequenza dei dipendenti e per ottimizzare le risorse in un'ottica di contenimento dei costi, eliminazione degli sprechi, e dei rischi di natura esogena. Saranno comunque sponsorizzate anche le attività formative esterne al fine di promuovere le occasioni di confronto e condivisione tra professionisti afferenti alle diverse realtà territoriali.

P. (1) :” [...] Sì, sono stati efficaci... soprattutto i corsi che abbiamo fatto qui in struttura. (.) Già, venire a ((nome città)) per fare due ore di corso fondamentale è più il tempo che perdi che quello che riesci a portar via. (.4) Quando fanno i corsi interni è uno spasso perché per poco che porti via comunque si fa in struttura ed è come se fossero due ore di lavoro. (.2) Hai imparato anche poco ma... non hai sprecato risorse, non hai richiesto né indennità, né niente. (.) Da qui per andare a ((nome città)) ci vogliono due ore ad andare e due a tornare... il problema c'è sempre per chi viene dalle strutture molto periferiche [...]. Anche i corsi che facciamo con CBA sono in modalità FAD... li fanno online anche perché se dovessi andare a ((nome Comune)) sarebbe un casino. Con CBA hai il tuo collegamento... il relatore che parla... è tutto in diretta! Tu puoi fare le domande tramite chat e poi loro alla fine spiegano tutto quello che non è stato compreso. Lo avevamo già proposto a dire la verità [...]. Certamente si tratta di una metodologia utile [...]. La tendenza del futuro sarà orientarsi anche verso questa tipologia di formazione e sarebbe veramente un risparmio di risorse per le strutture stesse perché tra gli spostamenti, rimborsi, le giornate che si perdono [...]”.

La realizzazione delle attività formative prevedrà un coinvolgimento attivo e responsabile di tutti gli attori a partire dalla Direzione, allo staff di Coordinamento fino a includere tutti i professionisti della struttura. In questa fase è importante che la motivazione ad apprendere sia elevata in quanto essa è direttamente correlata ad un efficace acquisizione di nuove conoscenze, al cambiamento dei comportamenti e allo sviluppo di nuove abilità. La Responsabile della Formazione ha un ruolo fondamentale nel motivare i partecipanti durante il loro percorso che ha come obiettivo il miglioramento continuo delle prestazioni. Un ruolo di primo piano è riservato anche ai docenti/formatori che dovranno scegliere con cura i materiali/sussidi didattici e la metodologia più idonea da applicare tenendo conto del contesto in cui si verificherà l'apprendimento (online-offline) per motivare i partecipanti. L'analisi ha messo in luce la necessità di privilegiare l'utilizzo delle metodologie didattiche di tipo “attivo” tali da favorire lo scambio, il confronto, la riflessione e la sperimentazione di vere situazioni di lavoro in team. La rilevanza del coinvolgimento dei discenti nasce dal presupposto che aumentare le competenze tecnico-specialistiche e trasversali necessarie a riqualificare i servizi, implichi anche la partecipazione viva e una forte motivazione di tutti i professionisti. Durante gli eventi, ogni partecipante potrà porre domande sulle tematiche di specifico interesse, alle quali il relatore/docente risponderà nel corso dell'intervento. Lo svolgimento dello stesso dovrà anche essere accompagnato dalla compilazione del registro presenze d'aula all'interno del quale verranno annotati a cura del docente o *tutor* gli orari di entrata e di uscita di ogni singolo partecipante se differenti dagli effettivi orari del corso. La partecipazione potrà essere rilevata anche solo tramite la registrazione degli accessi (*log* di presenza online) e la verifica identitaria da parte del tutor d'aula virtuale in conformità con la normativa ECM.

P. (7): “[...] Le fasi iniziali prevedono sempre la rilevazione delle presenze da parte del docente o assistente [...]. Per quanto riguarda i corsi fuori struttura è anche bello avere un confronto con i nostri colleghi perché altrimenti noi siamo sempre nella nostra realtà. (.) Si impara, ci si confronta, si possono porre domande al docente, e poi si fanno le riflessioni [...]. La formazione è sempre uno stimolo meraviglioso per crescere quindi parto da questo presupposto. Le esperienze più belle sono quelle dove c’è condivisione e poi nella messa in campo i feedback sono sempre rilevanti... ti riaccendono l’entusiasmo. Poi sei tu che devi essere motivato ad apprendere [...]”.

P. (6): “[...] Anche il formatore del corso ((titolo)) è stato molto bravo ed energico. È stato davvero piacevole ascoltarlo [...] Molto bravo è anche ((nome e cognome)). E’ un altro docente molto coinvolgente e stimolante [...] Ogni tanto fa qualche battutina però sa fare il suo lavoro, d’altronde, è un sacco di anni che lo fa [...]”.

In ultima analisi, la fase di monitoraggio dovrà svolgersi in modo proattivo nel corso di tutto il processo di esecuzione delle attività formative e sarà finalizzata a raccogliere in modo puntuale e sistematico feedback, dati e informazioni rilevanti relativi alla partecipazione dei dipendenti e agli interventi effettuati in un database dedicato alla attività formative. Per avere un quadro esaustivo del processo di ogni singolo partecipante esiste la possibilità di consultare il *dossier* formativo, strumento di monitoraggio utile per la raccolta e gestione in *itinere* degli eventi formativi ai quali il dipendente risulta iscritto. All’interno di esso troviamo il titolo del corso e la relativa sede, l’ente organizzatore, le ore complessive e gli eventuali crediti E.C.M. erogati. Tale *dossier* risulta utile sia alla Responsabile/Referente della Formazione che al diretto interessato per monitorare anche in autonomia il numero dei crediti per i professionisti sanitari, il numero di ore formative e i relativi argomenti.

P. (3): “[...] Vi posso dire che con la collega controlleremo l’andamento delle attività anche per raccogliere le informazioni e ricevere dei feedback complessivi attraverso il portale ECM. Ci prendiamo questo impegno [...]”.

4.1.5 Valutazione dei risultati e lesson learned

Nel proseguo presento ora le sottocategorie che mi hanno permesso di completare il presente lavoro: rendicontazione ex post, efficacia formativa misurata, gradimento online, autovalutazione, riflessione co-partecipata (*reflective learning*), capacità critica, impegno professionale, riprogrammazione strategica, traguardo formativo.

Al termine di ogni iniziativa formativa realizzata ha luogo il processo di valutazione ex post che consiste nel verificare l’andamento dei processi di formazione attivati ed il raggiungimento dei risultati attesi. Si tratta di una fase articolata in quanto consente di verificare gli esiti delle azioni condotte nonché di comprendere le cause di eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi previsti in modo tale da riorientare in modo efficace le azioni formative future. Dal punto di vista etimologico, il termine deriva dalla radice latina *valitus* (*validus*) ovvero essere forte, sano, robusto. Si rinvia all’idea di “attribuire un valore”, di dare un peso, stimare, avere in considerazione cioè di riempire di significati valoriali e di orizzonti di senso il quotidiano operare. Dall’analisi emerge come si tratti di una valutazione intenzionata a suscitare interrogativi costanti e ad attivare riflessioni, aperte al dialogo e al confronto, adatte a cogliere anche percorsi di qualità e di sistema che possano valorizzare

l'identità di ciascuna risorsa ad uscire dal guscio dell'autoreferenzialità. L'obiettivo futuro sarà promuovere anche un confronto costruttivo e un dialogo con altre realtà territoriali, enti ed istituzioni che interagiscono in ambito locale nell'ottica di un arricchimento continuo e reciproco. Si rileva che per quanto riguarda gli eventi formativi "interni", "fuori sede" e/o a distanza, la valutazione (ex post) si concretizza con la somministrazione *online* di un questionario di gradimento corso e docente, volti a comprendere la reazione e l'opinione dei partecipanti rispetto alle modalità di formazione e l'apprezzamento della docenza realizzata, nonché una valutazione degli apprendimenti *in itinere* o finale (questionario, prova orale o scritta, prova pratica, *project work*) concordata ex ante con il formatore del corso. Il gradimento dei destinatari costituisce un presupposto essenziale per l'apprendimento e può generare un impatto significativo sul contesto lavorativo. Risulta rilevante conoscere il punto di vista dei partecipanti per valutare l'efficienza dell'intervento formativo, la qualità percepita dell'offerta e l'efficacia del percorso in termini di insegnamento-apprendimento. Tutto ciò può consentire di individuare i punti di forza e le aree di miglioramento del percorso didattico al fine di riprogrammare dei percorsi formativi sempre più ancorati e calati nella realtà lavorativa locale.

P. (3) : *"[...] Al termine di ogni corso veniamo valutati attraverso un questionario generalmente o una prova pratica [...]. Poi, compiliamo anche i questionari finali... valutiamo se il percorso e il docente è stato di nostro gradimento. (.) In generale, io rispondo sempre in modo preciso e, se posso, inserisco anche dei suggerimenti per il miglioramento dell'iniziativa. (.3) Per esempio, l'area in cui si può migliorare è sempre relativa al fatto che a volte dobbiamo fare dei corsi che non sono completamente calati nella realtà e poi finiscono in una bolla di sapone. Spesso la realtà è diversa rispetto a come la descrivono [...]"*.

Dall'analisi è emerso come i percorsi formativi che hanno suscitato maggiore interesse e hanno avuto un forte impatto in termini di efficacia sono stati quelli che hanno riguardato l'analisi di casi studio pratici che hanno favorito e stimolato le riflessioni tra colleghi, lo scambio di feedback e riacceso la passione e l'entusiasmo iniziale. Risultano, invece, scarsamente graditi e apprezzati i percorsi formativi "spezzatino" caratterizzati da vincoli di orari rigidi e poco flessibili alle esigenze dei dipendenti. Un apprezzamento particolare viene riservato anche ai momenti di autovalutazione dove i partecipanti vengono invitati ad una riflessione condivisa rispetto all'efficacia del percorso formativo frequentato in termini di competenze acquisite e di lezioni apprese (*lesson learned*) rispetto alla situazione di partenza. Tutto ciò consente al formatore di raccogliere una variegata serie di informazioni non standardizzabili dagli strumenti di valutazione o non previste in fase di declinazione degli obiettivi iniziali degli interventi formativi. Il conferimento dell'attestato nominativo verrà rilasciato solo al termine dell'intero evento formativo ai partecipanti che hanno regolarmente preso parte alla sessione di lavoro. Il rilascio dei crediti formativi ECM per i professionisti sanitari sarà subordinato invece alla compilazione e al relativo superamento dei test di valutazione degli apprendimenti e di soddisfazione.

P. (6): *"[...] I corsi più efficaci sono quelli più pratici e calati sulla nostra realtà. Per esempio, il corso fatto con la ((nome e cognome della docente)) è stato un corso efficace rispetto ad alcune strategie da applicare su alcuni ospiti [...]. Ci siamo sentiti considerati dalla ((nome docente)) che ci ha detto come approcciarsi con le persone affette da demenza. Ci ha dato delle indicazioni... del tipo guardate che questo residente vi mette alla prova e*

vi sfianca è una persona psichiatrica accettatela senza sentirvi in colpa e basta. (.3) Avevamo un caso specifico che abbiamo analizzato durante i lavori di gruppo... e veramente poi è cambiato l'atteggiamento [...]. Per noi è stato un po' una valvola di sfogo, ma siamo stati in grado di effettuare delle riflessioni insieme. Un corso impegnativo ma interessante [...]"

P. (5):" [...] Ho trovato molto positivo che ci facciano fare delle pratiche sanitarie. Per esempio, la rilevazione della glicemia. (.) È stato un corso di una serata ma erano cose per le quali noi siamo state formate a scuola e che non abbiamo mai potuto esercitare. (.3) Da qualche mese a questa parte stiamo facendo la rilevazione pratica dei parametri, la glicemia e secondo me è stato un incontro molto utile per il nostro lavoro [...]. Secondo me, ma è un mio parere personale, è bello fare dei corsi per poi riuscire a metterli in pratica [...]"

P. (5): "[...] Chiediamo maggiore flessibilità nella gestione, negli orari e anche nelle date [...]. Sarebbe preferibile fare corsi di una giornata da otto ore invece di fare due ore, due ore, due ore che... cioè non è il massimo, eh... [...]. Invece di fare solo una fascia oraria magari dare almeno due possibilità. (.) Come dicono nel marketing: date la scelta! [...]. Avere una certificazione in mano al termine del corso poi è sempre importante [...]"

4.1.6 Trasferimento e disseminazione delle conoscenze acquisite

Il lavoro di analisi mi ha permesso di scoprire le ultime sottocategorie che vanno a dare una visione d'insieme più organica ed esaustiva: trasferibilità del *know how*, riunioni agili, multidisciplinarietà, *peer learning*, pratica collaborativa, vissuto esperienziale, formalizzazione documentale, metodo di lavoro strategico, disseminazione della conoscenza, contaminazione tra saperi.

L'analisi *grounded* dei dati ha messo in luce come sia necessario identificare delle strategie mirate per rendere maggiormente efficace la trasferibilità degli apprendimenti all'interno della struttura. La formazione dovrà essere calibrata per rispondere alle esigenze di contesto emergenti e, al tempo stesso, dovrà mirare a fornire soluzioni rapide ed efficaci all'organizzazione oltre che coinvolgere il maggiore numero di utenti. La partecipazione ad un evento formativo (online - offline) e l'acquisizione di nuova conoscenza da parte del dipendente sono il solo punto di partenza. Il momento più complesso e articolato avviene durante la fase di trasferimento e applicazione pratica delle conoscenze acquisite all'interno delle attività e dei processi operativi aziendali. Le conoscenze saranno incorporate in processi, ruoli, responsabilità e formalizzate in un documento di sintesi finale. In tale scenario, si ravvisa la necessità di creare dei gruppi di lavoro multidisciplinari interni per favorire lo scambio di conoscenze e la disseminazione delle nozioni (teorico/pratiche) apprese durante le attività formative. Si evidenzia anche il bisogno di attivare dei percorsi specifici di Formazione Sul Campo (FSC) con l'obiettivo di rivedere e creare procedure/protocolli snelli, comprensibili e direttamente applicabili da parte di tutti gli operatori coinvolti. Si rinnova l'attenzione anche verso la necessità di pianificare delle riunioni periodiche strutturate tra pari al fine di incentivare l'attivazione di nuovi processi orientati allo scambio di visioni, informazioni e alla condivisione di saperi. Il tutto racchiuso all'interno di una cornice che consenta anche di sperimentare le opportunità strategiche che si celano dietro le piattaforme per la formazione a distanza (FAD).

P. (3): “[...] La difficoltà è proprio il dopo corso. Bisogna trovare un sistema, un metodo per cui chi vi partecipa riesca a portarlo all’interno dell’organizzazione altrimenti non serve a niente [...]. Ci deve essere una logica dietro. Se si decide che quest’anno lavori in un ambito, per esempio, le lesioni da decubito allora... il gruppo dovrebbe partecipare al corso. Devo cominciare a ragionare su un obiettivo e far partecipare e coinvolgere l’intero gruppo allora riesco a cambiare altrimenti non mi porta a niente [...]. Si potrebbero costruire gruppi di lavoro per lo scambio di conoscenze. L’idea... era quella di riprendere in mano le procedure, creare un gruppo di lavoro sulla base delle procedure, verificare e fare gli eventuali cambiamenti. Questa è una cosa che dobbiamo fare [...]. Quindi, attivare anche dei percorsi specifici di formazione all’interno dell’ente... avviene comunque uno scambio di conoscenza [...]”.

P. (7): “[...] Fare delle riunioni periodiche di confronto può essere un’idea. Possono anche forse diventare (.3) obbligatorie; non so come definirle esattamente nel senso che dovrebbero far parte di una routine organizzativa [...]. Ad esempio, in ((nome provincia)) ci accadeva spesso di fare queste riunioni di staff con la controparte. (.) Avevamo questi confronti continui ed era interessante un reciproco arricchimento perché tu capivi le motivazioni anche altrui... perché, alcune volte le cose non si possono dare per scontate e forse ascoltando anche le motivazioni della controparte anche quella meno propensa al dialogo forse capisci i loro pensieri. (.) Quindi, il confronto secondo me è molto utile [...]”.

Dall’analisi emerge inoltre come il trasferimento e la disseminazione delle conoscenze apprese richiedano prerequisiti e contesti favorevoli. Occorre, infatti, cambiare la cultura, i comportamenti e gli assetti organizzativi interni dell’ente. I dati mettono in evidenza come i processi di trasferimento della conoscenza si fondino sulle persone e dovrebbero quindi avvenire attraverso momenti di scambio ed interazione strutturati all’interno del luogo di lavoro. Sarà necessario focalizzare l’attenzione anche sul metodo di apprendimento e trasferimento della conoscenza oltre che sulle persone che partecipano alle iniziative formative. Se si osserva la radice etimologica, la parola “metodo” deriva dal greco antico “*methodos*” (in direzione di) e *hodòs* (via, cammino), e significa “*strada con la quale si va oltre*”. Impostare un metodo può offrire punti di riferimento ai dipendenti e all’organizzazione ed è utile per affrontare le fasi caratterizzate da elevata complessità ed incertezza come quelle attuali. Adottare un metodo, infatti, può fornire “una guida” per creare sinergie e per mettere in atto delle azioni proattive al fine di raggiungere mete condivise ambiziose e co-partecipate. Al contrario, agire senza una logica sottostante significherebbe vagare nel costante disordine ed innalzare il “rischio di improvvisazione”. Tutte le sfide dovranno essere affrontate ponendo al centro le risorse umane valorizzandone le potenzialità e creando una progressiva consapevolezza rispetto al proprio ruolo e alle responsabilità connesse. L’obiettivo è creare valore aggiunto per l’organizzazione e orientarsi sempre di più verso una cultura della condivisione, collaborazione interprofessionale per promuovere la contaminazione dei saperi.

P. (6): “[...] Costruire dei gruppi di lavoro per scambi di conoscenze e per implementare le nozioni apprese è un po’ più articolato come processo. Forse, basterebbero pochi gruppi o uno/ due gruppi di miglioramento perché, secondo me, farne troppi è un modo per non arrivare a nessuna soluzione [...]. Anche la procedura deve essere piuttosto snella. Il risultato finale dovrebbe essere facilmente realizzabile. Se iniziamo a creare un super protocollo di intesa dove sono chiaramente definiti tutti gli atteggiamenti, probabilmente, dopo è anche difficile da applicare in termini operativi [...]. Quello che viene deciso deve poi essere rispettato da tutti gli attori di questa procedura [...]. Anche qui è una questione di una progressiva consapevolezza sul proprio ruolo di responsabilità [...]. Si tratta di mettere in atto un metodo e un comportamento coerente con le responsabilità che hai che siano infermieri, che siano O.S.S., che siano fisioterapisti, che sia il dottore, che sia il Direttore... una volta che abbiamo deciso una cosa deve essere così per tutti gli attori presenti. Quindi, indipendentemente se nella scala gerarchica tu stai sopra o stai sotto il protocollo deve essere rispettato [...]”.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Il presente lavoro ha fatto emergere un modello in linea con le indicazioni della *grounded theory* costruzionista e mi ha permesso quindi di giungere alla *core category*, “*formazione come nutrimento simbolico ed identitario, stimolo alla crescita e alla contaminazione dei saperi*”, ombrello concettuale sotto il quale si riconducono le sei macrocategorie saturate lungo il percorso di analisi e che si compongono di ulteriori reti di connessione tra sottocategorie. Il lavoro presentato cerca di illustrare in modo puntuale quello che accade all’interno dell’area di indagine prescelta, cercando di offrire spunti di riflessione, interpretazioni e linee guida per tutti i professionisti coinvolti, aprendo la strada ad ulteriori approfondimenti futuri che prevedano l’utilizzo anche di metodi quantitativi. La scelta della *grounded theory* costruzionista è senza dubbio impegnativa, in quanto richiede sia un forte coinvolgimento personale e tempi dilatati, ma consente alla progettista/analista di immergersi nell’affascinante mondo dei metodi qualitativi. Due sono le caratteristiche che sono state decisive per comprendere l’essenza di tale metodologia: la possibilità di costruire delle categorie d’analisi ricavandole dai dati e la possibilità di unire teoria e pratica. Si specifica che l’aggiornamento del presente documento è consequenziale al mutamento delle norme nazionali, regionali, etico-professionali, regolamenti ed indicazioni tecniche degli organismi scientifici nazionali ed internazionali o in occasione di cambiamenti delle strategie, delle politiche e delle esigenze organizzative aziendali. Le indicazioni contenute nelle varie sezioni dovranno essere rivalutate in modo costante anche in relazione alla specificità del contesto attuale in continua evoluzione e dei casi concreti di applicazione. Tutte le attività formative programmate per il triennio 2020-2022 (V. Appendice) saranno effettivamente realizzate solo se le condizioni sanitarie lo consentiranno.

RINGRAZIAMENTI

Mi preme ringraziare tutte le persone che si sono rese disponibili alla realizzazione di questa indagine. In particolare, il Presidente (cav. Michele Bontempelli), i Direttori (dott. Luca Cattani e dott. Lorenzo Holler) che hanno dato la loro totale e completa disponibilità, la Coordinatrice dei Servizi (Inf. Marta Bezzi) per l’aiuto prezioso e il supporto profuso, i dipendenti coinvolti nella rilevazione, lo staff Direttivo e i miei colleghi di Upipa s.c. nonché tutte le persone che direttamente e/o indirettamente sono state fonte di ispirazione.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Acocella A. (2008), *Il focus group. Teoria e pratica*, FrancoAngeli, Milano.
- Bazeley P. (2013), *Qualitative Data Analysis with Nvivo*, Sage, London.
- Bezzi Q., Covi I., Scaglia A. (1983), *Val di Sole*, Panorama, Trento.
- Birkinshaw J. (2010), *Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done*, Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Bryman A. (1989), *Research Methods and Organization Studies*, Unwin Hyman, Boston.
- Bruscaglioni M. (2011), *Per una formazione vitalizzante. Strumenti professionali*, Franco Angeli, Milano.
- Burgelman R. A., Maidique A. M. (1998), *Strategic Management of Technology and Innovation*, Irwin, Illinois.
- Cardano M. (2020), *Argomenti per la ricerca qualitativa. Disegno, analisi e scrittura*, Il Mulino, Bologna.
- Castagna M. (2016), *L'analisi delle esigenze: dal fabbisogno all'intervento formativo. Principi, metodi e strumenti per il formatore*, Franco Angeli, Milano.
- Charmaz K. (2000), *Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods*, in N. Denzin, Y. Lincoln (a cura di), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.), Sage, Thousand Oaks- London, pp. 506-535.
- Charmaz K. (2006), *Constructing Grounded Theory. A practical guide through Qualitative Analysis*, Sage, London.
- Corrao S. (2005), *Il Focus Group*, Franco Angeli, Milano.
- Corbetta P. (2003), *Social Research: theory, methods and techniques*, Sage Publications, London.
- Corbetta P. (2014), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Corbin J. M., Strauss A. C. (2007), *Basis of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage, Thousand Oaks (CA).
- Corradi G. (2009), *L'evoluzione della Grounded Theory*, in Glaser B. G., Strauss A. L., *La scoperta della Grounded Theory. Strategie per la ricerca qualitativa*, Armando Editore, Roma.
- Enhlund B.M., McDougall A. G. (2020), *NVivo 12 Essentials: Your Guide to the leading Qualitative Data Analysis Software*, Lulu Press Inc., Morrisville.
- Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class and how It's transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York, NY: Basic Books.
- Gibbs G. R. (2002), *Qualitative Data Analysis: Explorations with NVivo*, Open University Press, Buckingham.
- Glaser B. (1998), *Doing Grounded Theory. Issue and Discussions*, Sociology Press, Mill Valley (CA).
- Glaser B. G., Strauss A. L. (2009), *La scoperta della Grounded Theory, Strategie per la ricerca qualitativa*, (a cura di) A. Strati, Armando Editore, Roma (ed. orig. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Chicago, 1967).

- Glaser B. G., Tarozzi M. (2007), *Forty Years after Discovery. Grounded Theory Worldwide*, in "GT Review", Special Issue, November, pp. 21-42.
- ISR - Institute for Social Research (1976), *Interviewer's Manual*, Ann Arbor, University of Michigan.
- Jackson K., Bazeley P. (2019), *Qualitative Data Analysis with Nvivo*, Sage Publications, London.
- Krueger R. A. (1994), *Focus groups. A Practical Guide for Applied Research*, Sage Publications, Newbury Park.
- Lipari D. (2009), *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Manca F., Angius E. D. (2018), *Management e performance nella sanità pubblica*, Ipsoa.
- Massai D., Amerini A., Corbani A., Mancini A. (2010), *Metodi e strumenti per la formazione nelle aziende sanitarie*, McGraw-Hill Education, Milano.
- Mintzberg H. (2009), *Managing*, Berrett Koehler, California.
- Morgan D. L. (1998), *Focus Group as Qualitative Research*, Sage Publications, Newbury Park.
- Pacifico M., Coppola L. (2010), *NVivo: una risorsa metodologica. Procedure per l'analisi dei dati qualitativi*, Franco Angeli, Milano.
- Petolicchio A. (2019), *Progettare per competenze. La progettazione nella logica del life long learning*, Anicia, Roma.
- Pink D. H. (2009), *Drive: The Surprising Truth About what Motivates Us*, Riverhead Books, New York.
- PMI (2017), *Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide - Sixth Edition)*, Project Management Institute.
- Tonna G. (1968), *Odissea, Omero*, Garzanti Editore, Milano.
- Spaltro E., (1980), *Il gruppo come strumento diagnostico: difese, episodi e fenomeni di gruppo*, in Trentini G. (a cura di), *Manuale del colloquio e dell'intervista*, Mondadori, Milano, pp. 116-122.
- Spradley J.P. (1979), *The Ethnographic Interview*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Spradley J.P. (1980), *Participant Observation*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Strati A. (1997), *La Grounded Theory*, in L. Ricolfi (a cura di), *La ricerca qualitativa*, Carocci, Roma pp. 125-163.
- Strati A. (2004), *L'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi*, Carocci, Roma.
- Strati A. (2009), Introduzione, in Glaser B. G., Strauss A. L., *La scoperta della Grounded Theory. Strategie per la ricerca qualitativa*, Armando Editore, Roma.
- Strauss A.L., Corbin J. (1998), *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (2nd ed.), Sage, Newbury Park.
- Tarozzi M. (2008), *Che cos'è la Grounded Theory*, Carocci, Roma.

APPENDICE

La pianificazione degli incontri

	FIGURA PROFESSIONALE	NUM. PROFESSIONISTI	DATA	ORARIO	DURATA
FOCUS GROUP					
1	Infermiere	8	14/05/2019	14:00 - 15:30	1 ora e 30 minuti
2	Operatori Socio-Sanitari	8	09/07/2020	14:00 - 15:30	1 ora e 30 minuti
3	Operatori Socio-Sanitari	9	16/07/2020	14:00 - 15:30	1 ora e 30 minuti
4	Operatori Socio-Sanitari	8	23/07/2020	14:00 - 15:30	1 ora e 30 minuti
5	Operatori Socio-Sanitari	6	06/08/2020	14:00 - 15:30	1 ora e 30 minuti
6	Cuochi e ausiliari	7	29/10/2019	14:30 - 16:00	1 ora e 30 minuti
7	Addetti alle pulizie	9	19/11/2019	14:30 - 16:00	1 ora e 30 minuti
INTERVISTE SEMI-STRUTTURATE					
1	Animatore/Psicologo	1	22/03/2019	14:00 - 15:00	1 ora
2	Fisioterapisti	2	22/03/2019	1. 10:00-11:00; 2.11:00 -12:00	2 ore
3	Coordinatore Sanitario	1	15/04/2019	10:30 - 11:30	1 ora
4	Addetti alla lavanderia	2	26/11/2019	1. 12:30 -13:00; 2. 15:00 - 15:30	1 ora
5	Manutentore	1	10/12/2019	11:00 - 12:00	1 ora
6	Assistenti Amministrative	3	03/12/2019	1. 11:00 - 12:00; 2. 12:00 - 13:00; 3. 15:40 - 16:40	3 ore
7	Coordinatrice dei Servizi	1	17/12/2019	11:00 - 12:00	1 ora
8	Direttore	1	17/12/2019	14:00 - 15:00	1 ora
COLLOQUI INDIVIDUALI					
1	Resp. Coordinamento	1	04/06/2019	11:00-13:00	2 ore
2	Resp. Coordinamento	1	09-16-23/07/2019; 06/08/2019	15:30 - 16:30	4 ore
3	Resp. Coordinamento	1	29/10/2019 - 19/11/2019	16:00 - 16:30	1 ora
4	Resp. Coordinamento	1	13/08/2019	14:30 - 15:00	30 minuti
TOTALE		67			29 ore

Traccia dell'intervista

Luogo: _____

Data e ora: _____

Servizio di: _____

Struttura: _____

TEMATICA FORMAZIONE

1. Mi può raccontare brevemente la Sua giornata tipo?
2. Che tipologia di percorsi formativi ha fatto fino ad oggi? Sono stati efficaci? Ha gradito le proposte formative?
3. Mi può indicare i tre corsi più significativi che l'hanno arricchito/a professionalmente?
4. Secondo la Sua percezione, è riuscito/a a trasferire sul luogo di lavoro le nozioni apprese durante le ultime attività formative frequentate? Le chiedo di motivare la Sua risposta.
5. Quali strategie si potrebbero utilizzare per rendere maggiormente efficace la trasferibilità degli apprendimenti?
6. Dal Suo punto di vista c'è qualcos'altro che potrebbe facilitare il trasferimento della conoscenza all'interno della struttura?
7. Quali sono i bisogni formativi che è necessario tenere in considerazione dal punto di vista tecnico-professionale per il Suo staff rispetto al contesto in cui si trova ad operare nella Sua quotidianità?
8. Quali tematiche Le piacerebbe approfondire nei prossimi tre anni?
9. Su quali tematiche sente il bisogno di ricevere maggiore formazione?
10. I compiti che svolge nell'esercizio della Sua professione richiedono conoscenze e capacità specifiche di cui non dispone completamente?
11. Quali sono i progetti formativi che vanno ripresi e/o portati avanti?
12. Quali obiettivi innovativi si potrebbero perseguire nei prossimi tre anni?
13. Come si potrebbe migliorare il servizio offerto? Per quali cambiamenti ci dobbiamo attrezzare in meglio?

SUGGERIMENTI UTILI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA FORMAZIONE:

NOTE ETNOGRAFICHE:

Traccia del Focus Group

Le attività formative sono raccolte e programmate nel Piano della Formazione dell'Ente. L'obiettivo del focus group è avviare una riflessione partecipata sulla migliore strategia formativa da adottare all'interno della Struttura al fine di cogliere le particolari esigenze formative e progettare degli interventi personalizzati aderenti alle reali necessità ed aspettative dei dipendenti e della Direzione nel rispetto degli obblighi stabiliti dalla legge.

PROFESSIONI PRESENTI NEL GRUPPO ASCOLTATO

- ☐ SERVIZIO DI COORDINAMENTO
- ☐ SERVIZIO DI ASSISTENZA
- ☐ SERVIZIO INFERMIERISTICO
- ☐ SERVIZIO DI FISIOTERAPIA

- ☐ SERVIZIO DI CUCINA
- ☐ SERVIZIO DI LAVANDERIA
- ☐ SERVIZIO PULIZIE

- ☐ SERVIZIO DI ANIMAZIONE
- ☐ SERVIZIO DI MANUTENZIONE
- ☐ SERVIZIO AMMINISTRATIVO

Idee generali e punti da esplorare:

AREA DELLA RELAZIONE COMUNICAZIONE

A. AREA DELLA RELAZIONE/COMUNICAZIONE

	A1. La relazione professionale e la comunicazione con il residente	
	A2. La relazione professionale e la comunicazione con il familiare	
	A3. La relazione professionale e la comunicazione con il gruppo di lavoro	
	A4. La relazione professionale e la comunicazione con gli altri servizi	
	A5. La gestione dei conflitti	
	A6. Altro, specificare:	

B. AREA DELL'ETICA, DELLA LEGISLAZIONE, DELL'ORGANIZZAZIONE E DEI METODI DI LAVORO

	B1. Il lavoro in équipe	
	B2. Pianificazione dell'intervento assistenziale	
	B3. Strumenti organizzativi (piano di lavoro, protocolli, procedure)	
	B4. I sistemi qualità in A.P.S.P.	
	B5. I ruoli e le relative responsabilità in A.P.S.P.	
	B6. Il comportamento professionale nell'organizzazione	

	B7. Altro, specificare:	
--	-------------------------	--

C. AREA TECNICO/PROFESSIONALE

- CLINICO/ASSISTENZIALE per le figure professionali sanitarie e assistenziali a diretto contatto con il residente.

Area dell'assistenza diretta alla persona:

	C1. L'igiene del residente e l'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale	
	C2. L'alimentazione del residente e le modalità di assistenza al pasto	
	C3. Rilevazione delle necessità assistenziali alla persona (i bisogni)	
	C4. Attuazione degli interventi assistenziali (procedure operative)	
	C5. Valutazione degli interventi assistenziali (efficacia degli interventi)	
	C6. Altro (specificare):	

Area assistenziale di carattere sanitario:

	C7. Il primo soccorso e la gestione delle urgenze	
	C8. La gestione delle cadute	
	C9. Redazione e gestione di un Piano Assistenziale Individualizzato (PAI)	
	C10. La disfagia	
	C11. La depressione nell'anziano istituzionalizzato	
	C12. L'utilizzo e la gestione delle contenzioni	
	C13. Le ulcere da pressione	
	C14. Altro (specificare):	

Area dell'igiene e sicurezza degli ambienti di vita e di cura:

	C15. Interventi sull'ambiente: sanificazione, disinfezione, pulizia	
	C16. La preparazione adeguata dell'ambiente dei pasti: pulizia, preparazione dei tavoli, servizio ai tavoli	
	C17. Altro (specificare):	

Area dell'assistenza alla persona in stato terminale e al morente:

	C18. Interventi sull'ambiente: sanificazione, disinfezione, pulizia	
	C19. La preparazione adeguata dell'ambiente dei pasti: pulizia, preparazione dei tavoli, servizio ai tavoli	
	C20. Altro (specificare):	

Area delle demenze:

	C21. Assistenza alla persona con demenza	
	C22. La relazione con la persona demente	
	C23. Trattamenti di supporto (ROT, <i>memory training</i> , ecc.)	
	C24. Altro (specificare):	

PER LE ALTRE FIGURE PROFESSIONALI (specificare qui di seguito gli argomenti da approfondire)

APPROFONDIMENTO SULL'EFFICACIA DELLA TRASFERIBILITÀ DEGLI APPRENDIMENTI ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

Secondo la vostra percezione, siete riusciti a trasferire sul luogo di lavoro quanto appreso durante le ultime attività formative frequentate?

ARGOMENTO DEL CORSO:

Di seguito si elencano alcune strategie per rendere maggiormente efficaci la trasferibilità degli apprendimenti. Secondo voi, ciascuna di queste quanto può essere utile?

Costruire dei gruppi di lavoro per lo scambio di conoscenze per implementare le nozioni apprese durante le attività formative.	
Pianificare riunioni periodiche di confronto.	
Fare dei tirocini di scambio, conoscenza ed approfondimento con i colleghi di altre A.P.S.P. vicine rispetto a determinati aspetti del lavoro.	
Attivare percorsi specifici di formazione all'interno dell'organizzazione (FSC).	

Cos'altro, dal Suo punto di vista, potrebbe facilitare il trasferimento della conoscenza?

SUGGERIMENTI UTILI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA FORMAZIONE:

NOTE ETNOGRAFICHE:

Segni convenzionali per la trascrizione delle conversazioni

Simbolo	esempio	significato
[	A1: di solito un [po' Ma: [no	Le parentesi quadre indicano il punto in cui il discorso di colui che parla si sovrappone il discorso di qualcun altro.
=	A: lo so = C: = No. Lo confermeresti?	Il segno "uguale", uno alla fine e uno all'inizio, indicano che non c'è interruzione tra le due righe.
(.5)	No (.5) no	I numeri tra parentesi indicano il tempo trascorso in silenzio in decimi di secondo.
(.)	di fare (.) cosa	Un punto tra parentesi indica una breve interruzione, probabilmente non più di un decimo di secondo.
_____	Cosa <u>accade</u> ?	La sottolineatura indica una forma di enfasi, con un acuto e/o un'amplificazione.
::	O:kay?	I due punti indicano il prolungamento del suono immediatamente precedente.
PAROLA	Non ne POSSO più	Le lettere maiuscole, eccetto gli inizi di riga, indicano volumi particolarmente alti rispetto al resto del discorso.
.hhhhh	Oggi piove e (4) .hhh	Una fila di h preceduta da un punto indica un'inspirazione; senza punto, un'espirazione. La lunghezza delle fila di h indica la lunghezza dell' in- o espirazione.
()	La vita insomma () un rischio ()	Le parentesi vuote indicando che i trascrittori non sono stati in grado di sentire ciò che veniva detto.
(parola)	Vedo (tutto) negativo	Le parole tra parentesi indicano ciò che i trascrittori pensano sia stato detto, ma non ne sono sicuri.
(())	confermi che ((continua))	La doppia parentesi contiene la descrizione dell'autore, più che la trascrizione.
., ?	Che mi dici?	Indicano l'intonazione di chi parla (. = caduta dell'intonazione; , = intonazione piatta o leggermente ascendente).
>	> Cosa ne dici?	Indica dati discussi successivamente.

Dichiarazione Liberatoria

dott. **Antonio Bontempelli**
Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

Via Baschenis, 6
38020 Pellizzano (TN)
Telefono: 0463 751266
E-mail: info@apsp-pellizzano.it

Ai sensi dell'art. 13 del D. Lgs. 196/2003 e s.m.i. nonché dell'art. 13 del Regolamento UE n. 2016/679 (GDPR 2016/679) in relazione al trattamento dei dati personali la sottoscritta Denise Fezzi, Responsabile Formazione e Qualità presso U.P.I.P.A. s.c., attesta quanto segue:

la preparazione del Piano della Formazione dell'ente prevede la realizzazione di una serie di interviste semi-strutturate, *Focus Group*, colloqui individuali, questionari a tutti gli attori ritenuti significativi per l'indagine. Si dichiara che tutte le sessioni di lavoro verranno audio registrate e che le relative informazioni raccolte saranno trattate soltanto ai fini di una corretta e completa analisi dei dati nel rispetto della normativa sopra richiamata e degli obblighi di riservatezza. Ogni altro utilizzo deve pertanto considerarsi precluso.

Luogo e data: _____

Firma: _____

Il sottoscritto dott. Lorenzo Holler in qualità di Direttore presso l'APSP dott. A. Bontempelli, dichiara di aver ricevuto l'informativa di cui sopra e di prestare il proprio consenso affinché le informazioni fornite nel corso del lavoro siano trattate per le finalità dichiarate e secondo quanto previsto nell'informativa.

Luogo e data: _____

Firma: _____

Elenco dei corsi potenziali del triennio 2020-2022

Elenco corsi potenziali anno 2020	Destinatari potenziali	Numero partecipanti potenziali	Costo unitario	Costo totale
La sicurezza sul lavoro: formazione dei lavoratori neoassunti (Generale e rischi specifici) (16 ore) - webinar sincrona	Personale neoassunto	7		*costo compreso nella Convenzione U.P.I.P.A. € 720
La sicurezza sul lavoro: formazione dei lavoratori neoassunti (rischi specifici) (12 ore) - RES	Personale neoassunto	4		*costo compreso nella Convenzione U.P.I.P.A. € 270
Anticorruzione e trasparenza: la redazione del piano	Direzione	1	€ 59	€ 59
La formazione del preposto alla sicurezza in A.P.S.P.	Servizio Infermieristico, Resp. Servizio Assistenziale	2	€ 60	€ 120
Aggiornamento lavoratori sicurezza sul lavoro: approfondimento sui rischi (6 ore)	Servizio Coordinamento, Servizio infermieristico, Servizio Assistenziale, Servizio Pulizie, Servizio Lavanderia, Servizio Manutenzione, Servizio Amministrativo	46	€ 42	*costo compreso nella Convenzione U.P.I.P.A. € 1.932
Aggiornamento periodico RLS e RSPP: approfondimenti sul rischio Radon e sul rischio biologico	Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)	1	€ 60	€ 60
Aggiornamento obbligatorio Addetti Antincendio - rischio elevato (8 ore)	Servizio Coordinamento, Servizio infermieristico, Servizio Assistenziale, Servizio Pulizie, Servizio lavanderia, Servizio Manutenzione	17 WEBINAR SINCRONA + 18 RES	€ 75	€ 2.625
Aggiornamento HACCP addetti alla somministrazione e sanificazione - webinar sincrona (2 ore)	Servizio cucina	3	€ 13	€ 39
Il ruolo del designato al trattamento dei dati nelle APSP	Servizio Amministrativo	1	€ 12	€ 12
Novità fiscali ed amministrative	Servizio Amministrativo	2	€ 25	€ 50
La redazione dell'atto amministrativo	Servizio Amministrativo	2	€ 92	€ 184
Corsi TSM inerenti all'ambito della normativa e procedure sugli appalti e contratti pubblici	Servizio Amministrativo	1	€ 195	€ 195
Identità, appartenenza, storytelling aziendale e strategie di fundraising	Direzione	1	€ 100	€ 100
Proposte formative per il miglioramento della qualità della comunicazione in RSA	Servizio Coordinamento, Resp. Servizio Infermieristico, Resp. Servizio Assistenziale	3	€ 95	€ 285
Interventi formativi attinenti all'area tematica Covid-19	Tutto il personale	€ 0	€ 0	€ 0
Totale complessivo				€ 6.651

Elenco corsi potenziali anno 2021	Destinatari potenziali	Numero partecipanti potenziali	Costo unitario	Costo totale
La sicurezza sul lavoro: formazione dei lavoratori neoassunti (Generale e rischi specifici) (16 ore)	Personale neoassunto	10	€ 120	€ 1200
Competenze informatiche e privacy - corso base (FAD)	Personale neoassunto	5	€ 13	€ 65
Corso privacy generale (sistema organizzativo)	Tutto il personale	80	€ 10	€ 800
Anticorruzione e Amministrazione trasparente	Tutto il personale	80	€ 10	€ 800
Corso Addetti Antincendio (16 ore)	Servizio assistenziale Servizio cucina	5	€ 118	€ 590
Aggiornamento obbligatorio Addetti Antincendio - rischio elevato (8 ore)	Servizio infermieristico, servizio Assistenziale	3	€ 75	€ 225
Aggiornamento lavoratori sicurezza sul lavoro: approfondimento sui rischi (6 ore)	Servizio Assistenziale	4	€ 45	€ 180
Aggiornamento periodico RLS e RSPP	Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)	1	€ 60	€ 60
Corso H.A.C.C.P.: principi di igiene (base e avanzato) e Partecipazione al Progetto "HACCP: facciamo il punto".	Servizio cucina	7	€ 75	€ 525
Formazione addetti ai lavori in quota e sui D.P.I. di III categoria	Servizio manutenzione	1	€ 87	€ 87
Corso sulla sicurezza per Direttore Generale (16 ore)	Direzione	1	€ 136	€ 136
Anticorruzione e trasparenza: la redazione del piano e della relazione - novità 2021	Direzione	1	€ 25	€ 25
Il ruolo del designato al trattamento dei dati nelle APSP - aggiornamento	Servizio Amministrativo	1	€ 12	€ 12
Novità fiscali ed amministrative	Servizio Amministrativo	2	€ 25	€ 50
Il codice degli appalti pubblici e dei contratti - Aggiornamenti	Servizio Amministrativo	1	€ 120	€ 120
B.L.S.D. per operatori sanitari	Servizio infermieristico	10	€ 46	€ 460
Prevenzione, sorveglianza e controllo delle infezioni correlate all'assistenza (Approfondimento Covid-19).	Referente Covid-19 Tutto il personale	10	€ 35	€ 350
Raccomandazioni e buona pratica clinica per la prevenzione e il trattamento delle lesioni da pressione nelle RSA.	Servizio infermieristico, Servizio Assistenziale	10	€ 19,50	€ 195
La gestione del dolore in RSA e le tecniche non farmacologiche - connesso al Progetto di sistema: "Nodo della Rete delle cure palliative".	Servizio infermieristico, Servizio Assistenziale	5	€ 100	€ 500
ECG - Interpretazione base dell'elettrocardiogramma e cenni di farmacologia	Servizio infermieristico	3	€ 40	€ 120
Linfodrenaggio	Servizio fisioterapico	1	€ 350	€ 350
Pratiche igieniche in sicurezza del residente	Servizio assistenziale	35	€ 45	€ 1.575
Corsi per professionisti sanitari [crediti E.C.M.]	Servizio Coordinamento, Servizio infermieristico, Servizio fisioterapico	14	€ 63	€ 882
Corso di alfabetizzazione informatica	Servizio Assistenziale, Servizio pulizie, servizio lavanderia, servizio cucina, servizio manutenzione	50	€ 30	€ 1.500
Corso di Microsoft Excel: Pivot e funzioni avanzate	Servizio Amministrativo	1	€ 100	€ 100
Laboratorio di attività ludiche, relazionali e educative (livello avanzato).	Servizio di animazione	1	€ 110	€ 110
Proposte formative per il miglioramento della qualità della comunicazione in RSA	Servizio Amministrativo, servizio pulizie, Servizio Coordinamento, Resp. Servizio Infermieristico, Resp. Servizio Assistenziale	10	€ 95	€ 950
Percorso formativo di comunicazione efficace e cultura dei feedback	Servizio Coordinamento	1	€ 95	€ 95
Interventi formativi attinenti all'area tematica Covid-19 - Aggiornamenti	Tutto il personale	80	€ 0	€ 0
Totale complessivo				€ 12.062

Elenco corsi potenziali anno 2022	Destinatari potenziali	Numero partecipanti potenziali	Costo unitario	Costo totale
La sicurezza sul lavoro: formazione dei lavoratori - Generale e rischi specifici (16 ore)	Personale neoassunto	10	€ 120	€ 1200
Competenze informatiche e privacy - corso base (FAD)	Personale neoassunto	10	€ 13	€ 130
Aggiornamento periodico RLS e RSPP	Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)	1	€ 60	€ 60
Anticorruzione e trasparenza: la redazione del piano e della relazione - novità 2022	Direzione	1	€ 25	€ 25
Gestione aziendale per Direttore - Avanzato	Direzione	1	€ 135	€ 135
Il codice dei contratti pubblici (profili normativi e applicativi) - aggiornamento	Servizio Amministrativo	1	€ 120	€ 120
Il ruolo del designato al trattamento dei dati nelle APSP - aggiornamento	Servizio Amministrativo	1	€ 12	€ 12
Novità fiscali ed amministrative	Servizio Amministrativo	2	€ 25	€ 50
La gestione del rischio clinico	Servizio Coordinamento, Resp. Servizio Infermieristico, Resp. Servizio Assistenziale	4	€ 50	€ 200
La gestione territoriale del paziente critico	Servizio di coordinamento medico	1	€ 120	€ 120
Alzheimer: facciamo il punto guardando al futuro: ricerca, innovazione tecnologica, prendersi cura.	Servizio infermieristico	5	€ 38	€ 190
Elementi base di primo soccorso - abc dell'operatore socio-sanitario - tecniche base per la gestione delle emergenze (16 ore teoria e pratica)	Servizio Assistenziale	35	€ 125	€ 4.375
Relazioni di cura a rischio di violenza: cornice normativa e possibili interventi (<i>Progetto Maltrattamento Zero</i>)	Servizio Assistenziale, Servizio infermieristico	15	€ 38	€ 570
La relazione di cura che genera benessere o che si incrina: i principi della psicologia sociale maligna o benigna (<i>Progetto Maltrattamento Zero</i>)	Servizio Assistenziale, Servizio infermieristico	15	€ 38	€ 570
Buone pratiche per migliorare la qualità dell'assistenza dei pazienti psichiatrici	Servizio Infermieristico, Servizio di animazione	6	€ 35	€ 210
Corsi per professionisti sanitari [crediti E.C.M.]	Servizio infermieristico, Servizio assistenziale, Servizio fisioterapico	14	€ 63	€ 882
La relazione e la comunicazione con i famigliari dei residenti e dei volontari	Servizio animazione	1	€ 128	€ 128
Alimentazione e nutrizione dell'anziano diabetico in RSA	Servizio cucina	8	€ 35	€ 280
Allergie e intolleranze alimentari	Servizio cucina	8	€ 35	€ 280
La gestione emotiva in the zone - €=(MC) ² . Il ruolo della motivazione	Servizio Assistenziale, Servizio infermieristico, Servizio fisioterapico	50	€ 35	€ 1.750
Kinaesthetics nell'assistenza riabilitativa - (Progetto strategico d'Ente)	Servizio infermieristico, Servizio assistenziale, Servizio fisioterapico	50	€ 0	€ 0
Totale complessivo				€ 11.287

* Nel corso del triennio potranno essere attivate ulteriori iniziative per rispondere ad eventuali nuove esigenze formative.

** I contenuti, il metodo, la durata e i relativi costi delle azioni formative potranno subire eventuali variazioni in sede di progettazione di dettaglio.