

# Formazione continua del personale in RSA: come organizzarla senza fermare il servizio

Testo originale di La Professional · versione del 2026-09-23 · versione online: <https://laprofessional.it/formazione-continua-personale-rsa/>

---

Una OSS chiama alle sei del mattino: influenza, non viene. Il turno delle otto perde un operatore su cinque, e quel pomeriggio c'era in programma il modulo di aggiornamento sulla mobilitazione dei pazienti allettati. Il coordinatore ha due scelte, nessuna delle due buona: tenere la formazione e scoprire il turno, o saltarla e rimandarla a data da destinarsi. La maggior parte delle strutture, in questi casi, rimanda. E la formazione rimandata due volte, quasi sempre, non si recupera più.

Questo articolo non parla di quali corsi servono o quante ore vanno fatte — sono requisiti che variano ed è compito del singolo ente formativo e dell'ordine professionale di competenza confermarli caso per caso. Parla di un problema diverso, e più frequente: come organizzare la formazione continua senza che diventi la prima cosa a saltare quando il turno si complica.

## Perché la formazione continua è un problema organizzativo, non solo normativo

La domanda che quasi tutte le strutture si fanno è “quali corsi dobbiamo fare”. È la domanda giusta, ma non è quella che spiega perché la formazione salta in pratica. Il vero collo di bottiglia non è trovare il corso: è trovare il momento in cui farlo senza scoprire il servizio agli ospiti.

Una struttura che pianifica la formazione senza pensare a chi copre il turno durante quelle ore sta pianificando qualcosa che, con alta probabilità, non succederà davvero. La pianificazione della formazione e la pianificazione dei turni sono la stessa pianificazione, fatte da due persone diverse che spesso non si parlano.

C'è anche un secondo livello del problema, meno discusso del primo: la formazione vista come un adempimento da chiudere, non come uno strumento che cambia davvero il lavoro quotidiano. Quando l'obiettivo dichiarato è “fare le ore” invece di “far entrare la pratica nel modo di lavorare”, la struttura organizza il corso per liberarsene, non per farlo rendere. Si vede subito dal modo in cui viene calendarizzato: all'ultimo, nel primo slot libero, senza chiedersi se quello slot è davvero il migliore per chi deve parteciparvi con attenzione.

## I momenti in cui la formazione salta

Tre situazioni ricorrono più delle altre. La prima: un'assenza improvvisa lo stesso giorno del corso, come nell'esempio dell'OSS con l'influenza. La seconda: un picco di carico assistenziale — un ricovero urgente, un ospite che peggiora — che assorbe tutto il personale disponibile proprio nella fascia oraria prevista. La terza, meno visibile ma altrettanto frequente: la formazione tecnicamente si tiene, ma solo metà del personale coinvolto riesce a parteciparvi davvero, perché l'altra metà viene richiamata in reparto a metà sessione.

Quest'ultimo caso è il più ingannevole: sulla carta il corso risulta erogato e il registro firmato. Nella pratica, chi è rientrato in reparto dopo venti minuti ha ricevuto la metà del contenuto. Il problema non si vede finché qualcuno non applica male quello che avrebbe dovuto imparare. Sulla carta, tutto in regola. Nella pratica, mezza lezione persa.

C'è una quarta situazione, più lenta a manifestarsi ma altrettanto reale: la formazione tenuta regolarmente sulla carta, ma sempre alla stessa ora e sempre con lo stesso gruppo di persone disponibili in quella fascia. Il resto del personale, quello che lavora sistematicamente in altri turni, resta escluso per anni da qualunque aggiornamento, non per scelta ma per un problema di orari mai affrontato davvero. Succede più spesso nelle strutture piccole, dove il personale è contato e ogni assenza pesa il doppio.

## Come pianificare la formazione senza scoprire un turno

La soluzione che funziona meglio nelle strutture che abbiamo osservato non è complicata: si programma la formazione con almeno un turno di margine, non a ridosso della scadenza, e si prevede sempre una copertura di riserva — anche un solo operatore in più — per il giorno del corso, esattamente come si farebbe per un'assenza malattia prevedibile.

Il secondo accorgimento è dividere i gruppi formativi in modo che non coincidano mai con un turno completo. Se metà del personale di un turno è in aula, l'altra metà deve bastare a coprire il servizio senza affanno: quando questo non è possibile con le fasce orarie normali, conviene spostare la formazione su un giorno a bassa intensità assistenziale, individuato guardando lo storico dei carichi di lavoro reali, non a intuito.

Un calendario condiviso tra chi programma i turni e chi programma la formazione, aggiornato dallo stesso punto e visibile a entrambi, evita la maggior parte delle sovrapposizioni prima che diventino un problema del giorno stesso. Un punto solo. Non due calendari che si ignorano.

Vale anche pensare a un piano B strutturato per le assenze dell'ultimo minuto, non improvvisato ogni volta da capo: una lista breve di operatori disponibili a coprire un turno con un preavviso corto, magari a rotazione, così che il coordinatore non debba chiamare a caso sperando che qualcuno risponda. Le strutture che hanno già questa lista pronta perdono molte meno sessioni formative di quelle che la costruiscono ogni volta sotto pressione.

## Formazione interna o esterna: quando ha senso l'una o l'altra

La formazione interna — un coordinatore o un professionista della struttura che forma i colleghi — ha un vantaggio concreto: si adatta agli orari reali del servizio, si può spezzare in sessioni brevi, e usa casi presi dalla stessa struttura, che restano in mente più a lungo di un caso generico. Il limite è che dipende dalla disponibilità e dalla capacità didattica di chi la eroga, che non sempre coincide con chi ha più competenza tecnica.

La formazione esterna porta contenuti aggiornati e una prospettiva che non risente delle abitudini interne della struttura, ma è più rigida sugli orari e più difficile da recuperare per chi manca la sessione. La combinazione più efficace, in pratica, è usare la formazione esterna per gli aggiornamenti che richiedono una competenza specifica non presente in struttura, e quella interna per consolidare e ripetere nel tempo quello che è già stato insegnato una volta.

C'è un terzo modello, meno usato ma spesso sottovalutato: la formazione tra pari, dove un operatore più esperto affianca un collega più giovane sul campo, durante il turno normale, invece che in aula. Non sostituisce i corsi strutturati, ma copre esattamente il vuoto che i corsi lasciano: il momento in cui una tecnica va applicata su un ospite reale, con le sue caratteristiche specifiche, e non su un manichino o un caso teorico. Richiede che l'operatore più esperto abbia anche tempo dedicato per farlo, non solo la competenza: senza quel tempo riconosciuto esplicitamente nell'organizzazione del turno, la formazione tra pari resta un'intenzione buona che nella pratica non succede quasi mai.

## Come capire se la formazione ha inciso davvero

Il registro firmato dice solo chi era presente, non cosa è cambiato nel lavoro quotidiano. Un segnale più affidabile è osservare se una pratica specifica — per esempio la tecnica di mobilitazione insegnata in aula — viene effettivamente applicata due settimane dopo, non solo il giorno stesso mentre il formatore è ancora presente.

Nella nostra esperienza di consulenza alle strutture, il modo più semplice per misurarlo senza costruire un sistema complesso è chiedere al coordinatore di turno di segnalare, per un paio di settimane dopo ogni corso, episodi concreti in cui la nuova pratica è stata usata o dimenticata. Non serve un questionario di gradimento a fine corso: quello misura se il corso è piaciuto, non se ha cambiato qualcosa.

## Domande frequenti

### Quante ore di formazione continua servono per il personale di una RSA?

Il monte ore e i contenuti obbligatori variano in base al profilo professionale, alla regione e agli accordi contrattuali applicati: vanno verificati con l'ordine o il collegio professionale di riferimento e con l'ente formativo, non stimati a partire da una singola fonte generica.

**È meglio concentrare la formazione in poche giornate intensive o distribuirla nell'anno?**

Distribuita nel tempo è generalmente più sostenibile per l'organico e più facile da far coincidere con momenti a bassa intensità assistenziale. Le giornate intensive rischiano di scoprire più turni contemporaneamente e di essere le prime a saltare in caso di imprevisti.

**Chi dovrebbe decidere quando programmare la formazione, il coordinatore assistenziale o l'amministrazione?**

Idealmente la decisione va presa insieme, perché chi conosce i carichi di lavoro reali (il coordinatore) e chi gestisce le scadenze formative (spesso l'amministrazione) hanno informazioni diverse e complementari. Deciderlo da una sola parte è la causa più comune delle sovrapposizioni con i turni.

**Diritti e uso.** © 2026 La Professional (laprofessional.it). Tutti i diritti riservati. Puoi aprire questo documento, leggerlo, stamparlo e farlo leggere ad alta voce dal tuo browser o da un lettore di schermo, per uso personale. Non è consentito modificarlo, ripubblicarlo, distribuirlo a terzi come proprio né venderlo senza autorizzazione scritta. La versione aggiornata è sempre su <https://laprofessional.it/formazione-continua-personale-rsa/>. Le informazioni hanno scopo generale e non sostituiscono una consulenza professionale sul tuo caso.