

HESPERIA HOSPITAL

MODENA (MO)

Ambito tematico strategico:

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto
Prevenzione e riduzione impatto ambientale delle attività svolte**

PIANO FORMATIVO (ID: 178998)

“Piano di formazione Hesperia anno 2017”

Orione - Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	6
2.3.1 <i>Aspettative rispetto alla formazione</i>	7
2.3.2 <i>Impatto della formazione (risultati concreti)</i>	7
2.4 Considerazioni riepilogative	8
3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	9
3.1 L'analisi del fabbisogno	9
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	9
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	10
3.4 Considerazione riepilogative	11
4. CONCLUSIONI.....	11
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	11
4.2. Le buone prassi formative aziendali.....	12
4.3 Conclusioni	12

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso di Hesperia Hospital dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto come ambito tematico strategico per le imprese della nostra regione, oltre alla prevenzione e riduzione impatto ambientale delle attività svolte. Proprio su questi temi, con specifico riferimento alle imprese del settore dei servizi, infatti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà due rapporti d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzeranno gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese del medesimo settore. La scelta del settore dei servizi dipende anche dalla volontà di esplorare un settore che nel corso degli anni è diventato sempre più presente all'interno di Fondimpresa, andando a costituire una quota non secondaria di imprese aderenti al Fondo stesso. In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa dunque come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda, partendo dall'analisi del Piano formativo ordinario (ID: 178998) presentato a valere sul Conto Formazione dell'azienda, cercherà di mettere in luce gli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Hesperia Hospital è un ospedale privato accreditato con il Servizio Sanitario Nazionale. L'ospedale, ad indirizzo polispecialistico, ha sede a Modena e fa parte dal 2000 del Gruppo GHC "Garofalo Health Care" che ha sede a Roma. Hesperia nasce fra il 1982 e il 1983 per volontà di Giuseppe Calori e Paolo Ferrari, a seguito della modifica della denominazione della struttura Villa Laura, già attiva in città dal 1930 ed avvia la sua attività come struttura privata nel settembre del 1984. Le degenze sono organizzate in dipartimenti articolati in unità operative che offrono prestazioni in regime di ricovero ordinario e di day-hospital. Hesperia Hospital è dotata di 125 posti letto totali di cui 100 di degenza ordinaria e 25 posti di area critica costituita dal servizio di terapia intensiva (rianimazione), semintensiva, servizio UTIC (Unità di Terapia Intensiva Coronarica) e pacemakers e defibrillatori. La struttura è inoltre dotata di 7 sale operatorie di cui 2 sale attrezzate per la chirurgia ibrida e 2 laboratori di emodinamica ed elettrofisiologia.

Il fondatore del Gruppo, il professor Raffaele Garofalo, ha costantemente orientato la propria attività professionale ed imprenditoriale ponendo al centro del sistema il paziente e conferendo particolare attenzione all'eccellenza delle organizzazioni sanitarie, cercando di mantenerle sempre al passo con i tempi sia per quanto riguarda la ricerca e la conoscenza scientifica, sia sotto l'aspetto delle innovazioni tecnologiche. Non a caso, Hesperia Hospital ha investito nel corso del 2018 più di 3,5 milioni di euro in nuove tecnologie, acquisendo gli strumenti più innovativi che può offrire la medicina odierna.

Richiamando brevemente la storia più recente di Hesperia Hospital si sottolinea come a partire dal 1993, dunque una decina di anni dopo la sua nascita, l'azienda abbia concentrato i propri sforzi per migliorare e accrescere la propria immagine sul mercato, fino a conquistare una posizione di primaria importanza, non solo per le sue dimensioni, ma principalmente per le competenze tecniche che la collocano alla pari con le principali strutture sanitarie del settore. A fini di studio e ricerca, Hesperia da sempre sottoscrive rapporti di collaborazioni con finalità di studio e ricerca con importanti cliniche universitarie e centri internazionali quali ad esempio la Scuola di Specializzazione in Cardiocirurgia della Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli Studi di Bologna, la Scuola di Specializzazione in Chirurgia Vascolare della Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università di Ferrara e l'Arizona Heart Institute di Phoenix di cui Hesperia è la sede europea.

Nel 1996 il Direttore Generale e i dirigenti amministrativi e sanitari hanno deciso di intraprendere la strada della certificazione UNI EN ISO 9001:94, progettando e applicando un Sistema Qualità conforme a tale normativa. La scelta della normativa UNI EN ISO 9001 come punto di riferimento è stata operata in quanto l'ospedale, oltre allo sviluppo delle attività routinarie, ritiene essenziale collocarsi in un'ottica di costante sviluppo e innovazione delle tecniche e delle modalità operative utilizzate. Nel 1999 Hesperia Hospital ha ottenuto la certificazione; la nuova riorganizzazione aziendale ha dotato l'azienda di una struttura e di un organigramma più efficienti e adatti alle aumentate dimensioni della stessa. Tra il 2005 e il 2006, dopo esser stata valutata da una commissione di esperti, ottiene l'accreditamento definitivo da parte della regione Emilia-Romagna, mentre nel 2010 viene certificata secondo le norme EN UNI 9001:2008 oltre a ricevere nello stesso

anno l'Accreditamento Istituzionale. Nel 2012 la struttura ha ricevuto anche l'Accreditamento per la riabilitazione cardiologica e la politica per la qualità. Negli anni seguenti Hesperia ha ottenuto via via il rinnovo di tutte le certificazioni ed accreditamenti già acquisiti e non è un caso che uno degli obiettivi prioritari di Hesperia Hospital sia quello di impiegare il Sistema di Gestione per la Qualità come leva competitiva sul mercato.

Infine, è stato riportato in sede d'intervista come l'azienda da circa un anno sia quotata in borsa. Questo cambiamento ha rivoluzionato profondamente le strategie di Hesperia che oggi può ragionare sul lungo periodo e programmare acquisizioni e incorporazioni, così come già fatto negli ultimi anni e come verosimilmente accadrà ancora di più in futuro.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Hesperia ha come propria mission il costante miglioramento dei risultati, obiettivo che può essere raggiunto ottimizzando le risorse impiegate, al fine di realizzare una struttura agile. "Usare di meno per ottenere di più" potrebbe essere il motto di Hesperia, che ambisce a massimizzare l'utile operativo ed il "working capital" in riferimento alla situazione di mercato e alle risorse disponibili, in linea con le metodologie del lean management. Per fare questo, l'ospedale cerca di potenziare, quando possibile, le attività "in service" dei servizi di supporto e di sviluppare con continuità ed efficienza nuovi prodotti, riducendo al massimo gli sprechi.

Dal punto di vista dello sviluppo organizzativo Hesperia identifica tre capisaldi:

- Fare solo "ciò che serve" per creare valore aggiunto al cliente;
- Realizzare l'unificazione dei vari standard di gestione;
- Adottare la logica del miglioramento continuo.

Tra gli obiettivi strategici si rileva altresì la volontà di proseguire nell'informatizzazione dei processi aziendali, con particolare riferimento al sistema informativo gestionale e alla valorizzazione del sito web quali strumenti di lavoro, la riduzione dei costi e la creazione di nuove opportunità di business.

L'innovazione tecnologica in Hesperia si associa soprattutto all'introduzione di nuovi macchinari e attrezzature specialistiche, che ogni volta sono accompagnate da percorsi formativi e di addestramento all'utilizzo dei macchinari stessi. Queste sessioni formative sono quasi sempre curate dal fornitore del nuovo macchinario. Per fare un esempio, da circa un anno Hesperia ha inserito nella propria struttura un robot chirurgico, rientrando a tutti gli effetti tra le tecnologie 4.0. Un binomio forte tra innovazione e formazione è confermato anche dagli intervistati, che sottolineano come la condivisione di conoscenze tra gli operatori sia uno dei fattori chiave dell'innovazione, nonché uno step imprescindibile al fine di una corretta implementazione dell'innovazione stessa.

La prevenzione dell'impatto ambientale è invece un tema che solo marginalmente impatta sulle strategie aziendali, seppur centrale in molti dei processi interni. È evidente che in quanto ospedale, Hesperia sia un grandissimo "produttore" di rifiuti speciali. Gli intervistati segnalano che a livello

formativo qualche intervento è stato fatto in passato su questo tema. L'efficientamento energetico è un altro tema che interessa l'azienda e su cui sono stati effettuati diversi interventi strutturali negli ultimi anni (es. cambio dei gruppi frigo, dell'impianto di condizionamento, negli impianti di illuminazione) senza però produrre ripercussioni sulla formazione.

Rimanendo sugli aspetti centrali del business di Hesperia, occorre precisare che la struttura ospita sia pazienti paganti sia pazienti in accreditamento. Essi sono in larga parte di tipo chirurgico e vengono inseriti all'interno di due dipartimenti: il primo è quello di chirurgia generale polispecialistica, mentre il secondo è quello di cardio chirurgia. Quest'ultima disciplina non è presente all'Ospedale di Baggiovara e al Policlinico di Modena e dunque Hesperia è il punto di riferimento in tale materia per la città di Modena., alla pari delle specializzazioni in chirurgia della mano e urologia.

Uno degli elementi chiave per la competitività del Gruppo di cui Hesperia fa parte è stata la scelta di non focalizzarsi su un'unica specializzazione tematica, poiché un approccio di questo tipo esporrebbe il Gruppo ad un rischio significativo nel caso in cui le scelte di politica sanitaria a livello nazionale (o internazionale) oppure modifiche normative di qualunque tipo, andassero a danneggiare un ramo del business. Se gli altri rami di specializzazione continuano a produrre gli stessi risultati e fattori esterni non ne minano l'attività, il Gruppo può invece continuare a fare affidamento su di essi, studiando nel frattempo delle contromisure per rilanciare gli altri.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Hesperia non mira al fatturato, ma a reinvestire gli utili attraverso acquisizioni ed incorporazioni ampliando la propria offerta. Questa offerta di servizi e prestazioni sanitari, è evidente, deve essere altamente specialistica ed offrire al paziente cure all'avanguardia ed un'accoglienza adeguata. Perché tutto il complesso meccanismo organizzativo di un ospedale funzioni adeguatamente, inoltre, è necessario che i processi interni seguano iter consolidati e chiari ed in questo senso l'accreditamento ISO 9001 non è solo una certificazione della qualità della struttura ma un vero e proprio faro che orienta le scelte dell'azienda tanto nel breve quanto nel lungo periodo.

Per quanto riguarda la formazione, l'azienda ha da sempre inteso questo tema come elemento centrale nelle proprie strategie di crescita, come lecito attendersi in un settore in cui l'aggiornamento professionale è indispensabile per offrire le cure più all'avanguardia ai propri pazienti. Già prima dell'ECM e di normative più stringenti, di cui si dirà ampiamente in seguito, la formazione è sempre stata svolta, ma quando tutti i percorsi di formazione sono stati definiti a livello regionale il tema è divenuto ancor più centrale.

Il forte legame con l'Università, a cui si richiamerà anche in seguito, si traduce soprattutto nell'accoglienza di studenti in tirocinio provenienti in particolar modo dalla Facoltà di Infermieristica dell'Università di Modena e Reggio. Il rapporto con l'Università rende il binomio formazione-lavoro

molto forte e ricco di elementi di contatto ed interscambio che produce effetti virtuosi e tangibili per l'impresa.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

Come anticipato, la formazione è da sempre per Hesperia un tema su cui viene riposta estrema attenzione. Se ciò è sicuramente accaduto in passato, la scelta di aderire a Fondimpresa ha reso ancora più centrale la formazione nelle logiche aziendali. Va detto, tuttavia, che solo nel 2012 Hesperia ha completato l'adesione al Fondo e per diversi anni non ha usufruito a pieno delle risorse disponibili sul proprio Conto Formazione. La scelta di aderire al Fondo, nell'opinione degli intervistati, ha indubbiamente pagato per una serie di motivi che andremo a descrivere più nel dettaglio nelle prossime sezioni.

Per diverso tempo Hesperia è stata accreditata come provider di formazione; successivamente, varie modifiche del sistema ECM hanno portato alla scelta di continuare ad avere funzione di governo degli ECM, ma non di erogazione, poiché quest'ultima avrebbe richiesto troppi oneri.

Abitualmente, l'azienda cerca di programmare la formazione seguendo parallelamente i programmi della Regione Emilia-Romagna, per quel che riguarda i temi da affrontare a livello formativo. In altri termini, Hesperia cerca di calare all'interno della propria realtà e, di riflesso, all'interno della propria programmazione formativa, le linee di indirizzo formativo della Regione.

Un altro aspetto di rilievo nella programmazione formativa origina dalla mutata ed in generale accresciuta consapevolezza dei pazienti. Da questo punto di vista è quindi richiesto agli operatori di essere sempre più precisi e, allo stesso tempo, capaci di relazionarsi con i pazienti in modo adeguato, tenendo conto delle molteplici situazioni che possono crearsi nel rapporto medico-paziente. È fin troppo evidente che il tipo di approccio al paziente dovrà adattarsi a seconda delle caratteristiche di quest'ultimo, sia in termini socio-anagrafici sia caratteriali.

Sempre in riferimento alle aspettative nei confronti della formazione, dalle interviste è emerso un aspetto ormai comune a quasi tutte le realtà aziendali, cioè che da parte dei più giovani la formazione sia vissuta con estrema naturalezza ed entusiasmo, quasi data per scontata nel normale processo di crescita professionale. Aspetti di complessità si evidenziano invece quando i formati sono persone più anziane che per propensione alla formazione e, talvolta, per il carico di impegni extra-lavorativi, manifestano maggiori resistenze.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Prima di estrarre nel merito degli impatti della formazione svolta nell'ambito di questo Piano è utile sottolineare come la formazione venga vissuta generalmente bene dai lavoratori, soprattutto in ragione del fatto che vengono riconosciute loro le ore di formazione per l'acquisizione dei crediti ECM. Come anticipato, infatti, per le professioni sanitarie è previsto l'obbligo di acquisire durante il triennio di programmazione regionale almeno 150 crediti e l'opportunità di partecipare a sessioni formative curate dall'azienda presso la propria struttura incentiva molto la partecipazione.

Nel Piano formativo oggetto d'analisi è stato realizzato un intervento formativo con la finalità di fornire ai partecipanti gli strumenti per raccogliere, da tutte le banche dati mediche, le conoscenze su un determinato tema. Questo aspetto appare funzionale anche a rendere più efficaci le procedure, perché ha fornito ai partecipanti il percorso di ricerca medica più efficace per svolgere il lavoro da documentalista, offrendo la possibilità di attingere ad una banca dati per confrontare i lavori fatti su un determinato tema.

Altro tema affrontato nel progetto preso in esame riguarda la prevenzione del rischio infettivo, con un grande lavoro che ha coinvolto tanti tipi di figure, i cui impatti positivi possono essere osservati, banalmente, nella sensibilizzazione al tema e nel mantenimento di un tasso infettivo in ospedale molto ridotto.

In ultimo, i corsi dedicati all'organizzazione delle cure hanno permesso di formare il personale amministrativo dal punto di vista dell'empatia con il paziente, con esiti nel complesso positivi. Il corso è stato poi ripetuto per il personale sanitario, il quale in passato è stato coinvolto anche in un corso sulla comunicazione.

In generale, gli intervistati riportano un alto apprezzamento dei percorsi formativi realizzati nel corso degli anni, molti dei quali hanno trovato una concreta e spesso rapida applicabilità nel quotidiano. Tra gli esempi riportati in sede d'intervista emerge il caso degli infermieri che hanno visto quanto è importante firmare in un determinato modo i referti e non scambiare informazioni sui pazienti al telefono.

2.4 Considerazioni riepilogative

Hesperia Hospital ha una tradizione più che decennale nell'impostazione, strutturazione e adeguamento dei singoli settori di servizio, che vengono conformati sulla base delle esigenze del paziente. Nell'ottica di questa politica, Hesperia ha sviluppato la propria attività facendo leva sulle discipline specialistiche da attivare, privilegiando quelle chirurgiche di alta specialità, disponendo di un supporto tecnologico evoluto e complesso, coordinato da una struttura ad indirizzo pluridisciplinare.

Fare parte di un Gruppo genera indubbi vantaggi in termini di centri di costo, trasmissione delle competenze e varietà di servizi offerti. Un quadro di questo tipo non può che produrre effetti positivi alla struttura aziendale che anche grazie ad un andamento molto positivo ha potuto permettersi la quotazione in Borsa.

In questa logica si inserisce con coerenza ed efficacia l'elemento formativo, che costituisce un fattore imprescindibile non solo, come ovvio, per rendere i dipendenti altamente formati ed in grado di operare secondo gli standard richiesti dalla disciplina, ma anche per rendere più efficaci i processi interni e per rispondere a bisogni specifici ben delineati.

3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Con riferimento alla gestione delle risorse umane, Hesperia Hospital applica una corretta definizione dei "job-profiles" e delle "job-descriptions", effettuando un confronto fra le competenze attuali del personale ed il profilo di mansione, per contenuti e livelli richiesti. Ciò determina una pianificazione continua e corretta dell'addestramento, la relativa valutazione dell'efficacia, oltre ad una formazione mirata all'inserimento di nuovi addetti per i quali gli step di formazione iniziale sono ben scanditi e anch'essi richiamati nelle procedure del Sistema Qualità.

La programmazione della formazione è annuale, ma le linee di indirizzo su cui la formazione va ad agire sono impostate su base triennale, in linea con la programmazione regionale per le professioni sanitarie. Il coinvolgimento e l'ascolto dei lavoratori in fase di analisi dei fabbisogni è molto ampio. A tutti viene fornito lo schema per la rilevazione del fabbisogno formativo. Essendo certificata, l'azienda ha sviluppato negli anni una procedura molto strutturata. Da tutti i pc i lavoratori possono consultare le procedure aziendali, comprese dunque quelle che rientrano nella sfera della formazione.

Da un approfondimento sul tema emerge un ventaglio di fabbisogni formativi triplice: una prima tipologia di fabbisogni rientra nella sfera della formazione obbligatoria/normata che copre la larga parte dei fabbisogni da soddisfare; una seconda tipologia è quella dei fabbisogni espressi dall'azienda, con riferimento a quelli di carattere specialistico, associati spesso all'introduzione di una nuova tecnologia; infine, una terza tipologia di fabbisogni proviene direttamente dal lavoratore, (sebbene a volte coincida con le richieste dell'azienda) che può fare richiesta attraverso gli strumenti sopra descritti.

La condivisione della programmazione formativa è dunque molto chiara a tutti i livelli, compreso quello apicale e la partecipazione della direzione sanitaria appare ampia e propositiva.

In ultimo, si sottolinea come dalle interviste sia emerso un discreto coinvolgimento dei rappresentanti sindacali, che risulta proficuo e privo di situazioni di particolari conflittualità. Da parte delle RSU vi è talvolta la richiesta di coinvolgere maggiormente OO.SS. e ausiliari. Abitualmente, infatti, la priorità formativa è data alle figure più rappresentate numericamente, ossia infermieri e tecnici specialisti, sebbene l'azienda cerchi di adottare una politica inclusiva che consenta a tutta la popolazione aziendale di frequentare il maggior numero di ore formative ogni anno.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Come accennato in precedenza, Hesperia ad ottobre di ogni anno delibera il piano di formazione annuale nel quale vengono definiti gli argomenti e scandite le tempistiche della programmazione

formativa, nonché individuate le persone da formare. Da sottolineare, a questo proposito, che l'azienda cura un dossier formativo che permette di monitorare i corsi fatti nel corso degli anni dagli addetti. Per alcune tipologie di corso, le classi sono suddivise in base al livello dei lavoratori e vengono costituite a seguito di un test per valutare le competenze degli addetti.

L'azienda, su temi clinici e assistenziali specifici, organizza periodicamente dei convegni aperti anche a personale esterno. È stato richiamato, a questo proposito, un convegno dedicato ai dirigenti Inail, che deriva dalla convenzione che l'ospedale ha con la stessa Inail per gli infortunati della mano.

Un tema che è utile descrivere in questa sezione poiché, di fatto, richiama alle figure a cui l'azienda rivolge la formazione, riguarda i tirocini. Hesperia è sede collegata della rete formativa di diverse Università, in primis Modena e Reggio, ed è sede di tirocinio soprattutto per i laureandi in infermieristica (con la cui Facoltà di Modena e Reggio ha una convenzione attiva da ormai 15 anni) e biotecnologia, mentre per i corsi di laurea in medicina i tirocini attivati sono più rari. Altri tirocini che l'ospedale attiva, hanno precisato gli intervistati, sono dedicati ai tecnici di fisiopatologia cardiovascolare.

3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione

L'azienda si è affidata nel corso degli anni al supporto di due enti formativi. Uno di questi ha collaborato con Hesperia solo di recente ed è dunque stato difficile per gli intervistati esprimere un giudizio sul suo operato. Di contro, l'altro provider a cui Hesperia ha affidato la gestione dei processi formativi in ambito Fondimpresa ha sempre rispettato le aspettative dell'azienda. Si tratta di un supporto molto attivo, nella misura in cui il provider accompagna da vicino il processo formativo anche attraverso relazioni sullo stato d'avanzamento dell'attività.

Il Piano Annuale Formazione e la Relazione Annuale Formazione sono due documenti previsti dalla Regione in cui si indica quali tipi di formazione e che tipo di crediti ECM l'azienda sanitaria intende erogare e quanti effettivamente sono stati dati. Queste due relazioni sono funzionali a capire qual è stato l'impatto della formazione erogata e quindi a ragionare sulla programmazione dell'anno successivo.

La definizione dei gruppi aula appare anch'essa molto precisa e ragionata. L'azienda tende infatti a costituire classi miste e a convocare i lavoratori con congruo anticipo, vista anche la difficoltà nel combinare i turni di lavoro. Ancora più complessa risulta la programmazione formativa quando si tratta di eventi congressuali, in quanto organizzare i turni di lavoro per un numero così ampio di addetti.

Le metodologie didattiche adottate sono prevalentemente l'aula e la FAD. Le modalità didattiche sul campo (es. affiancamento, training on the job), riguardano soprattutto l'addestramento dei neoassunti e sono più sporadiche.

Un altro aspetto interessante emerso in sede d'intervista è rappresentato dalla possibilità di collegamento video tra la sala operatoria e l'aula in cui si svolgono le sessioni formative. I lavoratori possono dunque essere formati osservando realmente un'operazione chirurgica effettuata nelle sale dell'ospedale.

Per circa l'80% dei corsi realizzati tramite il finanziamento di Fondimpresa Hesperia ricorre a docenti interni o comunque a docenti indicati dallo stesso ospedale. Il provider, quindi, non interviene in questo. Quando ci sono competenze particolari da formare, invece, è il comitato scientifico istituito dal provider che decide quali docenti incaricati. Il vertice aziendale, di fatto, governa la scelta dei professionisti da incaricare, con l'obiettivo di individuare i docenti che riescano meglio a calare il corso sulle esigenze specifiche della sede di Modena. Solo per temi extra medici (es. competenze comunicative), il ruolo dell'ente formativo è invece più attivo.

Il processo formativo si arricchisce poi di un ulteriore aspetto rappresentato dal monitoraggio puntuale della formazione rivolta a ciascun addetto. Infatti, come già descritto in precedenza, la formazione fatta rientra infatti all'interno di un dossier formativo che raccoglie tutte le esperienze di formazione degli addetti. Al termine di ciascun corso poi, sono somministrati ai partecipanti dei questionari di valutazione del gradimento, incluso il gradimento del docente, oltre ai consueti test di apprendimento. Il provider aggrega i dati di questo tipo e li restituisce all'azienda sotto forma di relazione finale.

3.4 Considerazione riepilogative

La gestione del processo formativo da parte di Hesperia Hospital appare efficace rispetto agli obiettivi che l'azienda ospedaliera si pone. Il ruolo del provider/ente formativo è molto attivo e nel corso degli anni è risultato proficuo.

La progettazione degli interventi formativi risulta coerente con i fabbisogni emersi. Quest'ultimi derivano sia dalle esigenze espresse dall'azienda sia da quelle ricavate dalla compilazione di un documento da parte di tutti i lavoratori. Tuttavia, la parte di fabbisogni formativi prevalente è da ricondurre alla normativa sulla formazione obbligatoria per operatori del settore sanitario.

In ultimo si sottolinea come l'azienda riesca a monitorare con successo la storia formativa di ciascun addetto, con dossier ad essi dedicati.

4. CONCLUSIONI

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

La formazione per Hesperia Hospital ha da sempre costituito un punto di riferimento per le proprie attività. Il ruolo di provider di servizi formativi ricoperto in passato, unito all'importanza che la formazione continua inevitabilmente assume in ambito medico hanno influito positivamente sull'approccio alla stessa da parte di Hesperia.

Sono due le prospettive da cui si può analizzare il tema della formazione in questa azienda ospedaliera: da una parte vi è infatti la formazione che i lavoratori dell'azienda svolgono per la propria crescita professionale e non soltanto in funzione delle esigenze aziendali, dal momento che molta di essa viene svolta anche con l'obiettivo di ottenere i crediti ECM previsti dalla normativa vigente. Dall'altra parte si osserva invece tutta la dimensione di formazione rivolta all'esterno, con

gli eventi seminari ed i convegni organizzati all'interno della sede e, non ultimi, i molteplici tirocini attivati soprattutto per infermieri e tecnici specializzati. Ciò rende Hesperia Hospital un punto di riferimento su territorio.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Una buona prassi mostrata dall'azienda è quella legata all'opportunità per i lavoratori di partecipare a corsi finanziati da Fondimpresa acquisendo crediti formativi ECM. L'azienda, infatti, non è obbligata a far sì che tutti gli operatori abbiano acquisito i propri crediti, ma è certamente un meccanismo "win-win", in cui il lavoratore può giovare della possibilità di acquisire crediti ECM, ma al tempo stesso l'azienda può formare i propri addetti sulla base delle proprie esigenze e calibrare i percorsi sulla base delle specificità aziendali.

Tra le buone prassi formative individuate dall'analisi di questo caso aziendale vi è inoltre quella della conservazione di un dossier formativo dedicato a ciascun addetto. Questa procedura, di certo comune a tante realtà aziendali, trova nella realtà di Hesperia un fattore chiave per mappare le competenze del personale in chiave complessiva. Sono infatti tante le attrezzature che gli addetti, specialmente quelli con profili infermieristici, possono dover utilizzare ed è quindi fondamentale organizzare il lavoro anche in relazione alle competenze degli addetti.

4.3 Conclusioni

L'azienda Hesperia Hospital presenta molteplici aspetti che la rendono un esempio virtuoso nel panorama regionale. L'assetto societario ha consentito negli ultimi anni al Gruppo a cui Hesperia appartiene di crescere attraverso l'acquisizione di altri ospedali e cliniche, arrivando di recente alla quotazione in Borsa.

Trattandosi di un ospedale e dunque avendo al proprio interno lavoratori soggetti all'obbligo formativo per le professioni sanitarie (150 crediti ECM ogni triennio), la programmazione formativa risente fortemente dei vincoli normativi, sebbene l'azienda sia proficuamente riuscita a bilanciare questi vincoli con le proprie esigenze organizzative e competitive.

Nel complesso il caso aziendale descritto mostra un buon controllo del processo formativo, arricchito da strumenti volti a raccogliere i fabbisogni formativi e a valutare l'andamento della programmazione formativa che, in linea generale, segue la triennialità imposta dal programma regionale, ma a livello operativo garantisce la sufficiente flessibilità organizzativa in caso di nuove esigenze e modifiche al programma originario.