

# **CASA DI CURA SAN GIACOMO**

PONTE DELL'OLIO (PC)

**Ambito tematico strategico:**

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto**

Piano ordinario Conto Formazione ID: 181442  
"HEALTH CARE: Strategie, strumenti e protocolli  
per prestazioni eccellenti"

**Orione - Articolazione Territoriale Emilia-Romagna**

## INDICE

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

## 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 Casa di Cura San Giacomo 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. Proprio su questo tema, con specifico riferimento alle imprese del settore dei servizi, infatti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà 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: 181442) 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**

La Casa di Cura San Giacomo Polispecialistica inizia l'attività sanitaria nell'anno 1961 con reparti di degenza di chirurgia generale, ostetricia e ginecologia, ortopedia, medicina, cardiologia, oncologia e radioterapia.

Nel periodo in cui ha operato con attività polispecialistica ha sempre avuto anche un ruolo di struttura di primo intervento, in particolare per l'alta Val Nure, essendo collocata a Ponte dell'Olio che dista circa 25 km da Piacenza.

Dal 1994, con la denominazione di Ospedale Privato San Giacomo, si configura come "Unità Operativa Omnicomprensiva di Riabilitazione Intensiva ed Estensiva" ed è riferimento regionale ed interregionale per la diagnosi e la cura di patologie di competenza riabilitativa. È accreditata al Sistema Sanitario Regionale ed opera in convenzione con l'Azienda USL di Piacenza le cui strutture sanitarie di maggior rilievo sul territorio sono gli Ospedali di Piacenza, Bobbio, Fiorenzuola d'Arda e Castel San Giovanni dai quali vengono inviati pazienti post-acuti con necessità di riabilitazione intensiva; i criteri di appropriatezza per l'accesso di questi pazienti sono prestabiliti e periodicamente verificati.

Sono poi operanti rapporti di collaborazione per la gestione di percorsi riabilitativi dei pazienti con altre strutture ospedaliere regionali ed extra-regionali, quali la U.O. di Neurochirurgia, Neurologia e Ortopedia dell'Ospedale di Parma, la U.O. di Neurologia dell'Ospedale di Melegnano, la U.O. di Neurologia e Ortopedia dell'Ospedale di Lodi, l'Istituto Ortopedico Galeazzi di Milano, l'Istituto Gaetano Pini, l'Ospedale San Raffaele di Milano, le Cardiochirurgie dell'Ospedale Maggiore di Parma, dell'Istituto San Donato Milanese, della Clinica Città di Alessandria, del Centro Cardiologia Monzino (MI), della Clinica Humanitas (MI) e del Policlinico S. Matteo di Pavia.

La struttura originaria negli ultimi anni è stata notevolmente ampliata e, ad oggi, gli ambienti sono totalmente nuovi o rinnovati.

Le attività riabilitative vengono svolte in regime di ricovero ordinario e di day hospital.

La struttura consta di 122 posti letto, suddivisi tra le unità operative funzionali di degenza riabilitativa inerenti tre discipline:

- Riabilitazione cardiologica;
- Riabilitazione neurologica;
- Riabilitazione ortopedica e vascolare.

È inoltre svolta attività ambulatoriale diagnostica e terapeutica nei campi di competenza.

Vi si trovano tre principali Palestre dedicate alla riabilitazione Cardiologica, Neurologica ed Ortopedica con Servizi ad altissimi livelli tecnologici e totalmente informatizzati.

In ogni reparto, le camere di degenza ospitano due pazienti e sono dotate di servizio privato o adiacente, televisore a colori e telefono.

Ogni unità operativa funzionale di degenza è dotata della propria sala da pranzo. Sono presenti all'interno spazi comuni per il tempo libero: ampia hall, bar con ristorazione e rivendita quotidiani e periodici, sala congressi periodicamente adibita ad attività di animazione ed intrattenimento. Sono inoltre disponibili ampi giardini attrezzati, dotati di percorsi per la rieducazione del cammino e parcheggi per i visitatori, un servizio di barbiere o parrucchiere e il servizio di lavanderia.

## **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

Casa di Cura San Giacomo in Emilia-Romagna rappresenta un esempio di struttura riabilitativa "pura" che accoglie i pazienti nel post-intervento e non svolge funzioni di RSA. Dal 2007 la Casa di Cura è accreditata dalla Regione Emilia-Romagna e ha adottato il Piano di Formazione obbligatoria con attribuzione dei crediti ECM per tutte le professioni sanitarie.

Oltre alle attività ambulatoriali inerenti i diversi settori riabilitativi, vengono segnalate alcune attività rilevanti che caratterizzano in senso innovativo i servizi offerti: analisi dinamica della comunicazione, fonologia, riabilitazione neuropsicologica, interventi psicologici ed educazionali per favorire l'aderenza ad uno stile di vita sano e per promuovere una soddisfacente qualità di vita, interventi per la cessazione del tabagismo, rieducazione vescico-sfinterica per la continenza urinaria, rieducazione della propriocezione e dell'equilibrio per il miglioramento della coordinazione e la riduzione del rischio di caduta, diagnostica e terapia della disfagia, studio di protesi ortesi ed ausili personalizzati, valutazione e terapia dell'osteoporosi.

Le modalità di intervento seguono il modello di lavoro in equipe, sia in fase di progetto riabilitativo personalizzato che in fase di trattamento e di verifica dei risultati. Per questo motivo, alla figura del medico responsabile del progetto si affiancano figure professionali plurime: fisioterapisti, infermieri professionali, psicologi, assistente sociale.

Casa di Cura San Giacomo nel corso degli anni ha attivato piani di miglioramento per incrementare qualitativamente le prestazioni rivolte al paziente, come ad esempio l'elaborazione di una innovativa Cartella Clinica Elettronica in cui le soluzioni gestionali sono studiate su misura per l'applicazione in un contesto di riabilitazione intensiva, l'implementazione di attività legate al sistema integrato di gestione del rischio ospedaliero; un programma di sorveglianza e controllo della Legionellosi; lo sviluppo di sistemi informatizzati per ottimizzare l'approccio interdisciplinare al paziente disabile; l'impiego di metodiche basate su tecniche di realtà virtuale per migliorare le prestazioni riabilitative; il coinvolgimento del paziente e dei familiari nella stesura del Progetto riabilitativo individuale.

## **2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata**

Competenza e aggiornamento continuo, accoglienza, attenzione e cortesia del personale nei riguardi del paziente e dei famigliari sono obiettivi aziendali prioritari.

Inoltre, una particolare attenzione viene dedicata allo sviluppo delle relazioni interne, allo scopo di facilitare la collaborazione tra le persone, incrementare il senso di appartenenza, la diffusione dei valori e della cultura aziendale.

Per perseguire questi obiettivi la struttura sta investendo molto in formazione: rispetto al 2016, nel 2017 le ore di formazione risultano quasi triplicate. I dati presentati riportano infatti, per il 2016, 743 ore tra formazione interna ed esterna, contro le 1741 del 2017.

In particolare, nel 2017 sono stati realizzati 49 progetti formativi previsti dal Piano Formativo che viene steso annualmente. Dei 49 progetti, 7 sono stati di formazione residenziale, 36 di formazione esterna, 5 di formazione a distanza e uno di formazione Tutorial.

### **2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione**

Le tipologie di formazione realizzate mostrano come attraverso questo strumento si intenda coprire i fabbisogni di competenza in tutti gli ambiti e processi lavorativi del personale della Casa di Cura al fine di migliorare le capacità in ambito tecnico professionale, relazionale e comunicativo, organizzativo e gestionale e in materia di salute e sicurezza.

Più in generale, l'aspettativa riguarda la diffusione di un approccio di sistema che sia promotore di una cultura organizzativa che faciliti l'apprendimento di conoscenze e abilità volte a rispondere efficacemente ai cambiamenti organizzativi e alle pressioni lavorative.

Potenziare le capacità atte ad affrontare scenari complessi, ridurre i rischi di errori per migliorare la qualità del servizio e la comunicazione tra colleghi e con i pazienti, sono attualmente gli obiettivi della formazione della struttura riabilitativa.

### **2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)**

Il Piano finanziato da Fondimpresa nel 2017, conseguente alle aspettative e agli obiettivi strategici più sopra evidenziati, aveva il principale obiettivo di sviluppare le potenzialità del team, nonché di uniformare e diffondere tra i dipendenti nuove istruzioni operative e protocolli interni aderenti alla "vision" di San Giacomo.

Allo stesso modo, nel 2017 si è voluto investire sulla formazione residenziale per un tema sempre più rilevante e delicato quale lo stress da lavoro correlato, che ha portato in aula 105 operatori, suscitando un forte coinvolgimento e partecipazione sul tema.

Oltre alla formazione sullo stress da lavoro correlato, gli operatori a cui è stata dedicata più formazione sono quelli aventi l'obbligo di crediti ECM. Tutti i dipendenti hanno poi svolto la formazione obbligatoria sulla sicurezza.

Il Piano finanziato da Fondimpresa conteneva azioni formative per l'acquisizione di crediti ECM, e corsi di comunicazione i cui contenuti spaziavano su temi quali: l'umanizzazione delle cure, l'evidenziazione dei risultati, la relazione con il paziente.

Le caposala che hanno partecipato all'intervista, nonché alla formazione promossa, in qualità di coordinatrici del personale infermieristico hanno evidenziato che una ricaduta immediatamente percepibile della formazione svolta è il cambiamento di punto di vista avvenuto: vi è stato, infatti, uno spostamento di focus dal problema alla soluzione. Mentre cioè, prima ci si concentrava sul problema, ora l'attenzione è sulle modalità di soluzione di questo.

*"Il risultato del corso cui ho partecipato è stato quello di smettere di cercare il "colpevole" ma come gruppo di concentrarsi sul trovare una soluzione affinché l'errore non si ripeta."*

Questo ha determinato minori conflitti tra il personale: infermieri, OO.SS, ausiliari ma anche con i pazienti.

La comunicazione tra operatori, paziente e famigliari è migliorata a seguito della formazione; i partecipanti hanno infatti acquisito una maggiore consapevolezza dell'altro, affinando una capacità di ascolto ed empatia con le persone. La comprensione che *"L'attacco non è alla persona ma al ruolo lavorativo"*, ha diminuito il conflitto aumentando le dinamiche di confronto ed il rispetto reciproco tra i dipendenti.

Le regole non vengono più applicate rigidamente come in passato; la assistenza è calata sul paziente (*"ad esempio se per il paziente non è funzionale o gradevole pranzare in sala, non lo si forza a farlo"*). Per gli operatori questo è stato un passaggio complesso da attuare; agevolato però dal ruolo delle coordinatrici che partecipano ad un Master sulla gestione della comunicazione.

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

In Casa di Cura San Giacomo, particolare attenzione viene posta allo sviluppo delle relazioni interne allo scopo di facilitare la collaborazione tra le persone, aumentare il senso di appartenenza, incrementare la diffusione dei valori e della cultura aziendale.

Uno standard alto nella qualità del servizio, si traduce in primo luogo nel miglioramento continuo delle competenze relazionali, comunicative e di lavoro in team. Su questo, nell'ultimo periodo, si è investito molto con la formazione, allorché dall'analisi dei fabbisogni sono emerse criticità, in particolare, dal punto di vista del management e dell'organizzazione del processo lavorativo.

## **3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

### **3.1 L'analisi del fabbisogno**

Un team composto da Direttore Sanitario, Responsabile della qualità e sicurezza (RSPP), Coordinatore di Reparto, responsabile della formazione, si occupa della raccolta dei fabbisogni formativi. Anno per anno si individuano le priorità; a queste si aggiungono in corso d'anno le ulteriori necessità. Ad esempio, da una riunione sindacale è emersa l'esigenza di allargare anche ai fisioterapisti la formazione BLS, normalmente assolta dal personale in obbligo di legge. Attualmente la formazione BLS viene fatta da tutto il personale sanitario tramite due docenti interni qualificati all'insegnamento BLS. Questo corso è stato poi accreditato tramite l'ente FIPES. L'apporto delle parti sociali, RSU e sindacati, nella definizione dei bisogni è proficuo. Quest'anno è stata proposta e accettata un'attività formativa sui rischi clinici. Per l'anno venturo è in programma un corso sullo stress lavorativo come prosecuzione del progetto sullo stress da lavoro correlato realizzato nel 2017.

Non vengono utilizzati questionari per la raccolta dei bisogni ma la mappatura delle competenze che viene compilata dai singoli operatori, contiene anche un campo vuoto dedicato alle richieste di

formazione. Queste richieste sovente si sono tradotte in formazione sul campo (per esempio, la lettura dell'ECG).

Un canale di raccolta delle necessità formative viene anche dalle coordinatrici dei reparti che prima di stendere il piano formativo si confrontano con il personale e riportano alla responsabile delle risorse umane.

Comunicazione, lavoro in gruppo, sono tra i bisogni formativi principali. Altre tematiche che sono emerse nell'indagine sulle necessità di formazione per il 2020, sono: lo stress da lavoro correlato, la sicurezza, la privacy.

### **3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione**

La formazione riguarda tutte le figure professionali presenti nella struttura; le tematiche dei corsi sono calibrate sui compiti che ciascuna di queste normalmente svolge. Nel 2019, ad esempio, è stato svolto un corso per tutte le ausiliarie che aveva per oggetto l'igiene clinica e la pulizia degli ambienti.

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

Insieme alla formazione interna, si sfruttano le possibili occasioni di formazione esterne: seminari convegni ecc. Internamente, si ritiene preziosa la collaborazione con FIPES, struttura specializzata nella formazione in campo sanitario. Con i docenti FIPES c'è un rapporto consolidato; la formazione viene erogata prevalentemente da loro, con riscontri molto positivi dei partecipanti in quanto questi docenti utilizzano una metodologia attiva (giochi, gruppi di lavoro, simulazioni ecc.). La formazione più tecnica è curata da personale interno specializzato mentre per quella esterna vengono comunque selezionati provider qualificati.

Con la crisi economica il budget dedicato alla formazione è stato ridotto; il contributo di Fondimpresa rappresenta il 7% del totale a disposizione. Ora si utilizza anche la formazione on line per ridurre i costi.

L'organizzazione dei corsi tiene conto della divisione in turni del personale: la struttura lascia libertà di iscrizione ai singoli in base agli orari di lavoro degli operatori. Chi non riesce ad accedere alla formazione in aula riceve una formazione on line.

Non esiste un sistema strutturato di monitoraggio, ma feedback sugli esiti della formazione si ottengono nella pratica quotidiana, sia per quanto riguarda le prestazioni tecniche che nelle modalità di approccio comunicativo e di relazione.

I corsi terminano con la raccolta di questionari di gradimento.

### **3.4 Considerazione riepilogative**

L'ascolto del personale dipendente sembra centrale nel processo di definizione dei fabbisogni e di elaborazione di un Piano Formativo Annuale.

L'analisi dei bisogni è il risultato di un percorso collettivo che coinvolge anche le parti sociali come portavoce delle richieste dei lavoratori.



La individuazione delle priorità da parte del team dirigenziale tiene conto delle minori risorse oggi a disposizione, perciò la scelta delle attività formative da mettere in campo è mirata a ciò che maggiormente è utile a qualificare i servizi offerti dalla Struttura Sanitaria, vale a dire la presa in carico e la relazione con i pazienti. Il miglioramento della presa in carico assistenziale è infatti fondamentale per quella che si definisce "umanizzazione delle cure". In San Giacomo ciò ha richiesto interventi formativi finalizzati alla crescita del gruppo, alla collaborazione ed al miglioramento del clima lavorativo.

La consapevolezza che la comunicazione è responsabilità dell'emittente ha migliorato anche la capacità di relazione ("*Sei sicuro che l'altro abbia capito quello che volevi dire?*") tra operatori e tra operatore, paziente e familiari.

## **4. CONCLUSIONI**

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

Nel corso del tempo il rapporto con la sanità ed il personale medico e paramedico è mutato; oggi il paziente non ha più un atteggiamento passivo e chiede di essere coinvolto nel percorso riabilitativo. Questo impone di stabilire un'interlocuzione positiva tra struttura e paziente.

Mentre le competenze medico scientifiche e l'aggiornamento tecnico costituiscono da sempre skills indispensabili di accreditamento, le abilità comunicative divengono oggi elementi che "*fanno la differenza*" nella definizione della qualità dell'offerta nel settore sanitario pubblico e privato.

San Giacomo ritiene così che il benessere dell'operatore faccia crescere la qualità del servizio e delle prestazioni.

Attività formative incentrate sulla comunicazione efficace, l'accoglienza e la presa in carico del paziente, le problematiche legate allo stress lavorativo sono state quindi inserite come prioritarie nei Piani formativi della Casa di Cura San Giacomo.

*"Puntiamo molto sulla comunicazione e su questo investiamo anche grazie alla lungimiranza della dirigenza aziendale. Non è usuale, molto spesso si ritiene che la preparazione tecnica sia la necessità prevalente di un ospedale. Noi riteniamo che sia altrettanto prioritario occuparsi della relazione tra colleghi e con i pazienti".*

L'attenzione alla selezione del personale, alle caratteristiche e attitudini individuali sono l'elemento di partenza per mettere in atto una formazione efficace ed attuare gli orientamenti strategici nel campo dell'accoglienza.

*"La tecnica si apprende ma le caratteristiche personali di fondo sono fondamentali."*

Uno strumento che raccoglie le valutazioni sull'esito di queste strategie è "Le nostre vere referenze", la pubblicazione che annualmente raccoglie i giudizi dei pazienti sul periodo di degenza presso la Casa di Cura.

## 4.2. Le buone prassi formative aziendali

La modalità di raccolta e analisi dei fabbisogni prevede innanzitutto l'ascolto del personale dipendente, attraverso canali diversi. L'ascolto di coordinatrici, rappresentanti sindacali, medici e responsabile del personale produce come esito non solo una programmazione formativa più aderente alle necessità dei fruitori, ma anche un coinvolgimento ed una partecipazione effettiva ai percorsi di formazione.

I giudizi riportati dai partecipanti sono quindi di grande soddisfazione, per la formazione sulla comunicazione e sullo stress da lavoro correlato, in particolare.

Un'attenta analisi dei fabbisogni determina una corretta progettazione e programmazione formativa. La scelta di avvalersi di una società fornitrice altamente qualificata e accreditata sono, unitamente ai precedenti, gli elementi dei successi formativi di San Giacomo.

L'utilizzo della modalità e-learning e l'autogestione nella scelta degli orari di frequenza ai corsi rappresentano buone pratiche per promuovere la più ampia partecipazione alla formazione.

## 4.3 Conclusioni

La Qualità, sia delle prestazioni che nella cura del paziente, è l'obiettivo strategico prioritario della Casa di Cura San Giacomo. Nel corso degli ultimi anni sono stati adottati strumenti innovativi ed azioni per realizzare questo obiettivo:

- La Carta dei Servizi;
- L'adozione del Codice Etico;
- Il piano di autocontrollo igienico HACCP;
- L'adozione di un sistema di *Incident Reporting* dell'Agenzia Sanitaria dell'Emilia-Romagna;
- Un programma di sorveglianza e controllo della Legionellosi;
- Lo sviluppo di sistemi informatizzati in grado di ottimizzare l'approccio interdisciplinare al paziente disabile;
- L'elaborazione della Cartella Clinica Elettronica appositamente studiata per l'applicazione in un contesto di riabilitazione intensiva;
- La stesura del progetto riabilitativo individuale che prevede il coinvolgimento sia del paziente che dei familiari;
- L'impiego di metodiche basate su tecniche di realtà virtuale finalizzate al miglioramento delle prestazioni riabilitative.

Alla formazione finanziata da Fondimpresa si richiede di sostenere l'adozione di questi strumenti ed azioni, affinando le competenze comunicative e relazionali del personale che rappresentano l'accompagnamento necessario al processo di miglioramento continuo.