



&



AT PUGLIA CASA DI CURA PETRUCCIANI

Ambito Strategico: **Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione**

Titolo: **Competenza subito**

Codice identificativo del piano: **188886**

Team di monitoraggio: **Paolo Nico, Alessandro Castellana**

Dicembre 2020

INDICE

1 INTRODUZIONE

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

- 2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

- 2.3.2 Impatto della formazione

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

2.5 Considerazioni riepilogative

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

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

3.4 Considerazioni riepilogative

4 CONCLUSIONI

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

4.2 Le buone prassi formative aziendali

4.3 Conclusioni

1 INTRODUZIONE

L'azione formativa presa in esame è il piano "Competenza subito" presentato e realizzato da CASA DI CURA PETRUCCIANI operante nel settore gestione di case di cura. La società può svolgere qualsiasi attività nel campo medico e paramedico nel limite delle autorizzazioni richieste dalla legge.

Il progetto è stato realizzato nell'ambito del contributo aggiuntivo Avviso 4/2016. Un avviso rivolto alla realizzazione di Piani formativi condivisi rivolti alla formazione di dipendenti neoassunti in imprese aderenti o di disoccupati o inoccupati da assumere nelle imprese aderenti al termine del percorso formativo.

L'ambito tematico strategico di riferimento è quello delle Politiche attive del lavoro: formazione neoassunti, disoccupati e/o inoccupati da assumere per la riqualificazione e la ricollocazione.

Dopo alcuni anni di crisi la Casa di Cura Petrucciani ha invertito il trend negativo ed ha ricominciato ad assumere nuovo personale. La ricerca comunque di una efficienza massima per mantenere il contenimento dei costi e di una elevata qualità dei servizi offerti, specialmente per una Casa di Cura, non possono non passare attraverso la formazione del personale neoassunto che deve rapidamente comprendere le procedure operative e amministrative aziendali, rafforzando le competenze anche di alcune procedure sanitarie ritenute prioritarie dal personale medico interno.

Ai nuovi ingressi si è aggiunto l'avvio di un processo di innovazione che ha riguardato principalmente attività di gestione del paziente in maniera informatizzata (per esempio l'attivazione della Cartella Clinica informatizzata) ed il potenziamento strutturale delle infrastrutture di comunicazione (per esempio la nuova rete internet ad alta velocità). Questo ha reso disponibile l'introduzione di altre nuove tecnologie che a cascata hanno portato l'azienda a passo con i tempi informatici: immagazzinamento, elaborazione e trasmissione di enormi masse di dati che hanno come tecnologia di base il passaggio alla RAM (big data); il potenziamento di tecnologie, programmi, processi e tecniche concepiti e messi in atto per proteggere computer e reti informatiche (cyber security).

Il Piano si è rivolto, quindi, in via esclusiva alla formazione, di 5 lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato da non più di 6 mesi alla data di presentazione del Piano.

L'azienda, pertanto è stata scelta come caso di studio in quanto La Casa di Cura, in linea generale, ha avviato un processo di innovazione principalmente rilevando un bisogno clinico organizzativo ovvero rilevando la risposta che un nuovo presidio, una nuova tecnologia o un nuovo farmaco sono in grado di dare rispetto a un fabbisogno più o meno emergente. Il raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano Strategico ha richiesto l'introduzione di innovazioni tanto di carattere tecnologico quanto di carattere organizzativo.

Innovazioni tecnologiche hanno riguardato:

- L'erogazione delle prestazioni sanitarie
- Il potenziamento tecnico strutturale
- La gestione amministrativa

Le innovazioni organizzative hanno riguardato:

- Il controllo e la gestione dei rischi sanitari
- La gestione del paziente
- La formazione del personale

Questo si è tradotto in un piano formativo basato su 11 azioni formative riguardanti: l'approfondimento delle conoscenze e competenze del personale infermieristico neoassunto; la formazione del personale neoassunto sul codice etico e sul modello organizzativo ex-231; le procedure amministrative interne e sul software amministrativo impiegato in Casa di Cura.

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Società Casa di Cura del Prof. Petrucciani s.r.l. è stata costituita nel 1985 con lo scopo di svolgere l'attività di gestione di case di cura, con tutto quanto ivi connesso. La società può svolgere qualsiasi attività nel campo medico e paramedico nel limite delle autorizzazioni richieste dalla legge in relazione agli scopi predetti. Fondata nel 1957 dal medico chirurgo prof. Nicola Petrucciani, la Casa di Cura, a lui intitolata, rappresenta fin da allora una realtà importante e di prestigio tra le strutture sanitarie del territorio salentino.

L'organizzazione nel 2006, all'avvio del progetto qualità, vedeva la presenza di 3 Unità Operative Complesse (UUOCC) dirette ciascuna da un Medico Responsabile, in particolare:

- U.O.C. di Chirurgia Generale e Specialistica;
- U.O.C. di Ostetricia e Ginecologia;
- U.O.C. di Riabilitazione Cardiologia.

Inoltre la struttura erogava ed eroga tuttora prestazioni di assistenza specialistica ambulatoriale e fornisce prestazioni di Medicina di laboratorio e Diagnostica per Immagini sia per i pazienti ricoverati che per l'utenza esterna.

La Casa di Cura nel corso del primo semestre del 2007 ha completato il sistema qualità per l'area degli ambulatori (conforme alla norma UNI EN ISO 9001) e con lo stesso progetto ha avviato un nuovo modello di organizzazione basato sui Dipartimenti fortemente voluto dalla Direzione. L'organizzazione dipartimentale che si sta implementando dovrà assicurare la buona gestione amministrativa-finanziaria ed il governo clinico. Il dipartimento, favorendo il coordinamento dell'atto medico teso a gestire l'intero percorso di cura e lo sviluppo di comportamenti clinico assistenziali basati sull'evidenza, costituisce l'ambito privilegiato nel quale poter contestualizzare le attività di governo clinico nelle sue principali estensioni ovvero la misurazione degli esiti, la gestione del rischio clinico, l'adozione di linee-guida e protocolli diagnostici-terapeutici, la formazione continua, il coinvolgimento del paziente e l'informazione corretta e trasparente.

Inoltre, la Casa di Cura del Prof. Petrucciani è un'azienda ospedaliera accreditata con il S.S.N. ed è pertanto soggetta a controlli e verifiche da parte della Regione nonché dell'A.S.L. territorialmente competente, a cui spetta il compito di stabilire le modalità di valutazione delle strutture, delle procedure e dei requisiti di qualificazione nonché di verificare i risultati prodotti in termini di qualità e di appropriatezza delle metodologie applicate. La Casa di Cura adotta un Modello Organizzativo conforme al D.Lgs 231/01 ed un Codice Etico disponibile sul sito internet istituzionale; di recente è stata istituita una funzione di risk management per una migliore gestione del rischio sanitario. Inoltre, la Casa di Cura intrattiene specifici accordi in outsourcing con strutture esterne qualificate per eventuali esami diagnostici differenti da quelli erogati ed erogabili normalmente dalla Casa di Cura Petrucciani.

La Casa di Cura "Prof. Petrucciani" è una struttura ospedaliera accreditata con il Servizio Sanitario Nazionale. Come anticipato sopra, sulla base della nuova organizzazione sono state individuate 3

Aree: 2 Aree di degenza per prestazioni di ricovero ospedaliero a ciclo continuativo e diurno per acuti, con attività in regime di ricovero di elezione programmata che rispondono al requisito delle omogeneità delle risorse ed 1 Area Ambulatoriale e Servizi. In particolare i servizi erogati sono:

- Area CHIRURGICA (comprendente le Unità Operative di Chirurgia Generale, Chirurgia Vascolare, Oculistica, Ginecologia e P.M.A., Urologia);
- Area MEDICA (comprendente le Unità Operative di Riabilitazione Cardiologica e di Medicina Generale);
- Area SPECIALISTICA AMBULATORIALE (comprendente Patologia clinica, Diagnostica per Immagini, Ambulatorio Cardiologico, Ambulatori clinici).

La Casa di Cura garantisce, tramite il ricovero programmato, il percorso di diagnosi, terapia e riabilitazione per patologie non urgenti. Tale ricovero può essere di tipo ordinario o day service (ricovero di un giorno). Il ricovero ordinario può essere proposto dal medico di famiglia, dal medico della guardia medica territoriale o da un medico specialista del Servizio Sanitario Nazionale. Il ricovero in day service consiste in un ricovero effettuato nell'arco della giornata e di durata inferiore a 12 ore, con erogazione di prestazioni multiprofessionali e plurispecialistiche (day hospital) o di un intervento chirurgico o procedure invasive (day surgery). È un'alternativa alla degenza in regime ordinario. È rivolto a pazienti che necessitano di prestazioni che, per loro natura, non possono essere eseguite in regime ambulatoriale in quanto richiedono sorveglianza ed osservazione medica e/o infermieristica protratta nell'arco della giornata. Si accede a tale forma di assistenza solo su indicazione e programmazione di un medico specialista dell'unità operativa interessata.

Con riferimento al settore dell'assistenza ospedaliera, l'intervistato rileva come l'avvio dei processi di riforma degli anni Novanta ha reso necessario l'attuazione di numerosi interventi finalizzati alla razionalizzazione della rete ospedaliera, che hanno inciso in primis sugli assetti istituzionali delle aziende: si è trattato di accorpamenti, riconversioni funzionali o dismissioni che hanno riguardato strutture di limitate dimensioni in termini di dotazione ed attività. Ciò ha comportato una progressiva riduzione nella numerosità delle strutture pubbliche che nell'ultimo decennio sono diminuite in media del 29 per cento, mentre le strutture private accreditate hanno fatto registrare un andamento più costante, anzi in lievissimo aumento a partire dall'anno 2002.

Una prima riflessione riguarda il ruolo rilevante del privato accreditato come componente del SSN. I dati confermano il contributo importante e crescente che il privato accreditato apporta al SSN. Ciò è riscontrabile in termini di incidenza sulla spesa sanitaria pubblica (20%), così come in termini di volumi erogati (27% dei ricoveri, +3,5 punti percentuali rispetto al 2008) e come mix di produzione. Rispetto a quest'ultimo punto, si pensi all'area della non-acuzie ospedaliera, sempre più rilevante alla luce dei cambiamenti epidemiologici in corso, rispetto alla quale il privato garantisce il 42% dei ricoveri per lungodegenza e il 76% dei ricoveri per riabilitazione. Passando al tema della cronicità e dell'assistenza socio-sanitaria, il privato accreditato gestisce il 59% degli ambulatori, l'82% delle strutture residenziali e il 68% di quelle semiresidenziali. L'area dell'emergenza-urgenza rappresenta ancora per molti pazienti il primo accesso alle cure e il "biglietto da visita" del SSN: anche in questo ambito tradizionalmente presidiato dal pubblico, sulla base degli indirizzi della committenza regionale, il privato accreditato può svolgere un ruolo rilevante. Una seconda riflessione riguarda le opportunità aperte per la sanità italiana e per il SSN dalle dinamiche di sviluppo dei grandi gruppi

privati. Si tratta di realtà che, sul versante profit, sono cresciute e ancora possono crescere in termini dimensionali, sia per acquisizione, sia sviluppando il mercato a pagamento (mentre il finanziamento SSN appare pressoché costante). La crescita dei ricavi attraverso acquisizione è associata a una crescita dei dipendenti, con realtà che sotto il profilo occupazionale si collocano tra le grandi se non grandissime imprese del Paese.

La redditività di molti gruppi profit, pur con alcuni distinguo, è buona o eccellente; questo, assieme alle dinamiche epidemiologiche e demografiche e alla nota frammentazione del settore, suscita l'interesse per il settore da parte di investitori istituzionali e di gruppi esteri. Infine, il limitato grado di indebitamento rende ancora possibile, per molte realtà, il ricorso alla leva finanziaria.

Secondo l'intervistato, si può dunque prevedere che le dinamiche di aggregazione e concentrazione del settore proseguiranno, aprendo almeno due opportunità per il SSN. Innanzitutto, i segnali di espansione verso le regioni del Sud e la possibile formazione di gruppi di respiro nazionale potrebbero favorire quella circolazione di best practices cliniche e manageriali che viene invocata da tempo, ma che trova un limite nella governance regionalizzata della sanità pubblica. Tuttavia, l'auspicata circolazione di competenze non si concretizzerebbe se l'espansione verso le regioni del Sud fosse principalmente una strategia finalizzata a intercettare i pazienti per poi svolgere le principali fasi terapeutiche al Nord.

La seconda opportunità riguarda invece il governo dei consumi sanitari privati, che dovrebbe passare attraverso un'attività di analisi, regolazione e collaborazione su specifiche progettualità. Tale linea di politica sanitaria sarebbe senz'altro più attuabile interloquendo con un numero ridotto di entità, o quantomeno più ridotto rispetto ad oggi.

La Casa di Cura rappresenta da sempre un punto di riferimento per l'utenza cittadina, ponendosi come leader del proprio settore.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

In sede di intervista, l'azienda ha presentato i suoi orientamenti strategici di innovazione che, in linea generale, prende le mosse da un bisogno clinico organizzativo, ovvero rilevando la risposta che, un nuovo presidio, una nuova tecnologia, o un nuovo farmaco sono in grado di dare rispetto a un fabbisogno più o meno emergente.

Il raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano Strategico ha richiesto l'introduzione di innovazioni tanto di carattere tecnologico quanto di carattere organizzativo.

Con riferimento agli obiettivi previsti dal Piano Strategico aziendale, le innovazioni tecnologiche introdotte/da introdurre riguardano l'attivazione della Cartella Clinica informatizzata (in fase di ultimazione) ed il potenziamento strutturale della rete informatica (del tutto ultimata): tale potenziamento ha riguardato anche l'introduzione di supporti che consentono di immagazzinare, elaborare e trasmettere enormi masse di dati che hanno come tecnologia di base l'immagazzinamento dei dati su Ram e non più su disco (big data) e il potenziamento di tecnologie, programmi, processi e tecniche concepiti e messi in atto per proteggere computer e reti informatiche (cyber security).

Innovazioni tecnologiche sono state introdotte a livello tecnico-strumentale con il potenziamento dell'impianto di distribuzione di gas medicinali funzionali alla palestra del reparto di Cardiologia.

Da un punto di vista organizzativo l'impegno innovativo profuso dalla Casa di Cura ha riguardato l'attivazione del reparto di Medicina Generale, inoltre, alla luce della sempre crescente attenzione che la società riserva alle procedure aziendali, da porre in essere nel pieno rispetto delle molteplici normative interferenti con l'attività d'impresa, la Società Casa di Cura del Prof. Petrucciani s.r.l. ha deciso di dotare la propria organizzazione del modello di organizzazione e gestione ex d.lgs. 231/2001, al fine di evitare la commissione di reati da parte delle persone fisiche coinvolte nei cicli di produzione ed il coinvolgimento successivo della società ai sensi dell'art. 6 del decreto 231, con ricadute possibili sulla attività aziendale.

Innovazioni organizzative sono state, inoltre, introdotte al fine di adeguare la Casa di Cura alle prescrizioni previste dalla Legge Gelli, anche attraverso la istituzione della funzione di risk management che ha richiesto l'avvio di diversi corsi di formazione/aggiornamento per una migliore gestione del rischio sanitario.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

La Direzione della Casa di Cura, con la continua collaborazione dei Responsabili di Dipartimento/Area e del Responsabile Qualità, elabora, con cadenza triennale, il Piano Strategico nel quale definisce gli obiettivi che intende perseguire sulla base dell'analisi dei bisogni e/o della domanda di servizi/prestazioni sanitarie.

La Direzione, annualmente, in sede di Riunione di Riesame, effettua una analisi puntuale degli elementi contenuti nel Piano Strategico, coinvolgendo, a tal proposito, le figure aziendali interessate al fine di verificare il raggiungimento e l'eventuale aggiornamento degli obiettivi prefissati.

Il Piano Strategico per il triennio 2017/2019 (periodo di interesse per il Piano formativo oggetto di valutazione) in sintesi prevede i seguenti obiettivi:

- Attivazione cartella clinica informatizzata;
- Riattivazione specialistica di istologia;
- Miglioramento dell'efficienza anche attraverso l'uso degli strumenti informatici;
- Potenziamento strutturale della rete informatica;
- Adeguamento/miglioramento dell'impianto gas medicinali;
- Attivazione nuova RMN;
- Incremento utile;
- Attivazione MO ex D.Lgs. 231;
- Adeguamento legge Gelli;
- Attivazione reparto di Medicina Generale.

Le aspettative, legate alla erogazione delle attività formative previste dal Piano, sono state schematizzate in quattro punti:

- Approfondire le conoscenze e competenze del personale infermieristico neoassunto sulla gestione delle urgenze di reparto, sulla lettura degli ECG, sulla gestione clinica del paziente e sulla responsabilità professionale;
- Approfondire le conoscenze e competenze del personale infermieristico e ausiliare neoassunto sull'igiene, sicurezza e prevenzione delle malattie infettive e sulle procedure gestionali e operative della Casa di Cura di loro pertinenza;
- Formare il personale neoassunto sul codice etico e sul modello organizzativo ex-231;
- Formare la risorsa neoassunta dell'ufficio amministrativo sulle procedure amministrative interne e sul software amministrativo impiegato in Casa di Cura.

2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)

Non è facile rilevare quanto i corsi abbiano impattato concretamente sui processi aziendali poiché il Piano si è rivolto a lavoratori neoassunti che pertanto devono integrarsi nel processo produttivo aziendale. In generale, le ricadute sui processi aziendali, successivamente alla conclusione di un Piano formativo, sono positive manifestando una maggiore competenza dei discenti.

Si potrebbe riassumere l'impatto che le azioni formative previste dal Piano hanno prodotto sul sistema azienda in due macro categorie:

- risultati diretti: che hanno impattato sul personale neoassunto interessato conferendo loro maggiore conoscenza e competenza delle pratiche/procedure aziendali legate agli aspetti pratici delle attività da svolgere nelle mansioni quotidiane assegnate, maggiore consapevolezza dei rischi esistenti e migliore gestione degli stessi;
- risultati indiretti: che hanno impattato sull'azienda poiché una maggiore efficienza, competenza e consapevolezza del personale formato contribuisce ad aumentare la produttività degli stessi, a migliorare la soddisfazione dei pazienti, riduce l'esposizione ai rischi sanitari migliorando i risultati aziendali anche in termini di ottimizzazione degli utili.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Poiché il piano formativo oggetto della formazione si è svolto fuori dal periodo pandemico, l'intervista è stata un valido momento di riflessione su come far coesistere la necessità che l'azienda può avere dal punto di vista formativo, con la sicurezza sanitaria messa a dura prova dalla crisi del COVID-19.

Durante la pandemia, essendo tra l'altro un'azienda ospedaliera, l'attività non si è fermata ma al contrario si è dovuta convertire per far fronte alle esigenze sanitarie della Regione Puglia. Pertanto,

nel totale rispetto di tutte le norme di sicurezza previste dalla normativa e dai Protocolli di sicurezza attivati, l'azienda ha ospitato pazienti provenienti dai nosocomi regionali adibiti a centri Covid.

Questo stato emergenziale ha di fatto bloccato tutte le attività formative per lasciare tempo al personale per dedicarsi alle attività tradizionali di cura e assistenza ai degenti.

Il management aziendale è certo che nel prossimo futuro il perdurare della emergenza sanitaria condiziona le attività formative tanto nelle modalità di erogazione (saranno potenziate e incentivate le attività in teleformazione) quanto nelle tematiche (troveranno sempre maggiore spazio i temi legati alla prevenzione e gestione dei rischi sanitari). In questo tipo di formazione, tutti i dipendenti saranno coinvolti, ognuno in funzione del proprio ruolo.

Nella formazione continua post pandemia Fondimpresa sarà certamente un partner fondamentale nel supportare le attività di formazione così come lo è stato in passato.

2.5 Considerazioni riepilogative

Come evidenziato dal management aziendale in sede di intervista, dopo alcuni anni di crisi la Casa di Cura Petrucciani ha invertito il trend negativo e pertanto si reso necessario la ripresa delle assunzioni di nuovo personale.

La ricerca comunque di una efficienza massima per mantenere il contenimento dei costi e di una elevata qualità dei servizi offerti, specialmente per una Casa di Cura, non possono non passare attraverso la formazione del personale neoassunto che deve rapidamente comprendere le procedure operative e amministrative aziendali, rafforzando le competenze anche di alcune procedure sanitarie ritenute prioritarie dal personale medico interno.

Poiché il livello delle competenze delle risorse umane in questo processo riveste un'importanza rilevante l'azienda investe e continuerà ad investire nella formazione dei lavoratori, anche per fronteggiare emergenze sanitarie come quella che stiamo vivendo in questi mesi.

Il management aziendale attribuisce inoltre un ruolo importante alle parti sociali che condividono i piani formativi. Le parti sociali sono sempre coinvolte, in Casa di Cura Petrucciani sono presenti le RSA aziendali che si mostrano sempre favorevoli a svolgere attività di formazione in azienda.

Le rappresentanze sindacali infatti vengono puntualmente informate degli interventi formativi che si intendono realizzare attraverso appositi incontri con la Direzione Risorse Umane dell'azienda.

Nell'ambito di questi incontri, viene presentato il fabbisogno formativo rilevato, unitamente ai percorsi formativi individuati per farne fronte.

Ciò costituisce un punto di forza in quanto in aziende di queste dimensioni le buone relazioni con i rappresentanti dei lavoratori favoriscono tutte le decisioni aziendali in termini di investimento sulle risorse umane.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

La formazione nasce in azienda! Con questo motto il management aziendale, in sede di intervista, ha presentato il ciclo di vita del processo formativo in Casa di Cura Petrucciani. Il tutto nasce da un attento monitoraggio che la Direzione assicura sulle competenze professionali del personale attraverso controlli costanti sulle prestazioni degli operatori.

A tale scopo ha individuato un referente per la Qualità ed un referente per la gestione del Rischio Sanitario che provvede al monitoraggio, alla prevenzione e gestione del rischio sanitario. Dall'analisi dei riscontri rilevati da queste singole figure emerge il fabbisogno formativo aziendale con il quale l'azienda mira ad efficientare e razionalizzare il lavoro dei suoi operatori.

Nel caso specifico, l'analisi dei fabbisogni è stata condotta in collaborazione tra la società di consulenza che coadiuva e supporta l'azienda nelle attività di organizzazione e formazione, la Direzione aziendale, i medici Responsabili di U.O. e il Responsabile della Qualità.

Dalle analisi effettuate, tenendo in giusta considerazione il livello delle competenze del personale nel suo complesso e le esigenze di formazione e aggiornamento, unanime è stata la valutazione che fosse prioritaria la necessità formativa del personale neoassunto per trasferire le competenze necessarie a svolgere nel migliore dei modi le mansioni assegnate.

I due infermieri sono stati formati sui seguenti argomenti specifici necessari ad approfondire le tematiche inerenti alle mansioni attribuite:

- Gestione urgenze di reparto;
- Responsabilità professionale;
- Lettura ECG;
- Gestione clinica del paziente.

I due ausiliari sono stati formati su argomenti specifici necessari ad approfondire le tematiche inerenti alle mansioni attribuite:

- Gestione urgenze di reparto;
- Responsabilità professionale;
- Gestione del paziente nelle attività di supporto quotidiane.

L'ausiliario è stato formato su argomenti specifici necessari ad approfondire le tematiche inerenti le mansioni attribuite:

- Gestione delle attività amministrative;
- Gestione delle procedure informatizzate in fase di pre-ricovero dei pazienti.

Il coinvolgimento è stato assolutamente adeguato, individuando correttamente gli obiettivi da raggiungere ed il personale da formare.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

I risultati dell'analisi dei fabbisogni hanno individuato la necessità di formare il personale neoassunto, focalizzando l'attenzione fundamentalmente sulle figure professionali con mansioni operative.

Sono stati individuati, quindi, 5 dipendenti neoassunti (2 ausiliari, 2 infermieri, 1 amministrativo) che per ruolo ricoperto, mansioni assegnate e competenze personali richiedevano un intervento formativo. I fabbisogni formativi individuati sono stati specifici (per profilo professionale e ruolo ricoperto) e generali di comune interesse.

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

Le azioni formative previste dal Piano, per quanto abbiano colmato importanti esigenze nel personale coinvolto, per l'intervistato, non possono certo ritenersi esaustive di tutto il fabbisogno formativo di una azienda così complessa come la Casa di Cura, che si avvale di un elevato numero di dipendenti e con competenze specifiche che necessitano di formazione continua, anche prevista da obblighi di carattere cogente.

La Casa di Cura aggiorna annualmente un Piano di formazione per il personale. I canali di finanziamento per tale attività sono Fondimpresa e risorse aziendali.

I corsi formativi previsti dal Piano sono stati erogati quasi integralmente in modalità training on the job (su 11 azioni 9 azioni sono state erogate in modalità training on the job e solo 3 azioni in modalità aula corsi interna) avendo privilegiato un approccio pratico alla formazione che ha visto i discenti apprendere e formarsi direttamente "sul campo".

La Direzione, supportata dal Responsabile Qualità, ha individuato, per competenze specifiche rapportate agli argomenti oggetto dei corsi, docenti tra il personale interno e tra professionisti esterni, esperti delle materie in esame.

Il Responsabile Qualità, in fase di individuazione dei docenti e di progettazione dei corsi, ha specificato le materie e gli argomenti da trattare, individuando gli obiettivi formativi che si intendevano raggiungere, ma lasciando i docenti liberi di applicare la metodica ritenuta più idonea.

Il Responsabile Qualità ha organizzato riunioni con i docenti, in itinere e a conclusione, per comprendere la risposta dei discenti alle attività, valutare e risolvere eventuali problematiche riscontrate, ponendo particolare attenzione ai corsi che prevedevano una durata maggiore.

La Casa di Cura applica una specifica Procedura con cui definisce le modalità di verifica dell'efficacia delle attività di formazione e delle competenze acquisite, che si basa, fondamentalmente, sul costante monitoraggio da parte del Responsabile Qualità delle prestazioni del personale, con particolare attenzione alle attività legate ad azioni formative.

Le conoscenze acquisite con le attività formative trovano quasi sempre riscontro nelle attività quotidianamente applicate sul luogo di lavoro, avendo spesso una forte connotazione pratica.

3.4 Considerazioni Riepilogative

Dai risultati dell'interviste effettuate dall'analisi della documentazione disponibile si può affermare che le azioni formative sono state progettate e realizzate in coerenza sia con gli obiettivi generali del piano che con gli obiettivi dell'intervento effettuato dalla Casa di Cura Petrucciani.

La metodologia didattiche basata sulla pratica, piuttosto che sull'aula, è risultato un elemento di successo nella gestione del processo formativo. Il dato è stato confermato in sede di intervista dai questionari di gradimento presentati dal management aziendale.

Dal canto suo l'azienda può vantare un sistema di monitoraggio interno delle prestazioni dei lavoratori che le permette di confezionare proposte formative ad hoc per i proprio lavoratori. La chiarezza e la specificità degli obiettivi e un'attenta analisi dei fabbisogni hanno consentito di

progettare azioni formative mirate in linea con le esigenze dichiarate dal management dell'azienda al momento della realizzazione del piano.

Guardando la tipicità del progetto, rivolgendosi a neo assunti, valutarne a pieno l'efficacia sia in termini positivi, che negativi, risulta difficile a meno di un anno dall'entrata a lavoro dei nuovi operatori. Questo vale sia per la variazione di competenza e professionalità dei lavoratori, sia in termini qualitativi dei processi interni all'azienda. Le competenze acquisite sin da subito hanno trovato riscontro nelle attività quotidianamente applicate sul luogo di lavoro, avendo spesso una forte connotazione pratica.

Alla luce di quanto detto, si può affermare che gli obiettivi formativi del piano sono stati pienamente raggiunti

4 CONCLUSIONI

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

Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione sono rappresentati sicuramente da un'attenta analisi dei fabbisogni e dalle metodologie didattiche utilizzate che hanno permesso la verifica costante dell'apprendimento in termini di sviluppo competenze specifiche per ciascuna azione formativa in funzione degli obiettivi prefissati.

I corsi formativi previsti dal Piano sono stati erogati quasi integralmente in modalità training on the job e ciò ha permesso di dare subito una dimostrazione concreta di quelle che sono state le tematiche oggetto della formazione.

I docenti erano in parte consulenti dell'azienda da lungo periodo ed in parte personale interno con molta esperienza che hanno seguito l'azienda nelle varie tappe di crescita aziendale per cui sono stati in grado di trasferire gli obiettivi aziendali in maniera efficace sulle risorse appena inserite nell'organico aziendale. I docenti per ciascun modulo hanno costantemente affiancato i lavoratori nell'attività di training on the job che ha permesso di mettere in pratica quanto appreso in casi concreti.

Questo elemento è riscontrabile nelle interviste fatte ai partecipanti che hanno gradito molto l'approccio pragmatico che ha consentito loro di applicare nel concreto quanto assimilato teoricamente in aula e di migliorare le performances individuali nell'applicazione di quanto appreso nelle loro attività lavorative.

L'azienda attribuisce particolare rilevanza e di primaria importanza alla preparazione del personale e del suo costante aggiornamento. In questo senso tutti i partecipanti alle attività previste dal Piano hanno contribuito al raggiungimento dell'obiettivo.

Non si rilevano, nel percorso formativo realizzato, criticità

4.2 Le buone prassi formative

Non si rilevano in questo piano elementi distintivi di buone prassi in senso stretto. Tuttavia se valutiamo il percorso formativo in termini di efficacia, efficienza e sostenibilità, possiamo affermare che il piano ha molti elementi "efficaci".

In termini di efficacia si può senza dubbio affermare che il piano ha sicuramente generato dei risultati positivi soprattutto nel medio e lungo periodo: sull'azienda in piena fase evolutiva sia dal punto di vista organizzativo e che infrastrutturale; sui neo assunti che potranno crescere in un ambiente che scommette su di loro e gli apre le porte della professione.

In termini di efficienza, l'investimento aziendale, dato anche l'apporto di Fondimpresa, risulta pienamente congruo con gli obiettivi raggiunti.

Infine dal punto di vista della sostenibilità. Il piano pone le basi per un rilancio dell'azienda investendo in personale e infrastrutture che dispiegheranno le loro potenzialità con il passare degli anni

Al contrario, come detto sopra, in termini di "trasferimento" il progetto formativo non trova particolari spunti di riflessione

4.3 Conclusioni

Dai risultati delle interviste effettuate e dall'analisi della documentazione disponibile, si può affermare che il piano "Competenza subito" abbia raggiunto gli obiettivi prefissati e che le azioni formative sono state progettate e realizzate in coerenza con gli obiettivi generali e specifici prefissati.

A livello di management e dei lavoratori, le aspettative risultano ampiamente soddisfatte.

Tutti gli elementi analizzati evidenziano estrema chiarezza degli obiettivi e un'attenta analisi dei fabbisogni che hanno consentito la progettazione di un percorso formativo coerente con gli obiettivi strategici dell'azienda.

La progettazione e gestione delle attività formative da parte del management è stata fatta con un attento studio dei fabbisogni delle varie aree aziendali e da una meticolosa analisi circa le modalità e strategie per rendere la formazione più efficace ed efficiente possibile in relazione alle peculiarità del settore, delle aree aziendali e dei singoli dipendenti.

Per cui tipologia delle azioni, metodologie didattiche, scelta dei docenti, durata delle azioni sono state individuate in maniera puntuale.

L'attenzione alla formazione delle risorse professionali aziendali è in questo momento storico di strategia di maggiore penetrazione nel mercato (nuovi segmenti e introduzione di nuovi prodotti), molto sentita dal management de Casa di Cura Petrucciani, che già investe continuamente sulla formazione dei dipendenti. Il management dell'azienda è consapevole del fatto che il livello delle competenze delle risorse umane riveste una leva di competitività rilevante per il posizionamento sul mercato ed in questo investe tantissimo.

In questo quadro il canale di Fondimpresa rappresenta una fonte di finanziamento rilevante negli investimenti in formazione della Casa di Cura Petrucciani.