

Monitoraggio Valutativo 2019

Rapporto specifico rilevazione

Azienda:

Villa Salus

Piano:

CAREMED

Conto Formazione

A cura di Carlo Albanese e Andrea Gattuso

AT Sicilia

Sommario

1.1 Introduzione	3
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	4
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	6
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione	6
2.3.2 Impatto della formazione risultati concreti.....	7
2.4 Considerazione riepilogative	7
3.1 L'analisi del fabbisogno	9
3.2 Le figure professionali coinvolte.....	9
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione	10
3.4 Considerazioni riepilogative	11
4.2 Le buone prassi formative aziendali.....	14
4.3 Conclusioni	15

1 INTRODUZIONE

1.1 Introduzione

Nella fase di selezione delle aziende aderenti a Fondimpresa che nel corso del 2018 hanno beneficiato della formazione erogata dal fondo il team di ricerca ha definito un metodo di lavoro improntato alla possibilità di comparazione delle esperienze trovando nel ramo sanitario il settore in cui si è rilevata un'uniformità di esigenze formative, orientate, se non sempre ad uno vero e proprio upgrade tecnologico, ad un avanzamento che potesse permettere alle aziende di stare al passo con i tempi e rispondere al meglio alle esigenze dei clienti/pazienti e a quelle del mercato.

L'individuazione di Villa Salus come una delle 4 aziende oggetto di approfondimento del progetto di Monitoraggio e Valutazione di Fondimpresa in Sicilia è dettata da una duplice motivazione: da un lato per il fatto che l'azienda ha fatto ricorso al proprio Conto Formazione (Piano aziendale con contributo aggiuntivo) per finanziare la formazione, dall'altro perché rispondente in pieno alle linee guida elaborate dal team di ricerca.

Il piano CareMed prende il nome dal software ERP Sanitario adottato dalla clinica Villa Salus e fornito dalla società Innogea. Il software, comprendente anche una soluzione di cartella clinica informatizzata, è in grado di gestire l'intero percorso del paziente, sia esso ambulatoriale che in ricovero. Villa Salus è una struttura che da sempre ha cercato di essere all'avanguardia dal punto di vista tecnologico e tra le prime in Sicilia ad adottare software gestionali; il passaggio dal vecchio sistema di gestione ad uno nuovo ha rappresentato dunque una fase delicata per l'azienda in quanto praticamente tutti i processi dal punto di vista sia clinico che amministrativo sono digitalizzati.

Il piano si inserisce, dunque, in una delicata fase di transizione verso un nuovo prodotto che indubbiamente fa fare all'azienda un salto in avanti a livello di innovazione tecnologico. La buona riuscita della formazione rappresentava per l'azienda un obiettivo fondamentale per il buon andamento di tutte le proprie funzioni, il fatto di aver fatto ricorso alla formazione erogata da Fondimpresa mette in luce un grande affidamento da parte dei vertici aziendali verso il sistema di formazione continua. Una fiducia che è stata, come descriveremo nel corso di questo report, in gran parte ripagata.

Il piano CareMed è inserito nell'area d'intervento 6 "Competenze gestionali e di processo" e, pur non rientrando quindi, in fase di presentazione, strettamente nell'ambito tematico strategico dell'innovazione digitale e tecnologica nei fatti ha rappresentato uno strumento utilissimo e concreto per un passo in avanti dell'azienda per innovare sotto il profilo tecnologico tutti i processi aziendali, risultando dunque pienamente collegato con gli indirizzi strategici programmati dal team di ricerca.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Casa di cura Villa Salus è una struttura privata accreditata che opera a Messina dal 1961 ed è ubicata in Viale Regina Margherita 15 nella città dello Stretto. Sin dalla sua fondazione la clinica ha una chiara vocazione chirurgica ed era presente anche un reparto di Ostetricia dismesso nel 1981. Oggi esistono due circuiti fondamentali di attività sui ricoveri: oncologico e ortopedico, in mezzo c'è l'aria medica (soprattutto cardiologia e vie respiratorie). Si tratta di una struttura convenzionata col Servizio Sanitario Regionale che consta di 85 posti letto, tutti operanti in regime di accreditamento e supportati da 3 letti di assistenza intensiva post-operatoria, divisi in un'area medica ed in un'area chirurgica. La clinica garantisce inoltre i seguenti servizi diagnostici: Analisi Chimico Cliniche ed Immunoenzimatiche, Citoistopatologia, Diagnostica Cardiologica non invasiva, Diagnostica Vascolare non invasiva, Endoscopia e Gastroenterologia, Fisiopatologia Respiratoria, Diagnostica per Immagini, Medicina Nucleare. Villa Salus è presente anche nell'isola di Lipari con poliambulatorio medico.

Rispetto alla percezione dell'andamento del settore, l'imprenditore intervistato il Prof. Gustavo Barresi, figlio di Antonio, fondatore della clinica, rileva che se da un lato c'è un costante aumento della domanda anche in funzione dell'evoluzione dell'offerta e dell'invecchiamento della popolazione, gli operatori sanitari privati che operano in convenzione con il Servizio Sanitario sono fortemente legati al blocco del budget assegnato dalla Regione, fermo da un decennio.

Il tema della concorrenza viene vissuto non in funzione ai valori assoluti del fatturato ma sulla sua composizione: Villa Salus per vocazione si occupa di patologia complessa e quindi con un peso degli indicatori di complessità che in alcuni settori, ad esempio ortopedia, è tra i più alti in Sicilia. Da un certo punto di vista si può parlare di concorrenza con i cosiddetti "viaggi della speranza" ovvero i ricoveri presso altre strutture, soprattutto del Nord Italia, da parte di molta utenza. Come detto, parlare di concorrenza in un ambito come quello sanitario e in una regione come la Sicilia significa entrare in competizione con le strutture ospedaliere di tutta Italia ma, benché Villa Salus sia una struttura medio-piccola operante in un territorio come quello di Messina, si colloca in posizione di leadership su alcuni segmenti quali quello oncologico e ortopedico che hanno anche un buon indice di attrazione, dato anche dallo storico investimento della struttura sull'innovazione tecnologica delle tecniche e dei macchinari utilizzati.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Villa Salus è una struttura sanitaria che nel corso della sua storia ha fortemente scommesso sull'innovazione tecnologica, cercando di stare sempre al passo con i tempi in un settore fortemente dinamico dal punto di vista dell'innovazione come quello sanitario.

La clinica messinese da circa 10 anni ha introdotto la chirurgia computer assistita del ginocchio, aumentando significativamente la precisione e l'accuratezza di questi interventi come dimostrato da numerosi studi scientifici pubblicati sulla letteratura internazionale.

In quest'ambito, il progresso bioingegneristico ed industriale ha permesso oggi di dotare i chirurghi ortopedici di un nuovo e sofisticato strumento che, oltre ad implementare ulteriormente la precisione, permette di effettuare gli interventi in minor tempo (con ciò che ne consegue in termini di tempo di anestesia, invasività, rischio di infezione, sanguinamento), con minor costo di sterilizzazione e sensibili migliorie per l'efficienza e la logistica della sala operatoria. Presso l'Unità Operativa di Ortopedia e Traumatologia di Villa Salus è in uso la metodica MyKnee®: un sistema di guide di resezione femorale e tibiale per protesi di ginocchio, personalizzate e quindi specifiche per il singolo paziente, costruite appositamente dopo che il chirurgo ha realizzato il planning preoperatorio tridimensionale, basandosi su immagini del ginocchio del paziente ottenute mediante TAC o RMN. Viene quindi elaborata una programmazione virtuale dell'arto inferiore per il calcolo degli assi e della protesi da impiantare.

In base a questi calcoli, elaborati dal chirurgo in relazione alle necessità anatomiche del paziente, vengono prodotte delle maschere di taglio personalizzate per l'impianto della protesi. Dette maschere, che rispecchiano esattamente la morfologia del ginocchio da operare, hanno un'accuratezza millimetrica; vengono posizionate in modo preciso ed univoco sul ginocchio facendo riferimento alle peculiarità morfologiche dell'osso del paziente e agli osteofiti presenti sullo stesso, consentendo una visibilità eccellente durante le resezioni ossee. Il chirurgo pianifica l'intervento via internet sul web dell'industria ed il database del paziente è disponibile per il chirurgo stesso in ogni momento, da qualsiasi luogo.

Sul versante delle cosiddette tecnologie abilitanti previste da Industria 4.0 l'azienda intende investire nell'ambito della chirurgia robotica. La **chirurgia robotica in Italia** viene applicata in buona parte delle regioni italiane, da Nord a Sud. I **robot Da Vinci** operano ormai da anni, per esempio all'Ospedale Villa Sofia di Palermo e all'Ospedale Giglio di Cefalù. A Catania il primo intervento con un robot Da Vinci è stato effettuato nel 2013. Dal 2018 viene impiegato anche nelle sale operatorie del "Centro Alte Specialità e Trapianti" del Policlinico di Catania. Il **robot Da Vinci** è composto da due parti principali: quella che esegue materialmente l'intervento sul paziente, e l'apparato che grazie a uno schermo in 3D consente al chirurgo di guidare i bracci sui quali sono montati gli strumenti.

Per poter introdurre a Villa Salus tecnologie come quella del robot Da Vinci c'è già in previsione la stipula di una convenzione con un'altra struttura sanitaria che possiede già questo tipo di tecnologia, in un'ottica di integrazione dei servizi dal punto di vista organizzativo.

Per l'imprenditore sarebbe molto importante realizzare forme d'integrazione e di gestione di rapporti in una logica di rete per contenere i costi dell'acquisto di apparecchiature tecnologiche. Accedere a tutte le diverse tecnologie e stare al passo con i tempi per un'azienda sanitaria piccola come Villa Salus è praticamente impossibile, quindi una possibile soluzione per offrire servizi di

qualità e tecnologicamente avanzati potrebbe essere quella di mettere in rete altre strutture private, ma anche quelle pubbliche, in un'ottica di scambio di servizi specializzati.

Sul fronte internazionalizzazione riuscire ad intercettare pazienti da altri paesi è molto complicato. Sebbene, probabilmente, per chi proviene dal Nord Europa alcuni interventi sarebbero meno costosi che nel loro paese, senza una spinta delle istituzioni pubbliche ciò resta un'operazione molto complessa. Anche per i pazienti che vengono da fuori regione ci sono ostacoli legati al budget della regione Siciliana che non permettono di attirare facilmente chi proviene da territori vicini, come ad esempio dalla Calabria.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Villa Salus è stata tra le prime aziende in Sicilia ad adottare la cartella clinica digitalizzata. L'azienda fino al 2017 ha utilizzato un programma gestionale prodotto da una piccola software house locale, ritagliato su misura delle esigenze dell'azienda e rodato da anni di utilizzo. La chiusura della società che gestiva il software ha portato obbligatoriamente ad adottare un nuovo sistema e la scelta è ricaduta su quello fornito da Innogea, tra i più diffusi ed innovativi.

L'imprenditore intervistato tiene a sottolineare che all'interno di Villa Salus da sempre si fa molta formazione. Questa viene vista come strumento imprescindibile per raggiungere l'obiettivo di essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie e le innovazioni sia in campo medico che in campo organizzativo gestionale oltreché per rispettare tutte le prescrizioni imposte dalle normative del settore sanitario.

L'obiettivo specifico del piano è molto chiaro: formare i dipendenti per rendere pienamente operativo ed efficiente il nuovo sistema gestionale adottato, un software che viene praticamente utilizzato da tutti gli operatori e tutte le diverse professionalità e il cui corretto utilizzo è indispensabile per la corretta gestione di tutte le procedure e i processi all'interno della struttura sanitaria.

Dall'intera intervista si evince come l'allineamento con le nuove tecnologie in campo medico ed organizzativo sia un obiettivo generale da parte del management dell'impresa. Il piano CareMed, dunque, benché abbia obiettivi specifici abbastanza circoscritti, si integra e si collega in perfetta aderenza con gli obiettivi più generali dell'impresa: rendere i processi aziendali efficienti attraverso strumenti tecnologici sempre aggiornati.

2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione

L'aspettativa principale dell'azienda a conclusione del piano formativo era quella di formare i suoi dipendenti ad un corretto utilizzo del nuovo software aziendale che i lavoratori utilizzavano per la prima volta. L'azienda ha affidato al piano finanziato da Fondimpresa la formazione sull'utilizzo di

uno strumento fondamentale per tutti i propri processi che riguardano sia il personale amministrativo che quello medico e sanitario. Passare da un software gestionale già rodato ad uno totalmente nuovo è un processo molto delicato soprattutto per una struttura come Villa Salus che tratta dati sensibili, come le cartelle cliniche dei propri pazienti.

Al termine del corso l'azienda si aspettava che tutti gli operatori sapessero utilizzare in autonomia la parte del software gestionale alla quale possono accedere e sapessero sfruttarne le potenzialità riducendo i tempi e facilitando la condivisione di informazioni.

L'aspettativa che è stata data al piano formativo è dunque molto alta e la buona riuscita fondamentale per garantire l'efficienza della struttura ospedaliera.

2.3.2 Impatto della formazione risultati concreti

Raggiungere un obiettivo tanto ambizioso come quello di un corretto utilizzo del programma da parte di tutti gli operatori non è semplice attraverso un corso della durata relativamente breve e con costi tutto sommato contenuti. L'imprenditore intervistato si è detto soddisfatto dell'intervento formativo che ha dato gli strumenti essenziali per poter utilizzare il nuovo programma. Il passaggio a regime del nuovo software non è stato semplice e tra la formazione erogata e la piena operatività del programma da parte di tutti i lavoratori c'è voluto un po' più di tempo del previsto. La difficoltà, secondo il management aziendale, non è stata però dovuta a problemi legati al piano formativo ma ad una diversificata predisposizione al cambiamento di dispositivi tecnologici da parte del personale, che ha richiesto un lasso maggiore di tempo per poter prendere piena familiarità con un programma totalmente rinnovato.

2.4 Considerazione riepilogative

La clinica messinese Villa Salus è una struttura di dimensioni medio-piccole, convenzionata con il sistema sanitario regionale, che sembra fare della qualità dei servizi erogati il proprio punto di forza. Pur non essendo appunto di grandi dimensioni, si colloca come struttura di eccellenza in ambiti come quello oncologico e quello ortopedico. Il successo dell'azienda è senz'altro legato anche all'inclinazione a stare al passo con i tempi in tema d'innovazione tecnologica. Oltre ad essere in possesso di apparecchiature e dispositivi medici all'avanguardia, che ne hanno fatto anche una leader in Europa sulla chirurgia computer assistita al ginocchio, il vero punto di forza è forse l'aspetto che si riferisce all'organizzazione.

Il piano CareMed finanziato da Fondimpresa è finalizzato proprio a migliorare un aspetto fondamentale dell'organizzazione cioè quello rappresentato dal software gestionale dell'azienda, che comprende anche la cartella clinica digitale. Su questo aspetto l'azienda investe da molti anni e può rientrare tra le strutture sanitarie pioniere in Sicilia per quanto riguarda l'utilizzo di software gestionali e l'introduzione della cartella clinica digitale.

Un'impostazione di questo tipo non può che essere sostenuta dalla formazione continua dei propri dipendenti. Il management nel corso dell'intervista ha ripetutamente sottolineato il ruolo della formazione e il fatto di averne fatta tanta negli anni e di voler continuare a farla. Il peso che viene attribuito alla formazione, ed in qualche modo al ruolo di Fondimpresa, è suggellato dall'aver utilizzato lo strumento della formazione continua finanziata in Conto Formazione per un passaggio delicato come quello rappresentato dall'introduzione di un nuovo software gestionale.

Ma la propensione ad innovazioni di tipo organizzativo si riscontra anche nell'idea di un **modello a rete** con altri operatori pubblici e privati. Un modello che, per chi vuole continuare ad offrire servizi della massima qualità ma che si scontra con i costosi investimenti in tecnologia medica, è da un lato un'esigenza ma dall'altro anche una concezione moderna ed intelligente del fare impresa.

Il piano CareMed dunque, benché abbia obiettivi specifici abbastanza circoscritti, si integra e si collega in perfetta aderenza con gli obiettivi più generali dell'impresa: rendere i processi aziendali efficienti attraverso strumenti tecnologici sempre aggiornati.

Per le caratteristiche del piano e per l'assenza di rappresentanze sindacali all'interno dell'azienda non vi è stato un coinvolgimento particolare delle parti sociali se non nella fase di presentazione del piano.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

Il percorso formativo risponde ad esigenze di aggiornamento del personale per l'utilizzo del software gestionale adottato dall'azienda. La Casa di Cura Villa Salus puntando al miglioramento delle proprie performance gestionali, ha adottato un sistema informatico che consente una gestione organica e strutturata dei dati riferiti alla storia clinica di un paziente in regime di ricovero e/o ambulatoriale, dal momento in cui accede in clinica fino alla dimissione e al follow up. Il personale amministrativo, infermieristico e medico dovrà conoscere il sistema adottato dall'azienda, in quanto diverrà strumento di lavoro di ogni singolo operatore che necessariamente crea e implementa la cartella clinica dei pazienti.

La rilevazione dei fabbisogni è stata svolta attraverso un lavoro di gruppo che ha coinvolto la direzione amministrativa, la responsabile della qualità, il Direttore sanitario e alcuni medici e infermieri.

Il gruppo di lavoro ha operato attraverso riunioni interne per analizzare il fabbisogno formativo, utilizzando anche come supporto le risultanze delle diverse rilevazioni degli audit che l'azienda effettua con regolarità nell'ambito del proprio controllo sulla Qualità.

Le esigenze rilevate dal gruppo di lavoro sono state condivise con Innogea, l'azienda che ha erogato la formazione che è anche la stessa che produce il software gestionale il cui utilizzo è oggetto del piano formativo.

Il piano è stato dunque calibrato dal gruppo di lavoro interno e dall'ente che ha effettuato la formazione, partendo dalle necessità espresse dall'azienda che ha anche fornito un quadro sulle skills di partenza dei propri dipendenti e sull'utilizzo di strumenti informatici, consentendo così ad Innogea di preparare un piano formativo adeguato alle diverse figure professionali che utilizzano il software gestionale.

3.2 Le figure professionali coinvolte

Il piano ha coinvolto la gran parte dell'organico aziendale, in particolare tutti coloro che utilizzano quotidianamente il software di gestione aziendale nello svolgimento delle loro mansioni.

In totale hanno partecipato al percorso formativo 64 lavoratori, in maggioranza donne, con i seguenti profili professionali:

- 27 Infermieri

- 18 Medici
- 10 Amministratori
- 6 Tecnici di radiologia
- 1 Biologo
- 1 Farmacista
- 1 Tecnico di laboratorio

Le figure professionali coinvolte rientrano dunque nella qualifica di impiegati e tra questi ci sono anche il Direttore Amministrativo e il Responsabile della Qualità e della Sicurezza.

Figure come gli ausiliari e i manutentori e addetti al magazzino hanno partecipato a successivi momenti formativi.

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

Il piano CareMed è stato modulato con una struttura semplice e snella ed una formazione di tipo specifico. In totale sono state 3 le diverse azioni formative:

1. Addestramento utilizzo software
2. Formazione teorica utilizzo software
3. Pratica utilizzo software

La prima azione formativa “Addestramento utilizzo software” è stata modulata in 6 diverse edizioni, della durata di 4 ore l'una, che hanno coinvolto piccoli gruppi di 5 lavoratori ciascuno per un totale dunque di 30 lavoratori coinvolti e 24 ore totali di formazione.

Questa prima azione formativa comprendeva i seguenti moduli:

- Sicurezza dei dati e tutela della privacy
- Controllo di qualità sui dati
- Caratteristiche della cartella clinica informatizzata :
 - ✓ gestione degenze
 - ✓ gestione specialistica ambulatoriale
 - ✓ CUP
 - ✓ ADT/SDA – accettazione dimissioni e trasferimenti
 - ✓ Magazzino
 - ✓ Amministrazione.

La seconda azione formativa “Formazione teorica utilizzo software” è stata modulata in 8 diverse edizioni, della durata di 4 ore ciascuna, che hanno coinvolto 8 lavoratori ciascuna per un totale di 32 ore di formazione e 64 lavoratori coinvolti. In questo secondo modulo i lavoratori sono stati divisi a seconda delle loro mansioni e ad ognuno è stata somministrata una formazione specifica rispetto alla parte del software da loro utilizzata.

La terza azione formativa “Pratica utilizzo Software” è stata modulata in 10 diverse edizioni, della durata di 4 ore l’una, che hanno coinvolto 3 gruppi da 8 lavoratori e 7 gruppi di 6 lavoratori per un totale di 40 ore di formazione e 64 lavoratori coinvolti.

In totale il corso è stato dunque di 96 ore e sono stati coinvolti 64 lavoratori.

Per le prime due azioni formative la metodologia didattica utilizzata è stata quella d’aula mentre per la “Pratica utilizzo Software” i lavoratori sono stati affiancati durante l’orario di lavoro da tre docenti.

I docenti, Dott. Salvatore Macello, Ing. Giuseppe Farruggia e Dott. Dario Santagati sono stati selezionati dalla società Innogea tra i propri collaboratori. I docenti incaricati sono sviluppatori dello stesso software oggetto della formazione, conoscono perfettamente tutte le funzionalità e sono stati utilizzati dalla società Innogea anche per altre attività formative. Ai docenti sono state fornite indicazioni e suggerimenti da parte dell’azienda in particolare rispetto alle diverse mansioni svolte dai lavoratori. Prima di ogni modulo sono state organizzate delle riunioni tra i docenti e lo staff di Villa Salus al fine di orientare al meglio la formazione a seconda dei fabbisogni formativi dei lavoratori.

L’azienda non ha predisposto un vero e proprio sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti acquisiti dai dipendenti, i responsabili aziendali della formazione hanno effettuato piuttosto una rilevazione pratica sul campo e laddove i lavoratori hanno riscontrato difficoltà nell’utilizzo del software aziendale si sono rivolti ai responsabili della formazione per avere chiarimenti e superare le difficoltà.

Il gradimento dei partecipanti rispetto alle attività formative, dalle interviste effettuate, è stato alto. Ad essere apprezzato è stato in particolare il taglio molto pratico e concreto della formazione erogata. I lavoratori attraverso la formazione hanno acquisito le conoscenze e le competenze necessarie per utilizzare in autonomia il nuovo software e ciò ha avuto l’effetto positivo di poter meglio confrontarsi con i colleghi e limitare gli errori. Visto il taglio di tipo pratico della formazione non è stato fornito materiale didattico a parte una piccola dispensa con i principi generali affrontati nel primo modulo ma questo non è stato visto come una difficoltà.

3.4 Considerazioni riepilogative

L’intero processo formativo si è svolto in maniera lineare e coerente con gli obiettivi e le aspettative dell’azienda. Obiettivi specifici ben delineati hanno permesso un tipo di progettazione snella ed efficace che è stato uno dei punti di forza del piano. Nel percorso formativo sono state coinvolte praticamente tutte le figure professionali interessate all’utilizzo del nuovo software gestionale che è stato oggetto della formazione. La suddivisione dei moduli formativi in una prima parte generale (suddivisa per le diverse figure professionali) e poi in moduli specifici in base alla parte di software utilizzato hanno permesso una calibrazione efficace dell’offerta formativa.

Dalle interviste effettuate si evince anche un fitto scambio di informazioni e una forte collaborazione, che si può definire come cabina di regia, composta da responsabili di aree aziendali come quella amministrativa e della qualità e dai referenti della società Innogea. Questo ha permesso la buona riuscita di tutte le diverse fasi del piano formativo a partire dall'analisi dei fabbisogni, passando da quella di progettazione e infine durante l'erogazione della formazione.

Benché non sia stata prevista una strutturata fase di monitoraggio e valutazione (forse unico vero punto debole del piano formativo) traspare un alto tasso di soddisfazione da parte del management e dei lavoratori sull'impatto del piano formativo. Il risultato sperato, il corretto ed efficace utilizzo del nuovo software gestionale, è stato riscontrato sul campo e in questo è stato molto di aiuto l'aver previsto un elevato numero di ore di formazione in affiancamento.

Proprio un corretto **mix delle metodologie didattiche** adottate, nella prima fase prevalentemente aula e nella seconda affiancamento, è stato uno dei punti di forza del piano. La prima fase della formazione, consistente in attività d'aula, ha permesso ai lavoratori partecipanti di poter apprendere la parte teorica riguardante non solo le istruzioni d'uso ma anche le potenzialità del nuovo software. Nel secondo modulo i lavoratori sono stati divisi a seconda delle loro mansioni e ad ognuno è stata somministrata una formazione specifica rispetto alla parte del software da loro utilizzata.

La parte pratica, con un ammontare di 40 ore su 96 totali del corso, ha previsto l'affiancamento operativo di docenti esterni, esperti nell'utilizzo del software, al personale coinvolto nel processo formativo. I docenti hanno materialmente affiancato i lavoratori durante lo svolgimento della loro attività lavorativa ottenendo così da un lato la possibilità di dare suggerimenti, correggere o fugare eventuali dubbi, ma allo stesso tempo di valutare il livello raggiunto dai lavoratori nell'utilizzo del software.

In generale, dunque, il piano è stato ben definito negli obiettivi e calibrato efficacemente sia in fase di progettazione che di svolgimento delle attività corsuali. I risultati raggiunti percepiti dal management e dai lavoratori sono sicuramente soddisfacenti, unica notazione giunta in particolare dall'area aziendale dell'amministrazione e quella della Qualità, è stato il numero forse troppo risicato di ore di formazione complessiva.

4 CONCLUSIONI

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

Sintesi degli elementi emersi, osservazioni, implicazioni.

La clinica Villa Salus di Messina è una struttura sanitaria che opera da diversi decenni e si può definire come punto di riferimento per il territorio in particolare per quanto riguarda i reparti di chirurgia ortopedica ed oncologia. Il piano analizzato in questo report è un piano aziendale finanziato dal formazione dell'azienda con contributo aggiuntivo. Il piano CareMed ha coinvolto 64 dipendenti dell'impresa, è stato modulato in 3 azioni formative (riproposte in diverse edizioni) per un totale di 96 ore di formazione.

La realizzazione del piano è stata affidata alla Stretto Servizi Industrie srl con la collaborazione di Innogea, società che è anche *developer* del software ERP CareMed da cui prende il nome il piano formativo.

Dall'analisi della documentazione visionata (formulario e relazione finale, ulteriori documenti forniti dall'azienda e dall'ente di formazione) e dalle interviste effettuate al management aziendale, nella persona del Dott. Gustavo Barresi, al referente di piano della società Stretto Servizi Industrie Luigi Furnari, a una lavoratrice (area amministrativa) che ha beneficiato della formazione Cinzia Lo Presti e Olga Cannizzaro, Consulente e Responsabile Qualità dell'azienda, emergono molti elementi caratterizzanti del piano formativo e spunti di riflessione per il lavoro del team di ricerca.

Il Piano innanzitutto nasce da un'esigenza molto stringente da parte dell'azienda, quella di formare il proprio personale all'utilizzo di un nuovo software di gestione aziendale comprendente la cartella clinica del paziente. L'obiettivo specifico del piano è stato quello di poter mettere a regime nel più breve tempo possibile l'utilizzo di un software aziendale più moderno ed efficiente che sostituisce lo "storico" programma utilizzato dai propri dipendenti. Nel settore sanitario l'utilizzo di software ERP è ormai una prassi consolidata anche per via delle prescrizioni normative legate all'accreditamento nel S.S.N., un uso corretto ed efficiente dei programmi di gestione diventa vitale quindi per un'azienda come Villa Salus.

Il fatto che il management aziendale abbia voluto utilizzare la formazione finanziata da Fondimpresa per un passaggio così delicato come quello della sostituzione del proprio software gestionale evidenzia come da un lato l'azienda ripone fiducia nella formazione continua (e in particolare quella offerta dal sistema Fondimpresa) ma anche la tendenza all'innovazione per l'azienda messinese.

Più volte durante le rilevazioni è emersa la predisposizione e la volontà da parte dell'imprenditore di stare sempre al passo con i tempi dal punto di vista dell'innovazione tecnologica e in questo senso come la formazione sia un elemento chiave per riuscire nell'intento.

Alcuni esempi a supporto di questa conclusione sono gli importanti risultati raggiunti dall'azienda in termini di eccellenza nell'uso delle nuove tecnologie, Villa Salus è stata una delle prime strutture sanitarie in Sicilia ad adottare la cartella clinica digitalizzata e centro all'avanguardia in Europa per alcuni interventi chirurgici realizzati con l'ausilio di tecnologie innovative (chirurgia computer assistita al ginocchio).

Dal punto di vista della progettazione e realizzazione del piano dalle interviste realizzate appare come il piano sia stato ritagliato su misura in base alle esigenze dell'azienda (si parla di questo nel prossimo paragrafo).

Se guardiamo all'impatto della formazione sull'azienda, e quindi ai risultati percepiti, sia dal management che dai lavoratori, la sensazione è quella di un alto gradimento da parte di entrambi.

4.2 Le buone prassi formative aziendali

Come detto, Villa Salus è un'azienda che ha sempre fatto della formazione un elemento molto importante della propria identità. La costante tendenza ad essere al passo con l'innovazione delle tecniche sanitarie e della tecnologia, per il management di Villa Salus è da sempre legata alla formazione dei propri dipendenti. Prova di questo tratto distintivo sono i risultati raggiunti negli anni dall'azienda che a metà degli anni 2000 è stata leader a livello europeo nella chirurgia computer assistita al ginocchio e può vantare di essere tra le prime aziende siciliane ad aver adottato un software gestionale e la cartella clinica digitalizzata.

Ulteriore prova di questa propensione che si può definire tratto distintivo dell'azienda è la stessa realizzazione del piano CareMed. Dopo molti anni di utilizzo, arrivato il momento di sostituire il software gestionale della Clinica con uno nuovo, nell'ottica di un implementazione del proprio livello tecnologico in ambito organizzativo, Villa Salus affida al proprio Conto Formazione e al sostegno aggiuntivo di Fondimpresa la formazione in un passaggio molto delicato per il funzionamento di tutti i processi aziendali. Già di per sé questo basterebbe a evidenziare una buona prassi aziendale ma ulteriori elementi sono emersi dall'attività di rilevazione condotta con le interviste a referente dell'azienda, del piano e ai lavoratori partecipanti.

L'intera fase propedeutica all'avvio della formazione, dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione, con una struttura snella, un intenso rapporto tra azienda e società erogatrice della formazione, predisposizione di un piano formativo calibrato sulle diverse figure professionali coinvolte rappresenta un punto di forza del Piano formativo. Altro punto di forza evidenziato da tutti i soggetti intervistati è stato il **mix di metodologie didattiche** utilizzato con particolare apprezzamento per il lavoro di affiancamento da parte dei docenti durante la normale attività lavorativa dei dipendenti nell'utilizzo del software gestionale.

4.3 Conclusioni

Il lavoro di monitoraggio valutativo relativo al piano CareMed realizzato all'interno della Casa di cura Villa Salus si è basato essenzialmente sulle interviste realizzate in azienda. Il management e i lavoratori di Villa Salus, insieme al referente di piano dell'agenzia formativa, sono stati molto disponibili e interessati alla rilevazione, dedicando attenzione al lavoro di monitoraggio e rispondendo in maniera soddisfacente a tutti i quesiti posti dal nostro team di ricerca. Senza tale collaborazione non sarebbe stato possibile realizzare questo report basandosi esclusivamente sulla documentazione standard (formulario, relazione finale) che, in quanto riguardante un piano un conto formazione, risultava piuttosto esigua.

Ai fini dei nostri obiettivi d'indagine generale, rilevare la tendenza all'innovazione tecnologica delle strutture sanitarie private in Sicilia e il rapporto tra innovazione e formazione continua, l'incontro con Villa Salus è stato in qualche modo premiante. Villa Salus è una struttura medio-piccola che opera in un territorio di provincia come quello messinese ma risulta inserita, probabilmente al massimo delle sue possibilità, nel contesto di innovazione tecnologica delle strutture sanitarie private. Pur operando nel contesto precedentemente descritto, Villa Salus cerca di sfruttare al meglio le proprie potenzialità, credendo nell'innovazione tecnologica come occasione per migliorare le proprie performance e competere situandosi in una fascia alta del mercato della sanità in Sicilia. Segno di questa volontà di sfruttare al meglio le possibilità introdotte con l'innovazione nel campo tecnologico è la strategia esposta dall'imprenditore che, ben conscio degli alti costi di investimento necessari per realizzare upgrade delle proprie apparecchiature sanitarie, è portato a ragionare anche nell'ottica di rete che vede nella condivisione con altre strutture pubbliche e private di apparecchiature e protocolli all'avanguardia una strada per poter competere anche con strutture ben più grandi della propria.

Concludendo qui l'analisi di tutti gli aspetti del piano, possiamo affermare che tutti gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e i risultati concreti del piano sono stati apprezzati da tutti gli attori in campo come miglioramento delle performance, non solo dei singoli ma per tutta l'organizzazione aziendale.