

Monitoraggio Valutativo 2019

**RAPPORTO TERRITORIALE
SICILIA**

A cura di Carlo Albanese e Andrea Gattuso

AT Sicilia

RAPPORTO TERRITORIALE

L'attività di monitoraggio valutativo condotta dal gruppo di ricerca siciliano ha preso in considerazione quattro aziende, tutte appartenenti al **settore della sanità privata**. La scelta è caduta su queste aziende non per caso ma è stata preceduta da un attento esame del campione che era stato individuato dal Fondo per la Sicilia. La decisione di muoversi su un terreno omogeneo di riferimento per quanto riguardava il settore produttivo è derivata dal fatto che le strutture private che vi operano sono generalmente frequenti fruitrici delle risorse di Fondimpresa sia utilizzando quelle messe a bando attraverso gli avvisi tematici sia ricorrendo al conto formazione. Inoltre, nella sanità privata siciliana operano diverse strutture di eccellenza.

Così, si è scelto di esaminare due esperienze di piano finanziato con il conto di sistema e due finanziate con il conto formazione aziendale. Delle quattro strutture sanitarie scelte due si trovano a Palermo, una a Messina e una in provincia di Siracusa (a Rosolini). Pur operando tutte nell'ambito dei servizi sanitari esse si differenziano per la loro vocazione specialistica; le due aziende palermitane, infatti, sono due cliniche ad alta specializzazione che in parte hanno reparti d'intervento specialistico coincidenti (ad esempio i "punti nascita") e in parte si differenziano e si tratta di due fra le strutture più antiche e avviate della provincia palermitana. L'azienda messinese è anch'essa una casa di cura con altri reparti specialistici mentre l'azienda siracusana opera nell'ambito della riabilitazione fisica motoria.

La scelta delle aziende su cui svolgere la ricerca è stata guidata anche dall'aver privilegiato come area formativa strategica quella dell'**Innovazione tecnologica di processo e di prodotto**, che in Sicilia forse deve ancora essere potenziata. Infatti tutte e 4 le aziende selezionate hanno svolto una formazione finalizzata all'aggiornamento tecnologico dei loro processi produttivi attraverso l'introduzione di nuovi software che avviassero alla digitalizzazione completa della documentazione sanitaria e all'implementazione della cartella clinica informatizzata ma anche all'introduzione del ricorso alla posta certificata, alla firma digitale e così via.

Tabella 1: schema sinottico sulle caratteristiche delle aziende oggetto d'indagine

Azienda	Territorio	Settore	Conto	Azione strategica	Classe dimensionale
Casa di cura Serena	Palermo	Sanità Privata	Conto di Sistema	Innovazione tecnologica di processo e di prodotto	100-249
Casa di Cura Candela	Palermo	Sanità Privata	Conto Formazione	Innovazione tecnologica di processo e di prodotto	50-99
Casa di Cura Villa Salus	Messina	Sanità Privata	Conto Formazione	Innovazione tecnologica di processo e di prodotto	100-249
Centro Polivalente Riabilitazione	Rosolini (SR)	Sanità Privata	Conto di Sistema	Innovazione tecnologica di processo e di prodotto	10-49

Fonte: Formulare dei piani e documentazione Obr Sicilia

Si è voluto privilegiare il tema dell'innovazione tecnologica in quanto essa è comunque riconosciuta dalle imprese siciliane come un fattore di centrale importanza per la competizione sul mercato e per riuscire a raggiungere standard sempre più elevati di qualità sia nell'organizzazione che nella produzione di beni e servizi.

Abbiamo rilevato, ad esempio, che la digitalizzazione dei documenti e l'informatizzazione dei processi e delle operazioni tecniche (che fanno parte delle prospettive indicate nelle elaborazioni e analisi di Industria 4.0) sono ritenuti strategici anche da imprenditori che operano in un'economia non complessivamente avanzata come quella della Sicilia, a dimostrazione del fatto che anche in un territorio che registra ritardi e processi di deindustrializzazione può essere vincente orientare lo sviluppo spostando la competizione sulla modernizzazione e in qualche caso la reingegnerizzazione dell'organizzazione e dei processi nella produzione di servizi.

Le informazioni forniteci dai testimoni privilegiati in sede di intervista e le relative riflessioni sono state elaborate ed esposte nei singoli report aziendali e in questa sede possiamo delineare delle considerazioni generali rispetto ai più importanti elementi emersi.

In primo luogo, i referenti aziendali hanno manifestato una forte **consapevolezza del ruolo centrale che l'innovazione tecnologica esercita rispetto alla competitività d'impresa**. Tutti gli intervistati componenti del management hanno sottolineato come l'introduzione di nuove tecnologie e innovazioni di processo hanno permesso alla propria azienda di poter essere competitiva nel mercato e la stessa consapevolezza vale per poter rimanere competitivi nel futuro. E' importante però sottolineare un altro elemento emerso a tale proposito ovvero che l'innovazione tecnologica in campo sanitario è quasi un **passaggio obbligato**. Infatti, poiché tutte le strutture coinvolte sono convenzionate con il sistema pubblico, per ciascuna di esse è necessario e indispensabile rispettare degli standard non solo procedurali ma anche tecnologici la cui assenza si traduce nella revoca del rapporto di convenzione. Vale la pena, poi, di evidenziare che in tutti i casi esaminati, il management ha espresso la volontà di andare oltre quanto dettato dalla normativa e di spingere il processo di innovazione un passo più avanti per farne un fattore competitivo di successo, puntando sulla qualità dei servizi resi ai clienti e sull'eccellenza nel settore di riferimento. Ciò è stato chiaramente esplicitato in qualche caso proprio dagli imprenditori intervistati, che hanno manifestato l'auspicio di potere rappresentare le proprie come strutture di riferimento per pazienti provenienti da altre regioni, in modo da invertire la tendenza dei pazienti siciliani a cercare fuori dalla regione risposte di qualità ai propri bisogni di salute.

Due delle aziende oggetto di analisi (Villa Salus e Casa Serena) che hanno implementato piani formativi in cui era centrale l'azione strategica "Innovazione tecnologica di processo e di prodotto" hanno incentrato le azioni formative sullo sviluppo e l'applicazione del proprio software gestionale. In entrambi i casi, le aziende erano già in possesso del software gestionale e hanno utilizzato, una attraverso il conto di sistema e l'altra attraverso il conto formazione, gli strumenti di formazione continua di Fondimpresa per trasmettere ai propri dipendenti le conoscenze e le competenze necessarie per poter utilizzare la meglio le implementazioni dei propri software.

I software gestionali sono, per i lavoratori, strumenti di lavoro quotidiano e la loro implementazione ha rappresentato per le aziende un percorso di ottimizzazione di processi sia organizzativi che produttivi, cercando di perseguire obiettivi strategici e organizzativi declinati in termini di velocizzazione e semplificazione delle procedure, risparmio di tempo e riduzione dei costi con conseguente incremento dei livelli di qualità dei servizi medesimi. La formazione continua in questo ha rappresentato la leva che ha permesso di soddisfare esigenze aziendali strategiche secondo una direttrice d'innovazione.

I referenti aziendali intervistati hanno mostrato di essere consapevoli di tale funzione assegnata alla formazione, che in ciascuno dei casi esaminati ha mostrato di avere prodotto output coerenti con le attese e le esigenze di efficacia espresse dalle aziende.

I diversi esempi citati, dunque, testimoniano che tutte le aziende erano pienamente consapevoli non solo dell'importanza dell'innovazione per garantire la competitività nel proprio settore di riferimento ma anche del ruolo cruciale giocato dalla formazione continua per i lavoratori.

Un ulteriore elemento che emerge in maniera trasversale dalle esperienze esaminate è la **specificità della formazione** erogata, strettamente legata alle esigenze delle imprese, una formazione "su misura" anche nel caso dei piani a valere sul conto di sistema, le cui caratteristiche ne hanno fatto una risorsa concreta, riconosciuta, immediatamente spendibile nelle attività quotidiane dei lavoratori. La capacità delle agenzie formative di svolgere attente e calibrate analisi dei fabbisogni in questo senso si è rivelata ancora una volta fondamentale per la riuscita dei singoli piani formativi, all'interno dei quali sono state individuate anche delle **buone prassi**, riportate nei report delle singole aziende.

Il grado di soddisfazione delle aspettative sulla formazione, espresso da parte dei referenti aziendali in ciascuno dei casi esaminati, si è rivelato alto e ciò vale anche per il grado di soddisfazione espresso dai lavoratori sulla formazione fruita. Maggiore consapevolezza e competenza acquisite nel lavoro quotidiano sono le sensazioni più diffusa fra i lavoratori, cosa che generalmente ha prodotto più senso d'appartenenza e partecipazione alla vita aziendale e percezione di sé e del proprio lavoro come parte importante di un sistema. Un effetto indiretto di tutto ciò, rilevato soprattutto dal management aziendale, è stata una maggiore serenità e linearità dei rapporti nei luoghi di lavoro, dove sembra si sia prodotto anche un maggiore spirito di gruppo.

In conclusione, si può affermare che tutti i piani formativi realizzati hanno sortito effetti positivi nelle diverse aziende sia sul versante dell'aderenza alle linee principali strategiche aziendali sia dal punto di vista della crescita professionale dei dipendenti, per i quali la formazione ha rappresentato un momento di aggiornamento delle competenze e di valorizzazione delle esperienze pregresse.

Tutti gli intervistati hanno espresso la volontà di continuare nel ricorso alla formazione continua finanziata da Fondimpresa per realizzare nuove attività formative previste dai piani di formazione annuali o pluriennali. In ciò può essere colta la rilevanza che oramai il sistema di formazione continua bilaterale riveste quale strumento di valore a sostegno dell'attuazione delle politiche di

crescita e sviluppo delle aziende siciliane, nel settore su cui abbiamo lavorato con i report ma anche in altri settori importanti per l'economia siciliana.

Infine, è stato possibile, attraverso l'analisi condotta, individuare per ciascun piano formativo una "buona prassi" di cui riportiamo una elencazione:

Tabella 2: Tabella sintetica buone prassi aziendali

Azienda	Buona prassi
Casa di cura Serena	1. Coinvolgimento nel Piano formativo di una <i>software house</i>, un'agenzia altamente specializzata nel settore su cui insistevano obiettivi da raggiungere e competenze da sviluppare. Sviluppo di nuove parti del sistema informatico già esistente nella struttura. E' stato favorito un modellamento personalizzato di un prodotto informatico già esistente e in uso in azienda. In termini di "output della formazione" ciò ha prodotto degli effetti positivi, agevolando tutte le fasi del processo di erogazione dei servizi sanitari da parte dell'azienda. Si è generato un circolo virtuoso che interessa i pazienti, il personale che opera in azienda e l'ASP, creando una maggiore trasparenza delle attività e una maggiore fluidità nella rilevazione dei parametri e degli elementi di verifica. In poche parole, tutta la filiera ne ha beneficiato. 2. attuazione di corsi sulla comunicazione, un'area tematica apparentemente distante da quella dell'innovazione tecnologica, ma del tutto indispensabile alla fluidificazione dei processi e delle relazioni aziendali tra i reparti e tra gli operatori. Entrambe le buone prassi sono facilmente riproducibili in ambiti simili o differenti, rappresentando il prodotto di un approccio integrato alla formazione continua fra azienda e operatori specializzati nonché una visione della formazione come processo che va oltre l'aula.

Casa di Cura Candela	Rapporto fra progettazione e attuazione, ivi comprese le scelte metodologiche. a) stretta e costante interazione fra esponenti del management aziendale ed esperti della formazione, che ha permesso una progettazione molto dettagliata ed estremamente vicina ai bisogni formativi delle figure professionali coinvolte; b) ricorso a esperti interni alla struttura, che ha conferito alla progettazione formativa e didattica una forte coerenza con le attese e i bisogni della Casa di Cura Candela. Azienda e agenzia formativa hanno coperto attivamente uno spazio progettuale in forma integrata, in funzione delle competenze messe in gioco: di tipo tecnico-sanitario per la prima e di tipo metodologico - organizzativo per la seconda. Si è scelto di ricorrere alla flessibilità nell'attuare il progetto, adattandone in corso d'opera la struttura alle esigenze organizzative dell'azienda, combinando le ore di didattica in aula con il training on the job. Quest'ultima scelta, poi, ha conferito alla formazione un taglio estremamente pratico.
Casa di Cura Villa Salus	a) Intenso rapporto tra azienda e società erogatrice della formazione nell'intera fase propedeutica all'avvio della formazione, con una struttura snella; b) 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.

Centro Polivalente Riabilitazione	Un passo dell' azienda 'oltre la formazione', verso lo sviluppo produttivo e l'ampliamento della propria gamma di prodotti-servizi. Messa a punto di un prodotto informatico, un software dedicato e versatile nella capacità di rispondere ad esigenze simili a quelle che hanno spinto l'azienda a ricorrere alla formazione quindi applicabile non solo all'interno dell'azienda ma anche come prodotto "vendibile" ad altre strutture. Un'idea nata in corso d'opera in seno allo staff di tecnici impegnati nella progettazione. Caratteristiche: a) la utilità/capacità di risposta ai bisogni dell'azienda (organizzativi e formativi); b) esportabilità/riproducibilità del processo in altri contesti (come risultato non formativo) in altri ambiti anche non sanitari. Le condizioni che hanno permesso lo svilupparsi della buona prassi indicata sono: la visione della formazione continua da parte dell'azienda come occasione di crescita aziendale; la competenza specifica delle risorse interne.
--	--

Fonte: Report Monitoraggio e Valutazione Fondimpresa 2019 – articolazione Sicilia

Dunque, le attività dei Piani che abbiamo individuato come buone prassi, direttamente o indirettamente, hanno prodotto risultati in termini di:

- a) **Efficacia**, rispetto agli obiettivi stabiliti e ai risultati attesi. Su questo piano abbiamo riscontrato (attraverso i colloqui fatti con i referenti) effetti diretti sui beneficiari e sulle strutture, e effetti inattesi (come nel caso del C.P.R. di Rosolini);
- b) **Efficienza**, in termini di equilibrato rapporto fra risorse impiegate e risultati conseguiti, in particolar modo nel caso dei due piani finanziati attraverso il conto formazione (risorse esigue ma risultati molto soddisfacenti);
- c) **Trasferibilità**, nel caso dei mix metodologici ideati in funzione delle esigenze non solo didattiche ma anche organizzative dell'azienda beneficiaria;
- d) **Riproducibilità**, commessa al settore specifico in cui operavano le quattro aziende scelte: la sanità privata che in Sicilia registra un elevato numero di strutture convenzionate con il sistema pubblico, diverse delle quali (in varie province) hanno una posizione di leadership legata agli standard tecnologici applicati ai processi.