



OBR Fondimpresa Sardegna



AT SARDEGNA

AZIENDA: Centro Fisioterapico Riabilitativo Sardo

**Ambito Tematico Strategico:
Qualificazione dei processi e dei prodotti**



OBR Fondimpresa Sardegna



Team di Monitoraggio

Dott.ssa Sonia Assunta Orfei esperta nell'ambito della formazione continua, dell'analisi del fabbisogno di competenze professionali delle imprese, dell'analisi delle tematiche degli interventi di formazione continua.

Dott.ssa Valentina Caboni esperienza nell'ambito di indagine e ricerca socio-economica.

Redazione del Rapporto a cura della dott.ssa Valentina Caboni



OBR Fondimpresa Sardegna



Codice Piano Formativo: 237260

Titolo del Piano formativo: S.A.P.e.R.I. in Sardegna - “Sviluppo, Aggiornamento Professionalità e Risorse per l’Innovazione” in Sardegna

Titolo della relazione: La comunicazione nelle strutture sanitarie



INTRODUZIONE	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione.....	6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro.....	8
2.5 Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazioni riepilogative	10
4.1 L'impatto della formazione	10
4.2 Considerazioni riepilogative	11
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	11
5.2 Le buone prassi formative aziendali	12
5.3 Conclusioni.....	12
Bibliografia e sitografia.....	13



INTRODUZIONE

Il team di monitoraggio dell'AT Sardegna ha realizzato l'attività sull'azione formativa del piano finanziato con le risorse del Conto Sistema, Avviso 4/2017 - Competitività.

La seguente relazione riguarda il piano formativo territoriale S.A.P.e.R.I. in Sardegna - *“Sviluppo, Aggiornamento Professionalità e Risorse per l’Innovazione”* in Sardegna, e in particolare l'azione rientrante nella tematica *Qualificazione dei processi e dei prodotti*. Il Piano risponde alle esigenze rilevate tra le aziende operanti nel contesto produttivo della Regione Sardegna, al fine di promuovere percorsi di sviluppo in grado di migliorare la competitività delle aziende.

L'azienda Centro Fisioterapico Riabilitativo Sardo srl vanta un'esperienza pluridecennale nel trattamento fisioterapico di pazienti sia in regime convenzionato con il Sistema Sanitario Nazionale che in regime privatistico. Proprio per le difficoltà dovute a questa dualità, si è reso necessario investire in percorsi formativi che avessero come obiettivo la soddisfazione del cliente e il miglioramento continuo del rapporto professionisti-utenza. Il Soggetto Attuatore che si è occupato dell'erogazione dell'azione formativa è G.A.P. Srl in qualità di capofila, insieme a Fondazione Luigi Clerici, con l'obiettivo comune di supportare le aziende affinché riescano a sviluppare una cultura della formazione continua improntata a rafforzare competenze strategiche per lo sviluppo e la crescita economica.

È stata individuata quest'azienda ai fini del monitoraggio valutativo poiché vi era la certezza che sarebbe stato interessante come caso studio data la specificità del contesto di un'azienda di tipo sanitaria con un'esperienza pluridecennale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il Centro Fisioterapico Riabilitativo Sardo nasce a Cagliari da un'idea del Dottor Leonardo Coiana nel 1964, quale complesso dedicato alla riabilitazione in caso di patologie di pertinenza fisiatrica, ortopedica e reumatologica. Si tratta di una struttura convenzionata con il Servizio Sanitario Nazionale ma che offre servizi anche in regime privato, fornendo ai pazienti programmi riabilitativi personalizzati, grazie a un esperto team di medici e fisioterapisti. La struttura vanta ben otto ambulatori, sei palestre e due aree con box individuali dedicati alle terapie fisiche mediante l'utilizzo di specifiche apparecchiature elettromedicali, con particolare attenzione alla riabilitazione sportiva.



Il Centro è anche un punto di riferimento per la riabilitazione del pavimento pelvico maschile e femminile e per la metodica *Back School*, un programma di rieducazione attiva che unisce i contributi di medicina, chinesiatria, ergonomia, psicologia ed educazione alla salute, per insegnare una metodica utile a prevenire e curare le algie vertebrali.

Oltre ad essere un punto di riferimento per la fisioterapia e riabilitazione, il complesso è anche sede del Centro per l'Autismo e Disturbi Correlati, il quale prevede programmi di intervento altamente individualizzati e basati sui bisogni evolutivi del ciclo di vita, oltre che curare corsi di formazione specifici per specialisti e insegnanti.

Per offrire un servizio a 360 gradi, il Centro si occupa di Medicina integrata, dando risposte personalizzate in base alle esigenze di cura della persona.

L'azienda lavora costantemente affinché sia sempre più competitiva nel mercato di riferimento, tenendo conto della alta differenziazione di strutture simili, poiché il Centro offre una tipologia di servizio ambulatoriale e a domicilio, e non di tipo residenziale che possa prevedere la degenza o il day hospital.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Principali obiettivi strategici	Priorità	Come?
Innovazione di prodotto/servizio	alta	Essere all'avanguardia nella scelta dei macchinari e diversificazione delle prestazioni
Innovazione organizzativa	media-alta	Continuo confronto tra impiegati amministrativi e professionisti sanitari
Acquisizione di nuovi segmenti di clientela	alta	Fidelizzazione dei pazienti uscenti dal regime convenzionato

Gli orientamenti strategici del Centro Fisioterapico Sardo sono stati notevolmente influenzati dal fatto che negli anni, purtroppo, si è assistiti a un inesorabile taglio della spesa pubblica nella sanità da parte della Regione, che ha coinvolto in maniera sempre più incisiva le strutture mediche convenzionate con il Sistema Sanitario Nazionale.

D'altro canto questo ha spinto il Centro a cambiare prospettiva, con l'intento di poter diversificare e ampliare in modo sostanzioso i servizi offerti, per raggiungere ulteriori segmenti di clientela attraverso un Change Management finalizzato a ridefinire i propri processi produttivi e implementare nuove funzioni che possano rispondere in maniera efficace a nuovi obiettivi strategici e operativi.



L'obiettivo primario è quello di mantenere standard qualitativi alti sia nelle prestazioni in convenzione con il SSN, le quali rappresentano sempre una quota molto importante dell'attività del centro, sia in quelle a regime privatistico, dove la diversificazione dei servizi è fondamentale. A ciò va aggiunto il continuo interfacciarsi tra chi nell'organizzazione interna si occupa del front office e chi eroga la prestazione sanitaria, in un'ottica di miglioramento costante.

Anche gli investimenti in nuovi macchinari all'avanguardia sono una priorità, assicurando alla clientela delle prestazioni sanitarie migliorate, innovative e sempre più efficaci.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La mission è costantemente quella di inserire strumenti e procedure innovative che siano in grado di implementare l'offerta, di renderla sempre più ampia e diversificata. Per il Centro l'obiettivo cruciale su cui ci si è resi conto di dover assolutamente intervenire era quello di assicurarsi un incremento della richiesta di prestazioni a pagamento. La conclusione a cui si è arrivati è che c'era una forte necessità di mettere mano soprattutto sul processo che gestisce le prenotazioni, ovvero sul sistema interno di gestione, al fine di eliminarne le inefficienze. Qui l'utenza diventa il fulcro su cui basare gli interventi formativi.

Il problema maggiore risiedeva nella comunicazione. Questo è un aspetto determinante che riguarda in particolar modo gli impiegati del front office che va a incidere sostanzialmente sulla soddisfazione del cliente. Peculiarità poi delle strutture sanitarie di questo tipo è che gli utenti spesso, pur avendo ancora bisogno delle prestazioni sanitarie in regime convenzionato, si ritrovano a un certo punto ad esaurire il numero di sedute assegnate dal SSN e si rifiutano di pagare per delle prestazioni a carattere privatistico. Così i pazienti si ritengono insoddisfatti del trattamento nel Centro, in realtà a causa di dinamiche che poco hanno a che fare con l'azienda e le prestazioni realmente offerte. Il termine del numero delle sedute in convenzione è influenzato da tantissime variabili, pressoché tutte esterne alla struttura (prescrizioni errate, numero massimo di prestazioni l'anno dettate dal SSN, ecc.). In questo modo il personale amministrativo del front office si ritrova ad affrontare situazioni delicate e di grande stress, che vanno sapute gestire con tecniche comunicative apposite, in grado di rassicurare il paziente e convincerlo qualora egli stesso ne senta il bisogno, a un passaggio dall'usufruire le prestazioni in regime convenzionato a quelle a carattere privatistico. Dall'altra parte questa è la chiave per riuscire a fidelizzare la clientela, cercando di garantirsi la "transizione" da un tipo di prestazione all'altra. Si tratta quindi di saper rispondere alle aspettative del paziente, spesso deluse dal Sistema Sanitario Nazionale e trasformarle in potenziale clientela a cui offrire il servizio adatto in regime privatistico.



Altro obiettivo generale è quello di mantenere standard qualitativi sempre alti, tenendo conto che i professionisti sanitari sono gli stessi per entrambe le tipologie di prestazioni.

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

Durante l'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid-19, il Centro Fisioterapico non ha subito effetti negativi poiché ha continuato senza alcuna interruzione ad operare e offrire i suoi servizi in entrambi i regimi. A maggior ragione per quanto riguarda le prestazioni convenzionate, il Centro ha garantito il proseguo del servizio essendo obbligato per legge.

Nel corso dell'emergenza sono state erogate ai dipendenti delle attività formative a distanza per quanto riguardava l'adeguamento alla normativa per tutti quegli adattamenti resi necessari nella prassi quotidiana relative alle pratiche igienico-sanitarie di contenimento della diffusione del Covid-19, tanto per la sicurezza dello staff quanto per i pazienti. Nello specifico a seguito di questo tipo di formazione si è intervenuti con la rimodulazione degli spazi, della capienza nella sala d'accettazione e delle palestre.

2.5 Considerazioni riepilogative

Il Centro ha optato per un'ampia differenziazione dei servizi, dovuto anche al fatto dei sempre più crescenti tagli alla sanità pubblica. E questo costituisce senz'altro un punto di forza dell'azienda, rendendosi così competitiva sul mercato delle prestazioni non convenzionate. Il duplice sistema di offerta dei servizi ha reso però necessaria la ricerca di soluzioni sul fronte della gestione dell'utenza e in particolare sulla comunicazione tra impiegati e professionisti sanitari del front office e i pazienti, soprattutto quelli potenziali che terminano le prestazioni in convenzione e vorrebbero o necessiterebbero continuare con quelle a pagamento. La sfida più dura è quindi quella di riuscire in una fidelizzazione dell'utenza.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi del fabbisogno è stato un momento fondamentale ai fini del processo formativo. Come già precedentemente evidenziato, alla base delle azioni formative intraprese dal Centro Fisioterapico vi è la clientela.

L'analisi del fabbisogno è avvenuta grazie a una serie di incontri preliminari volti allo studio del caso in questione, durante i quali il Soggetto Attuatore GAP si confrontava di volta in volta con l'amministratore, con il referente della formazione e con il responsabile amministrativo. Anche il docente scelto ha svolto i suoi colloqui, le interviste agli impiegati interessati dalla formazione, effettuato delle osservazioni e uno studio sul



luogo di lavoro.

Diversi i fattori critici emersi su cui andare a intervenire. Primo fra tutti vi era la questione più problematica e urgente dell'evidente difficoltà nella gestione dell'utenza e nelle tecniche di comunicazione. Inoltre sono state messe in risalto delle difficoltà dovute all'utilizzo di due diversi software, il SIBAR per le prestazioni convenzionate e uno interno per quelle privatistiche. È stato riscontrato anche che il sito web sarebbe potrebbe essere migliorabile, essendo poco accattivante, poco funzionale e con delle informazioni poco chiare e frammentarie.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'azione formativa del piano ha coinvolto il personale dipendente che a vario titolo aveva un ruolo nel processo di pianificazione e di gestione di servizi, in particolare quelli relativi all'accoglienza. Con una durata di 16 ore, il corso si è svolto sia in aula che in modalità training on the job. Le lezioni frontali in aula sono state per lo più teoriche, mentre durante le lezioni pratiche si è fatto uso per lo più di simulazioni ed esercitazioni che potessero rispecchiare dei casi reali, dando ampio spazio alle reali necessità e problematiche evidenziate dai discenti.

L'attività formativa è stata ideata per rispondere al gap sulle seguenti competenze:

- pianificazione e gestione delle attività
- gestione dei processi che migliorano il servizio offerto
- strumenti e tecniche che per la rilevazione della soddisfazione del cliente

Mentre i contenuti specifici vertevano su:

- a) customer experience manager
- b) modelli di Customer Care e Customer Satisfaction
- c) l'impresa CRM: la customer experience
- d) misurazione della qualità percepita dal cliente
- e) progettare azioni e definire obiettivi smart
- f) calcolo della qualità e miglioramento continuo

Il calendario delle lezioni è stato da subito concordato con l'azienda e gli impiegati interessati e la progettazione è stata molto partecipata, in particolare è stato molto utile ai fini dell'apprendimento il lavoro



organizzato per sottogruppi i quali hanno assunto un atteggiamento propositivo e di maggiore confronto rispetto al docente. Le lezioni si sono svolte sia nell'orario di lavoro che al di fuori.

I risultati attesi sono poi stati in linea di massima confermati, poiché i discenti hanno acquisito una maggiore padronanza nel gestire con maggiore efficacia il servizio offerto al cliente e negli strumenti e nelle tecniche che aiutassero a fornire dei feedback sulla soddisfazione degli utenti. Pur non avendo un proprio sistema di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti, e data la peculiarità del percorso formativo, i risultati e i vantaggi portati dall'azione formativa sono constatabili nella vita lavorativa di tutti i giorni. Da parte del Soggetto Attuatore invece sono stati somministrati ai discenti dei questionari sul livello di gradimento dell'azione formativa, i cui risultati sono stati abbastanza positivi, con valori assegnati mediamente tra il 4 e il 5 su una scala di valutazione da 1 a 5.

3.3 Considerazioni riepilogative

L'analisi del fabbisogno ha confermato sostanzialmente il bisogno di impostare l'azione formativa su moduli di Customer Care e Customer Satisfaction improntati sul ruolo fondamentale della comunicazione. Le metodologie utilizzate sono state molto apprezzate dai discenti e i risultati attesi sono stati prevalentemente confermati.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Nel paragrafo 3.2 è stato sottolineato come l'azione formativa abbia portato in linea di massima ai risultati che ci si aspettava, quindi c'è stata una certa soddisfazione sia per il Centro che per il Soggetto Attuatore. Ma dalle interviste al referente aziendale e ai discenti, sono emerse anche delle criticità, dei fattori che potrebbero essere migliorabili. L'obiettivo primario dell'azione formativa era quello di intervenire in maniera mirata sulla soddisfazione degli utenti, ideando un corso che puntasse sulla comunicazione degli addetti all'accoglienza e alla gestione delle prenotazioni delle prestazioni sanitarie, in regime convenzionato e tanto più in quello privatistico. In questa tipologia di aziende la comunicazione assume un ruolo cruciale, perché si ha a che fare con dei pazienti e non con una semplice utenza qualsiasi. È necessario lavorare sugli aspetti emozionali di questa, per trasformare un normale modo di comunicare in qualcosa di più, in un saper parlare in modo empatico e comprensivo.

Certamente un'azione formativa della durata di 16 ore non può riuscire completamente nell'intento, difatti



sia lo stesso referente aziendale che i discenti hanno confermato che loro stessi sono in continuo apprendimento, seguono diversi corsi o semplicemente si formano come autodidatti.

In ogni caso l'azione formativa è comunque stata utile, partendo dal presupposto che tutti i corsi, in particolare quelli finanziati grazie a Fondimpresa, sono un'esperienza e arricchiscono di nuovi spunti. Lavorare sulla comunicazione, in modo particolare in un ambiente sanitario, richiede un grande lavoro personale ed è comunque molto soggettivo.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impatto della formazione è stato comunque positivo, pur ammettendo qualche criticità ma che è normale dato il carattere distintivo di un'azienda che è inserita in un contesto di questo tipo. Il percorso formativo deve essere considerato in senso lato, non si esaurisce in una singola azione formativa ma è sempre in corso. Agire sulle tecniche di comunicazione non è semplice e richiede un grande sforzo continuo da parte di tutti i dipendenti.

5.CONCLUSIONI

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

Il corso formativo ha contribuito a raggiungere gli obiettivi che l'azienda si è prefissata in accordo con il Soggetto Attuatore come da risultato dell'analisi del fabbisogno. Tuttavia si tratta di un percorso che non è né iniziato né finito con l'azione formativa, ma che è in continuo sviluppo e in divenire. È un processo che necessita di tempo, oltre che di nozioni teoriche e pratica sul luogo di lavoro.

Ma un fattore in particolare che ha influito positivamente sulla formazione e che è emerso chiaramente soprattutto dalle interviste ai discenti è stata la metodologia impiegata dal docente durante l'azione formativa. Al di là delle nozioni teoriche pur sempre importanti e necessarie, la pratica fatta di esercitazioni, cartelloni e simulazioni è stata assai apprezzata. In questa fase l'utilizzo di casi reali, grazie anche alla suddivisione dei corsisti in sottogruppi e alla guida del docente, ha permesso di fare delle valutazioni "a sangue freddo", di fare una selezione tra diverse tipologie di comunicazione e operare una scelta sulle soluzioni più adatte, efficaci e che potessero essere replicabili in diverse situazioni simili. Infatti se pensiamo al contesto di struttura sanitaria, possiamo immaginare che la casistica sugli approcci comunicativi non sia molto eterogenea, avendo modo così di favorire almeno idealmente una rosa di problematiche e le relative soluzioni applicabili in più circostanze.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

In questo piano non si rilevano elementi distintivi di buone prassi formative aziendali.

Si ritiene però doveroso far presente un suggerimento in particolare che è emerso dal lavoro di ricerca e dalle interviste ai discenti. Un percorso formativo di questo genere dovrebbe tenere maggiormente conto della peculiarità del contesto in cui va a inserirsi.

Nel caso in oggetto l'ideale sarebbe stato:

- Considerare maggiormente il settore che è quello sanitario, e quindi insistere su un tipo di comunicazione ben precisa e più circoscritta;
- valutare in maniera più approfondita e adattare l'azione formativa alla diversità dei profili professionali dei discenti (qui impiegati amministrativi ma anche professionisti sanitari);

Una volta osservati questi due punti, potremmo magari avere una formazione più incisiva nei risultati, ragionare su una tipologia di comunicazione più comprensiva ed empatica e poter riuscire così ad influire positivamente e in maniera massiccia sull'obiettivo primario del Centro, che è quello di attrarre nuovi pazienti o favorire il passaggio di fruizione dalle prestazioni sanitarie convenzionate a quelle in regime privatistico.

5.3 Conclusioni

Gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione riguardano le metodologie adottate, ovvero sia la costituzione di sottogruppi di discussione sia l'utilizzo di pratiche quali esercitazioni e simulazioni, rivelatosi particolarmente ideali data la natura pratica del fine dell'azione formativa. Ciò ha fatto sì che si prendesse spunto da quanto avvenisse realmente per costruire ragionamenti e trovare le soluzioni appropriate sulla base dell'esperienza degli stessi discenti. Purtroppo non sono state rilevate delle buone prassi formative aziendali, ma le criticità emerse possono costituire comunque uno spunto per apportare miglioramenti in futuro.



OBR Fondimpresa Sardegna



Bibliografia e sitografia

Piano formativo: S.A.P.e.R.I. in Sardegna - “Sviluppo, Aggiornamento Professionalità e Risorse per l’Innovazione” in Sardegna

<https://www.cfrs.it/centro-fisioterapico-riabilitativo-sardo/>