



Creare valore nella sanità pubblica

collana diretta da
Sabina Nuti e Marco Frey

1. *Innovare in sanità. Esperienze internazionali e sistema toscano a confronto* [a cura di] Sabina Nuti, prefazione di Riccardo Varraldo, premessa di Enrico Rossi, 2005, pp. 228.
2. *Fiducia dei cittadini e valutazione della performance nella sanità italiana. Una sfida aperta* [a cura di] Sabina Nuti e Milena Vainieri, 2009, pp. 196.
3. *La sanità come volano dello sviluppo economico* [a cura di] Marco Frey, Marco Meneguzzo, Gloria Fiorani, 2010, pp. 450.
4. *Il profilo di salute. Un sussidio per i piani integrati di salute* [a cura di] Sara Barsanti, Massimo Campedelli, Elena Innocenti, 2011, pp. 320.
5. *La formazione manageriale per il cambiamento organizzativo in sanità* [a cura di] Sabina Nuti e Manuela Furlan, 2012, pp. 144.
6. *Intensità di cura e intensità di relazioni. Idee e proposte per cambiare l'ospedale* [a cura di] Francesco Niccolai, Sabina Nuti, 2012, pp. 304.
7. *Il management della salute nel territorio. Competenze e strumenti nell'esperienza della Regione Toscana* [a cura di] Sara Barsanti e Antonella Rosa, 2018, pp. 332.
8. *Dall'individuazione alla valorizzazione delle best practice. L'esperienza del sistema di valutazione dei servizi sanitari regionali a supporto della diffusione dell'eccellenza* [a cura di] Alice Borghini, Federico Vola e Sabina Nuti, 2019, pp. 220.
9. *Analisi e strumenti per la gestione della performance nei servizi sanitari di supporto. Il caso degli Istituti Zooprofilattici Sperimentali* [a cura di] Milena Vainieri, Lucrezia Coletta, Guido Noto, 2021, pp. 164.
10. *Diario dalla pandemia - Fase 1. Riflessioni e suggerimenti per un sistema sanitario resiliente* [a cura di] Aa.Vv., 2021, pp. 444.
11. Sabina De Rosis, *Il ruolo degli utenti nella definizione, gestione e valutazione dei servizi. Focus sui servizi sanitari pubblici*, 2024, pp. 224.

Sabina De Rosis

Il ruolo degli utenti nella definizione,
gestione e valutazione dei servizi
Focus sui servizi sanitari pubblici

visualizza la scheda del libro sul sito www.edizioniets.com

Edizioni ETS



www.edizioniets.com

© Copyright 2024

Edizioni ETS

Palazzo Roncioni - Lungarno Mediceo, 16, I-56127 Pisa

info@edizioniets.com

www.edizioniets.com

Distribuzione

Messaggerie Libri SPA

Sede legale: via G. Verdi 8 - 20090 Assago (MI)

Promozione

PDE PROMOZIONE SRL

via Zago 2/2 - 40128 Bologna

ISBN 978-884677054-7

*A Futura
Al futuro*

INDICE

Prefazione	p. 9
Introduzione	13
<i>Organizzazione del libro</i>	15

I PARTE - *Il Cliente al centro*

Dall'orientamento al prodotto all'orientamento al cliente	26
Dall'orientamento al cliente alla centralità del cliente	33
L'esperienza del consumatore e del cliente	43
Customer engagement	47
Customer experience come metro di valore e qualità	49
Misurare l'esperienza	56

II PARTE - *L'Utente al centro*

<i>User orientation e servizi pubblici alla persona</i>	64
User orientation e motivazione del personale	78
<i>User orientation in sanità</i>	83
Patient orientation	87
Centralità del paziente e della persona	91
Patient Engagement	101
<i>L'esperienza con i servizi sanitari</i>	106
Cosa è la Patient Experience?	113
Misurare la Patient Experience	118
Esperienze internazionali di raccolta ed uso dei dati riferiti dai pazienti	127
La Patient Experience nella pratica: barriere all'uso	133
<i>Un caso studio italiano: l'Osservatorio PREMs sul ricovero ospedaliero ordinario</i>	143

Il contesto	143
Ostacoli all'uso delle misure di esperienza	146
L'Osservatorio PREMs	153
Conclusioni	171
Glossario	175
Bibliografia	181
Ringraziamenti	213
Appendice	215

PREFAZIONE

Gli studi di marketing si sono sviluppati negli ultimi 50 anni per supportare le imprese nella comprensione dei bisogni dei clienti, al fine di orientare la propria offerta di beni e servizi per essere sempre più efficaci nella capacità di risposta. La ricerca da un lato, e le esperienze delle aziende dall'altro, hanno permesso di evidenziare quanto fosse strategico e rilevante il ruolo del cliente nella capacità di successo e di perseguimento di un vantaggio competitivo stabile nel tempo. Solo le imprese capaci di studiare i bisogni del cliente, capirne i fattori determinanti e su questi costruire le caratteristiche differenziali dei propri prodotti e servizi, sono riuscite infatti a conquistare una quota di mercato rilevante, fondare un rapporto di fiducia con i propri clienti, raggiungere risultati economici importanti, la crescita e la stabilità occupazionale.

Queste evidenze, così chiare e presenti nel mondo delle imprese, sono traguardi tutt'altro che ovvi nell'ambito dei servizi di pubblica utilità. Eppure, questa tipologia di servizi rappresenta un ambito in cui, data la possibile asimmetria tra erogatore e utilizzatore a sfavore dell'utente, sarebbe più che mai auspicabile e necessaria una particolare attenzione e analisi della prospettiva dell'utente.

Servizi come quelli sanitari, educativi, sociali, che nei paesi occidentali di stampo europeo rientrano tra quelli in cui lo Stato interviene quale erogatore o comunque garante dei livelli di qualità del servizio, risultano essere quelli in cui è più difficile far entrare in modo sistematico l'utente nel processo erogativo con un ruolo attivo e indicativo delle strategie da perseguire.

Le motivazioni sono tante ed articolate. Il fatto di essere servizi

di “pubblica utilità” sotto la diretta sorveglianza delle amministrazioni pubbliche tende spesso a far considerare scontato che il servizio erogato è e deve essere di per sé già strutturato e pensato quale risposta ottimale al bisogno dell’utente, puntando sul semplice fatto che manca la leva del profitto di impresa che viene considerata il fattore che spinge l’azienda verso la produzione di valore a favore del produttore e non dell’utente. In realtà, malgrado le buone intenzioni e le direttive normative e procedurali, assai spesso i processi erogativi di questa tipologia di servizi tiene conto più dei bisogni del personale addetto che degli utenti, o comunque tende a organizzare il servizio partendo dalle indicazioni degli operatori.

Proprio la presenza di asimmetria così come la mancanza di un prezzo di scambio, perché sono servizi finanziati dalla fiscalità collettiva, determinano alla fine una riduzione del potere dell’utente e un rilevante rischio di non essere punto centrale di riferimento nel processo di erogazione del servizio.

Con questa premessa, ho letto con grande piacere il volume scritto da Sabina De Rosis. Un volume semplice e conciso capace di integrare la teoria con la pratica, un libro che aiuta a comprendere che è ormai ineludibile mettere in campo strumenti, misure e strategie per dare all’utente il ruolo che merita.

L’autrice ha voluto e potuto scrivere con passione questo volume perché negli ultimi dieci anni ha dedicato la sua attività di ricerca al tema del marketing dei servizi e soprattutto ha lavorato fianco a fianco con il management delle aziende sanitarie per introdurre nella gestione strumenti strutturati e sistematici per raccogliere la voce dell’utente e farne diventare un perno del processo di cambiamento organizzativo e di miglioramento continuo. Quale responsabile dell’Osservatorio sull’Esperienza riportata dai Pazienti (PREMs) del Laboratorio Management e Sanità della Scuola Superiore Sant’Anna ha guidato il processo del suo sviluppo e consolidamento. Le storie, i giudizi, la valutazione di migliaia di utenti dei servizi ospedalieri delle strutture della regione Toscana e del Veneto sono diventate stimolo e occasione di crescita di tutto il sistema sanitario regionale.

Ora queste riflessioni sono diventate parte del volume e per-

mettono di comprendere ancora meglio le premesse metodologiche della prima parte del volume dove i concetti di *customer orientation* e *customer centricty* vengono introdotti e discussi partendo dal settore produttivo per poi passare a quello dei servizi, ponendo le basi teoriche per la seconda parte del libro, nei cui capitoli si illustra come questi concetti siano stati applicati, adattati e introdotti nel mondo dei servizi pubblici alla persona, in particolare nel settore sanitario.

Nella prima parte, infatti, l'autrice esplora la centralità del cliente nel marketing dei servizi. Si illustra l'evoluzione del concetto dall'orientamento al cliente, alla centralità del cliente nei servizi, all'engagement. Si analizza poi come la letteratura abbia affrontato il tema dell'esperienza dei clienti, fino a presentarla come misura di valore e qualità. Sono poi presentate le tecniche e metodologie per misurare l'esperienza del cliente.

Nella seconda parte del libro, si approfondisce l'orientamento dell'utente nel contesto dei servizi pubblici alla persona, in particolare nel settore sanitario, introducendo concetti come *patient orientation* e la centralità del paziente e della persona, e la loro evoluzione fino ai costrutti di *patient engagement*. Si discute, quindi, delle modalità con le quali misurare, valutare e, in ultima analisi, promuovere l'orientamento e la centralità dell'utente nei servizi pubblici sanitari. Si presenta il tema della *patient experience* e come misurarla, offrendo una panoramica sintetica di alcune pratiche internazionali nella raccolta e nell'uso dei dati riferiti dai pazienti. Si evidenziano, poi, le barriere all'uso dei dati di *patient experience* nella pratica, prima di illustrare in modo approfondito il caso studio italiano: l'Osservatorio PREMs (Patient-Reported Experience Measures) sul ricovero ospedaliero ordinario. Di questa esperienza, si descrive il contesto, gli ostacoli all'uso dei PREMs che hanno ispirato questa innovazione nel coinvolgimento dei pazienti, e il funzionamento dell'Osservatorio da un punto di vista metodologico e tecnico. Si analizza, quindi, il progresso nell'uso dei dati provenienti da questa fonte informativa fino all'integrazione di indicatori *patient-reported* nei sistemi di valutazione della performance sanitaria (Performance Evaluation System - PES). Il

capitolo si conclude con una riflessione sul futuro dell'Osservatorio PREMs.

Prof. Sabina Nuti

Professoressa Ordinaria di Economia e Gestione delle Imprese
Rettrice della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

INTRODUZIONE

Cosa vogliono dire *customer orientation, centrality, engagement*?

Cos'è la *customer experience*?

Come si sono evoluti questi concetti?

Hanno lo stesso significato nel settore privato e in quello pubblico?

Cosa accade se applichiamo questi costrutti al mondo dei servizi pubblici alla persona, in particolare alla sanità? Possiamo ancora parlare di cliente o consumatore, o i confini cominciano a sfumare andando a comprendere, tra gli utenti, tutti gli individui?

Quello trattato in questo libro è un *topic* distintivo del marketing, divenuto sempre più cruciale nell'ambito del marketing e management dei servizi. Il settore dei servizi comprende una vasta gamma di attività. Il settore pubblico è nel settore dei servizi: sanità, giustizia, sicurezza, educazione, trasporti, ricerca, servizi museali, servizi per l'impiego, i servizi postali. Anche il settore privato no-profit è nel settore dei servizi. Basti pensare che anche alcuni dei servizi sopra elencati sono offerti da organizzazioni senza scopo di lucro, organizzazioni benefiche, chiese, fondazioni. Infine, anche un'importante parte del settore for-profit costituisce il settore dei servizi, comprendente compagnie di trasporti, finanziarie, assicurative e bancarie, del turismo e della ristorazione, studi legali, società di consulenza, studi medici, servizi di riparazione di varia natura.

L'importanza e la pervasività del settore dei servizi rende rilevante e attuale il focus di questo libro, il cui tema è di provata rilevanza dato il suo diffondersi nella cultura organizzativa in ogni

settore dei servizi, pubblico e privato. L'importanza dell'esperienza con i servizi, come misura chiave del valore, si è affermata come pratica sempre più diffusa anche nell'ambito dei servizi sanitari. La sua rilevanza risiede nella potenziale capacità di trasformare i servizi, rendendoli più efficaci, soddisfacenti e sostenibili, con benefici sia per le organizzazioni che per gli utenti.

Mettere il cliente al centro consente alle organizzazioni di migliorare la qualità dei servizi offerti, poiché le loro esigenze, aspettative e feedback diventano il punto focale di ogni decisione e azione. Questo approccio, da un lato, aiuta a sviluppare servizi più personalizzati, efficaci e soddisfacenti; dall'altro lato, aumenta di per sé soddisfazione e coinvolgimento dei clienti, poiché li fa sentire ascoltati e considerati. Questo non solo migliora l'esperienza complessiva, ma può anche portare a una relazione più forte e di fiducia tra chi eroga il servizio e chi ne fruisce.

Il miglioramento dei servizi può passare, dunque, dall'esperienza del cliente, che è per le organizzazioni una fonte vitale di informazioni e innovazione continua. Le organizzazioni sono spinte a migliorare e adattarsi costantemente in base ai cambiamenti nelle esigenze e nelle aspettative dei loro utenti, mantenendosi competitive e rilevanti. Nel settore della sanità pubblica, l'orientamento al paziente può migliorare l'efficacia e la sostenibilità dei servizi, con un impatto che riguarda anche la migliore allocazione delle risorse e la riduzione degli sprechi, oltre che gli esiti sanitari.

Coinvolgere clienti, utenti e pazienti nella progettazione e valutazione dei servizi aumenta la trasparenza e la responsabilità delle organizzazioni. In questo contesto, sempre più istituzioni di accreditamento richiedono misure di soddisfazione ed esperienza di chi ha fruito dei servizi stessi, come metro del valore prodotto per i beneficiari finali.

Nel contesto dinamico e sempre più orientato alla persona del mondo dei servizi, questo libro si propone di esplorare il significato della *customer experience* e dei concetti ad essa collegati, concentrando l'attenzione sull'importanza cruciale che ha assunto nell'ambito del marketing e management. Attraverso un viaggio

ricco di costrutti chiave come *orientation*, *centricity*, *engagement* ed *experience*, si intende percorrerne l'evoluzione storica, e illustrare come le teorie e le pratiche di marketing e i meccanismi di management si sono evoluti nella relazione tra erogatore e cliente, arrivando a prefigurare un rapporto di partnership. Quindi, ci si soffermerà sul concetto e sulle misure di esperienza con i servizi, esaminando come queste contribuiscano sempre più ad orientare l'azione delle organizzazioni e quanto continuo nella misurazione del valore prodotto.

Tutto questo sarà declinato nel mondo dei servizi pubblici, e in particolare nel settore sanitario, nell'ambito del quale troviamo letteratura e pratiche specifiche. Si approfondirà l'orientamento al paziente in termini di *patient-centredness* e *patient engagement*, mettendo in luce parallelismi e differenze, e analizzando criticamente l'esperienza con i servizi sanitari attraverso il prisma della *patient experience*. Questo libro non vuole limitarsi alla teoria, ma affronta il tema nella pratica illustrando sia casi studio internazionali, sia il caso studio italiano: l'Osservatorio PREMs sui servizi di ricovero ospedaliero ordinario attivato presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa con diverse aziende sanitarie italiane.

Attraverso questo percorso, si mira a fornire spunti di riflessione per coloro che vogliono conoscere meglio o che desiderano implementare le strategie di *customer-centricity* nei loro settori, con uno sguardo attento alle sfide e alle opportunità emergenti nel mondo del settore pubblico sanitario. La speranza è che questo libro sia una risorsa per chi desidera navigare nel mondo, ancora in piena evoluzione, della *user orientation* e possa fornire stimoli teorici e pratici per utilizzare al meglio questo approccio innovativo.

Organizzazione del libro

Il libro è strutturato in due parti.

La prima esplora il concetto di centralità del cliente nel marketing dei servizi, sottolineando, attraverso una breve rassegna stori-

ca delle strategie di marketing, come questo concetto sia emerso e si sia affermato nel tempo. In questo contesto, sarà utile sottolineare le peculiarità dei servizi alla persona. Sarà illustrata l'evoluzione del concetto dall'orientamento al cliente, alla centralità del cliente nei servizi, fino ad arrivare all'engagement del cliente. Attraverso i capi saldi della letteratura di marketing, è stato analizzato il tema dell'esperienza con i servizi, come misura di valore e qualità. Sono poi presentate le tecniche e metodologie per misurare l'esperienza del cliente.

Nella seconda parte del libro, si approfondisce l'orientamento dell'utente nel contesto dei servizi pubblici alla persona, in particolare nel settore sanitario, introducendo concetti come *patient orientation* e la centralità del paziente e della persona, e la loro evoluzione fino ai costrutti di *patient engagement*. Si discute, quindi, delle modalità con le quali misurare, valutare e, in ultima analisi, promuovere l'orientamento e la centralità dell'utente nei servizi pubblici sanitari. Si presenta il tema della *patient experience* e come misurarla, offrendo una panoramica sintetica di alcune pratiche internazionali nella raccolta e nell'uso dei dati riferiti dai pazienti. Si evidenziano, poi, le barriere all'uso dei dati di *patient experience* nella pratica, prima di illustrare in modo approfondito un caso studio italiano: l'Osservatorio PREMs (Patient-Reported Experience Measures) sul ricovero ospedaliero ordinario. Di questa esperienza, si descrive il contesto, gli ostacoli all'uso dei PREMs che hanno ispirato questa innovazione nel coinvolgimento dei pazienti, e il funzionamento dell'Osservatorio da un punto di vista metodologico e tecnico. Si analizza, quindi, il progresso nell'uso dei dati provenienti da questa fonte informativa fino all'integrazione di indicatori *patient-reported* nei sistemi di valutazione della performance sanitaria.

Edizioni ETS
Palazzo Roncioni - Lungarno Mediceo, 16, I-56127 Pisa
info@edizioniets.com - www.edizioniets.com
Finito di stampare nel mese di dicembre 2024

