



PIANO DELLA COMUNICAZIONE

Rev. 0 - 14 febbraio 2022

Premessa

La comunicazione in una struttura socio-sanitaria è un processo trasversale che può essere considerato una vera e propria leva strategica a disposizione del management e, al tempo stesso, un obbligo.

È un processo che integra e supporta l'attività amministrativa, si ispira a principi quali: partecipazione, trasparenza e informazione dell'utenza e degli Enti istituzionali.

Intendere il Piano di comunicazione nella sua dimensione processuale significa quindi non ridurlo a semplice documento che elenca le azioni comunicative della RSA, ma pensarlo come un processo che lo attraversa interamente, che lo coinvolge e lo modifica nelle sue modalità organizzative.

Comunicazione come processo integrato

Il Piano di comunicazione è uno strumento che consente di programmare e gestire le azioni di comunicazione per il raggiungimento di specifici obiettivi strategici dell'organizzazione.

È indirizzato al perseguimento di tre possibili finalità:

- quella **strategica**, in quanto può aiutare l'organizzazione nell'implementazione delle proprie politiche;
- quella di facilitazione della convergenza tra le logiche della comunicazione interna ed esterna della RSA, favorendo una **comunicazione integrata**;
- quella di incentivare la **costruzione di relazioni bidirezionali** tra l'organizzazione e gli stakeholder di riferimento. Si tratta di relazioni consapevoli e costanti nel tempo, non casuali o episodiche, finalizzate alla co-produzione di senso e significati nello scambio comunicativo tra la RSA e i suoi destinatari.

Inoltre, in generale, è uno strumento di coordinamento di tutti i soggetti, le strategie e le azioni di comunicazione che la RSA mette in campo per favorire il raggiungimento dei propri obiettivi di comunicazione.

Il Piano di comunicazione, oltre che come strumento, può essere inteso come **processo organizzativo** che si articola in tre fasi distinte:

- pianificazione e redazione, fase in cui si arriva alla stesura del piano;
- implementazione, fase della concreta realizzazione e gestione dello stesso;
- valutazione, fase di verifica dei risultati ottenuti, dell'impatto e degli effetti generati sul contesto interno ed esterno alla RSA e delle eventuali discrepanze tra questi e gli obiettivi prefissati.

Scegliere una modalità di comunicazione integrata permette quindi di modulare, e al contempo amplificare, i messaggi e consente inoltre la trasformazione dell'azienda da un semplice erogatore di servizi ad una personalità portatrice di valori con cui è importante entrare in relazione.

In tale ottica è necessario pianificare azioni ben distinte:

- quelle legate alla **Comunicazione Interna** che hanno lo scopo di facilitare e consentire il rapido passaggio di informazioni tra gli operatori;
- quelle legate alla **Comunicazione Esterna** che hanno lo scopo di raggiungere gli utenti e le istituzioni.



In sintesi il Piano permette di coniugare strategie, obiettivi, destinatari, azioni e strumenti di comunicazione secondo un disegno organico e razionale, aiuta infatti il governo della comunicazione nel senso che ne consente la finalizzazione, ne individua gli attori, ne indica i prodotti, gli strumenti e le risorse, definisce gli indicatori che consentono di valutarne l'efficacia.

Semplificazione della Comunicazione

Un problema che potrebbe emergere è la lontananza esistente tra il linguaggio impiegato, come spesso accade nelle PA, per informare e comunicare i cittadini ai quali le comunicazioni sono riferite.

La lontananza che il linguaggio burocratico ha rispetto a quello comunemente utilizzato dai cittadini diventa infatti un elemento che va ad impattare sulla reale efficacia dello stesso messaggio e della sua effettiva e concreta ricezione e comprensione.

Per molto tempo si è scambiato il linguaggio burocratico per un linguaggio tecnico, attribuendo la sua scarsa comprensibilità alla necessaria complessità e specificità.

In realtà, la scarsa immediatezza del linguaggio burocratico è soprattutto dovuta alla sua pesantezza, risultato di più fattori quali:

- elevato impiego di parole inconsuete, spesso arcaiche,
- complessità del periodo, lungo e pieno di incisi, di frasi subordinate e relative,
- eccessiva formalità e forte commistione con il linguaggio legislativo.

È fondamentale quindi far sì che vengano adottate modalità comunicative e stili più immediati possibili e vicini agli utenti e riceventi.

Aspetto fondamentale è la centralità che deve assumere il destinatario della comunicazione: è necessario che la RSA identifichi a chi è rivolta la propria comunicazione e si sforzi di adattarla il più possibile ad esso.

A questo proposito è utile che tali indicazioni si trasformino in una modalità di comunicare applicata a 360°, quindi sia nelle comunicazioni esterne che nelle comunicazioni interne.

Semplificare il linguaggio presuppone di agire su tre ambiti: l'organizzazione logico-concettuale del testo, la sintassi e il lessico.

Per realizzare questa semplificazione è utile agire su due aspetti, formulando in maniera chiara l'oggetto principale della comunicazione:

- ambito redazionale, quindi su tutto ciò che riguarda la scelta delle parole, l'organizzazione e la strutturazione della frase e delle informazioni da trasmettere;
- ambito grafico, quindi la scelta del carattere, l'impaginazione e gli altri elementi grafici di compendio.

Per quanto riguarda le tecniche, per semplificare il linguaggio è necessario:

- intervenire sulle parole;
- intervenire sulle frasi;
- organizzare in maniera appropriata i concetti che si vogliono esprimere;
- formulare in maniera chiara l'oggetto principale della comunicazione;
- porre attenzione alla grafica, che non è da considerare solo un elemento decorativo, ma un trattamento funzionale alla qualità comunicativa del testo.

LA COMUNICAZIONE INTERNA

La comunicazione interna è un processo complesso, utilizzata per la diffusione di informazioni, comunicati, dati, compiti all'interno di un'organizzazione, perché destinata al pubblico interno, sia dipendenti che collaboratori.



Elaborata dal quadro generale tracciato dalla comunicazione organizzativa adottata all'interno della RSA, la comunicazione interna si pone come complementare e funzionale alla comunicazione esterna, dalla quale si distingue perché veicolo principale per condividere qualsiasi tipo di messaggio, sia informativo che funzionale, da parte del pubblico interno alla RSA. La circolazione del flusso di informazioni è convogliata in una rete strutturata di canali di divulgazione, in modo che sia facilmente fruibile e riconoscibile, sia per essere consultata che per essere alimentata.

Per essere il più possibile efficace, la rete di comunicazione interna e la produzione di contenuti deve essere precedentemente pianificata e coordinata in modo da raggiungere un maggior grado di coordinamento delle funzioni della comunicazione. Solitamente, la gestione della comunicazione interna è affidata ad un servizio specifico nel caso degli enti pubblici, o spesso lo stesso URP.

Tipologie di comunicazione interna

Le direttrici che seguono i messaggi sono individuabili abbastanza facilmente, tanto da poterli isolare in tre gruppi: top-down, bottom-up e “a rete”. Tutte queste modalità sono accomunate dal fatto di essere bi-direzionali.

I flussi delle informazioni possono essere originati dall'alto e rivolte agli altri livelli dell'organizzazione, modalità denominata top-down, oppure seguire il percorso contrario, partire dalla base dell'organizzazione per raggiungere gli alti livelli della RSA, chiamata bottom-up.

Queste direttrici sono molto diffuse nelle tipologie organizzative di tipo tradizionale, ma sono poco adatte per organizzazioni meno gerarchizzate. Per quest'ultimo tipo di organizzazioni si parla di informazione “a rete”, una tipologia di informazione diffusa che segue i centri nevralgici dell'organizzazione senza distinguere una direzione prevalente.

I vantaggi di un buon sistema di comunicazione interna

Costruire un sistema di comunicazione interna è un aspetto importante per un'organizzazione, anche per le più piccole: non si può confinare alla sola pausa caffè la comunicazione all'interno della RSA. Un circuito interno di questo tipo può rispondere alla soddisfazione di diverse tipologie di esigenze.

Innanzitutto, condividere il maggior numero di informazioni e dati permette alla RSA di raggiungere livelli di efficienza ed efficacia molto alti, con l'effetto positivo di raggiungere gli obiettivi prefissati in modo meno dispendioso. Indirettamente, essere al corrente delle attività intraprese dalla RSA, anche solo a livello superficiale, aumenta il senso di appartenenza all'azienda, con un effetto positivo sul clima interno e sul benessere organizzativo. Questo riflesso della comunicazione interna si verifica a prescindere dalla natura dei messaggi diffusi: un'organizzazione che dialoga con i propri dipendenti trasmette un senso di attenzione ed importanza nei confronti del capitale umano. Grazie ad un sistema di comunicazione interna si può arrivare a rafforzare il senso di appartenenza e partecipazione alla RSA utilizzandolo nella diffusione e promozione di quegli aspetti che riguardano direttamente la vision della RSA. Il circuito di comunicazione interna si presta quindi ad usi diversi, i quali si concretizzano in effetti benefici sui risultati e sull'ambiente interno della RSA.

Qualità e tecnologia

L'efficacia della comunicazione interna è strettamente legata però alla qualità dei messaggi diffusi. Approfittare del circuito interno per diffondere messaggi di poca importanza provoca un effetto di disaffezione verso lo strumento, col risultato finale che nessuno più presterà attenzione a ciò che è divulgato attraverso i canali di comunicazione interna.

Naturalmente si dovrebbe prestare attenzione anche al numero di messaggi diffusi. È sempre importante non arrivare ad una sovraesposizione informativa del pubblico interno, in quanto si creerebbe solo un fastidioso senso di smarrimento e confusione. Anche per questo motivo è importante un'efficace programmazione e coordinamento delle informazioni diffuse e dei canali da utilizzare. Questo non esclude



che uno stesso messaggio non sia proposto su più mezzi di informazione, azione spesso necessaria, ma ciò presuppone un intervento ponderato e non casuale.

La diffusione dei supporti tecnologici, con un riferimento particolare alle tecnologie informatiche, ha aumentato le potenzialità offerte dalla comunicazione interna. In termini di capillarità di diffusione del messaggio e di velocità di diffusione non c'è nulla che possa competere, per esempio, con una rete intranet. Certamente questo presuppone che ogni collaboratore sia dotato di una postazione computer, richiesta che si pone a monte dello sviluppo della rete di comunicazione interna. Uno strumento tradizionalmente legato al supporto cartaceo come l'house organ, può beneficiare della riconversione su supporto digitale. Tale pubblicazione aziendale infatti, realizzata per aggiornare il personale interno all'organizzazione circa le attività e gli obiettivi a medio termine da raggiungere, può essere pubblicata con cadenza periodica ed essere diffusa in tutti gli uffici della RSA per condividere novità che riguardano l'organizzazione e le sue attività, la gestione del personale, le notizie utili e i suggerimenti provenienti dai dipendenti e collaboratori. L'interesse quindi per lo sviluppo e la diffusione dei sistemi informatici non è esclusivamente legato ai canali di comunicazione, che possono trovare nuovi impieghi anche con mezzi comunicativi più tradizionali.

La Comunicazione della RSA verso i suoi dipendenti e collaboratori

Per la RSA il passaggio interno delle informazioni ha il principale obiettivo di coinvolgere tutti gli operatori che sinergicamente contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi della Direzione aziendale.

La comunicazione supporta anche la rilevazione sistematica della qualità percepita, per primi degli stakeholders interni, oltre a costituire lo strumento più consono per diffondere all'interno della RSA la cultura del servizio orientato all'utente e per favorire negli operatori conoscenze, atteggiamenti e comportamenti idonei a garantire la piena realizzazione dei processi posti in essere.

Gli obiettivi della comunicazione interna

Sono stati definiti e così sintetizzati:

- ✓ valorizzare il coinvolgimento di tutti gli operatori;
- ✓ promuovere la consapevolezza in ogni operatore del proprio ruolo all'interno del progetto aziendale;
- ✓ sviluppare il senso di appartenenza aziendale dei suoi dipendenti e collaboratori;
- ✓ sviluppare la cultura del servizio orientato all'utente;
- ✓ favorire lo scambio interculturale professionale tra gli operatori sanitari per aggiornarne e migliorarne le competenze;
- ✓ contribuire a facilitare la conoscenza da parte degli operatori sulle finalità della rilevazione della qualità percepita.

Definizione del cluster/target

Il cluster/target di riferimento è costituito dalla totalità dei dipendenti e collaboratori.

I riferimenti professionali e i ruoli ad essi connessi hanno permesso una facile differenziazione nei diversi cluster di categoria:

- sanitari,
- amministrativi,
- tecnici.



Strategia di comunicazione

L'efficacia della comunicazione dipende dalla sua capacità di raggiungere i destinatari e di trasmettere il messaggio che si vuole dare. Pertanto, in coerenza con gli obiettivi sopra definiti, cioè informare, coinvolgere ed ottenere la partecipazione degli operatori, è stato importante da parte della Direzione individuare il canale e le modalità affinché le informazioni potessero giungere a destinazione nella forma desiderata.

Tale processo ha comportato la definizione degli strumenti comunicativi che determinano la strategia della RSA:

- essere in grado di raggiungere tutti i dipendenti e collaboratori;
- essere molto chiari ed esplicativi;
- permettere una comunicazione circolare interattiva, ovvero dare la possibilità al personale di porre domande, fornire suggerimenti e partecipare al miglioramento continuo.

Strumenti utilizzati per la comunicazione interna

La RSA ha identificato e definito i seguenti strumenti, utilizzati per diffondere la comunicazione verso l'interno:

CARTACEI

AFFISSIONI INTERNE	LETTERE E CIRCOLARI
Obiettivo: diffusione capillare tramite apposizione su bacheca, consente una buona efficacia	Obiettivo: strumenti di comunicazione interna consolidati e per tale motivo efficaci
Funzione: ufficialità della comunicazione	Funzione: permettono di comunicare col singolo dipendente o collaboratore

INFORMATICI

SITO WEB AZIENDALE	SOCIAL NETWORK	E-MAIL
Obiettivo: fornire informazioni in tempo reale	Obiettivo: immediatezza della comunicazione	Obiettivo: immediatezza della comunicazione
Funzione: permettere ai dipendenti e collaboratori di essere aggiornati anche su attività ed eventi	Funzione: permettere di incrementare il senso di appartenenza con la creazione di un gruppo (whatsapp) e di potersi esprimere	Funzione: miglioramento dei flussi informativi interni (atti, documenti, protocolli, procedure ecc.)

RELAZIONALI

RIUNIONI DI LAVORO	FORMAZIONE
Obiettivo: costruzione di relazioni significative	Obiettivo: decostruire l'autoreferenzialità
Funzione: favorire la costruzione di un clima aziendale positivo e partecipato, fondamentale per il processo di miglioramento continuo	Funzione: favorire la consapevolezza che il proprio lavoro è parte integrante dei processi aziendali



LA COMUNICAZIONE ESTERNA

La comunicazione esterna è uno degli aspetti che connotano la comunicazione organizzativa e viene di consueto utilizzata per dialogare direttamente con tutti gli interlocutori esterni alla RSA/organizzazione o più genericamente si rivolge all'utenza potenziale attraverso azioni di comunicazione di massa.

La comunicazione esterna rivolta all'utenza, alle amministrazioni o enti, associazioni e cittadini contribuisce a costruire la percezione della qualità del servizio e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione del cliente/utente, tale da consentire all'organizzazione di adeguare di volta in volta il servizio offerto.

Tipologie di comunicazione esterna

È possibile individuare almeno due diverse modalità di comunicazione esterna, che si differenziano in base all'obiettivo della stessa.

Laddove l'intento della RSA è quello di comunicare o rendere un servizio dedicato a target specifici di utenti, la comunicazione esterna sarà diretta proprio a quella tipologia di utenza, pertanto gli strumenti utilizzati dovranno consentire una personalizzazione del messaggio, ovvero una specificità rispetto al target cui sono destinati.

Al contrario, se l'obiettivo comunicativo è svolgere un'azione di sensibilizzazione o informazione di massa, sarà utile servirsi di strumenti che consentano una larga diffusione del messaggio, utilizzando, ove possibile, anche strumenti e modalità specifiche d'informazione di massa.

Molti sono comunque gli strumenti più o meno innovativi a disposizione, molte le opportunità e le possibilità offerte, molti i processi di lavoro che è possibile attivare.

Si riportano alcuni esempi:

SCRITTI	PARLATI	VISIVI	TECNOLOGICI
lettere	workshop	foto	telefono
opuscoli	focus group	video	posta elettronica
newsletter	conferenze stampa	tv	internet
questionari	interviste		social network
manuali			
comunicati stampa			
cataloghi			

Customer Satisfaction Management, Qualità del servizio e Performance organizzativa

Con il concetto di Customer Satisfaction Management, certamente più ampio di quello di Customer Satisfaction, si intende la capacità di gestire e realizzare in modo proattivo e partecipato i diversi interventi che mirano ad assicurare nel tempo la soddisfazione di utenti, cittadini e stakeholder.



In tal senso la gestione della Customer Satisfaction va intesa in una prospettiva più ampia rispetto alla sola misurazione della soddisfazione, sia perché è finalizzata al miglioramento dei servizi, sia perché si basa su un coinvolgimento degli utenti, e in generale degli stakeholder, nell'intero ciclo del servizio, trasformando il cittadino in co-designer, co-producer e co-evaluator.

I principi del Customer Satisfaction Management entrano in modo estremamente chiaro con una nuova centralità nei sistemi di gestione delle performance. La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari rispetto alle attività e ai servizi, anche attraverso modalità interattive, lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con cittadini e soggetti interessati, la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati fanno esplicito riferimento agli elementi di gestione della soddisfazione e ascolto dell'utenza.

Ascolto e partecipazione dell'utenza

L'ascolto rappresenta la voce dei cittadini nel governo delle comunità. Riconoscere questo ruolo è un modo diverso di costruire il processo di comunicazione, modifica gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione, costruisce il valore della relazione con i soggetti di volta in volta interessati dalle decisioni degli enti.

Attività come la rilevazione dei bisogni e la customer satisfaction possono acquisire un senso compiuto solo nella misura in cui diventano la base di riflessione per un concorso sia sulle decisioni che sulla valutazione in merito alla qualità dei servizi erogati, rimodulando gli stessi sulla base di una lettura condivisa e consapevole del feed back.

È comunque importante che la funzione di “ascolto” sia recepita e condivisa da parte di tutti gli attori direttamente coinvolti, ovvero:

- i cittadini, portatori di bisogni sempre più complessi e variegati, che dovrebbero essere messi in condizioni di esprimersi e di interloquire con i pubblici poteri;
- l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, chiamato ad approntare servizi di accoglienza e strumenti di comunicazione a disposizione del cittadino, per rilevarne le esigenze, le aspettative e la soddisfazione rispetto ai servizi dell'amministrazione;
- l'amministrazione nel suo complesso, che dovrà fare tesoro di quanto espresso dai propri cittadini e utenti, per migliorare le proprie prestazioni e la propria capacità di aprirsi ed adeguarsi alle reali esigenze della società a cui si rivolge.

La Comunicazione della RSA verso l'esterno

La RSA, per comunicare efficacemente verso l'esterno, ha suddiviso il target per categoria e ha individuato come utilizzare gli strumenti, le tecniche e i mezzi di comunicazione prescelti.

Significativa è stata la valutazione della velocità con cui l'innovazione tecnologica ha ormai modificato gli strumenti e introdotto nuove tecniche. Ciò ha imposto un costante aggiornamento in materia, per stare al passo dell'innovazione tecnologica e aprire nuovi canali di comunicazione, garantire messaggi più efficaci, allargare gli spazi di dialogo, includere nuove categorie di utenti, semplificare e rendere sempre più trasparente il rapporto con i cittadini e la PA.

Di fondamentale importanza si è ritenuta la relazione di ascolto nei confronti dell'utente che può presentare suggerimenti, note di encomio o ringraziamento/apprezzamento, segnalare disservizi ed esporre reclami, tali da permettere di attivare azioni di miglioramento per l'erogazione delle prestazioni.

Gli obiettivi della comunicazione esterna

Sono stati definiti e così sintetizzati:

- ✓ far conoscere la RSA e facilitare l'accesso ai servizi erogati;
- ✓ promuovere la “cultura della partecipazione” da parte dell'utenza;
- ✓ conoscere e rilevare i bisogni dell'utenza;



- ✓ migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi;
- ✓ fornire periodiche e costanti restituzioni dei dati raccolti;
- ✓ comunicare con le istituzioni secondo quanto regolamentato dai provvedimenti di accreditamento e dalla legislazione vigente.

L'informazione di servizio e assistenza all'utente è assolta, in modo particolare, dalla **"Carta dei Servizi"**, documento presente anche sul sito internet della RSA, costantemente aggiornato e implementato.

Definizione del cluster/target

La comunicazione esterna è rivolta a:

- Cittadini: pazienti, parenti/accompagnatori, famiglie, cittadini residenti e turisti, cittadini stranieri;
- Istituzioni: Enti pubblici, ASL di riferimento, Regione di competenza, scuole, associazioni di categoria, università;
- Altri soggetti esterni: associazioni del terzo settore, associazioni di volontariato;
- Portatori di interesse: medici di famiglia, specialisti, medici di continuità assistenziale, farmacie, erogatori di prestazioni sanitarie, socio sanitarie e socio assistenziali.

Strategia di comunicazione

Lo scopo della comunicazione verso l'esterno è stato quello di assicurare che i vari stakeholders potessero avere le informazioni giuste al fine di agire nel modo più opportuno.

Ciò ha richiesto una specifica pianificazione e distribuzione efficace delle informazioni da rendere, nonché una attenta selezione degli strumenti e metodi per essere sicuri di raggiungere i soggetti o gli enti interessati nel modo più appropriato per ciascuno di essi.

Con riferimento alle finalità che la RSA si è posta, la strategia di valutazione utilizzata ha avuto la seguente articolazione:

- esigenze degli stakeholders riguardo la comunicazione
- informazioni da comunicare inclusi i format, il livello di dettaglio, i templates dei documenti utilizzati
- finalità per la distribuzione delle informazioni
- tempistiche e frequenza delle comunicazioni
- responsabilità per la comunicazione delle informazioni
- responsabilità nel trattamento di informazioni riservate
- metodi e strumenti utilizzati per trasmettere informazioni
- risorse stanziate per la comunicazione delle informazioni tra cui tempo e budget
- tempi e responsabilità per la risoluzione di eventuali problematiche che possono insorgere (vedi reclami)
- modalità per aggiornare il Piano della Comunicazione e perfezionarne la gestione
- glossario dei termini più appropriati da utilizzare
- superamento di barriere linguistiche
- diagrammi che rappresentano i flussi di informazioni statistiche
- vincoli di comunicazione esistenti (leggi, normative, politiche e regolamenti in vigore)

Strumenti utilizzati per la comunicazione esterna

La RSA ha identificato e definito i seguenti strumenti, utilizzati per diffondere la comunicazione verso l'esterno:



CARTACEI

AFFISSIONI, LOCANDINE, ECC..	CARTA DEI SERVIZI	QUESTIONARI CUSTOMER SATISFACTION
Obiettivo: dare rilievo a processi e scelte aziendali	Obiettivo: diffusione di informazioni sulla Struttura e sui servizi erogati	Obiettivo: ottenere informazioni sulla qualità percepita
Funzione: approfondimento e completezza delle informazioni	Funzione: veicolare le informazioni in modo efficace completo e chiaro	Funzione: stabilire col paziente un rapporto diretto, comunicare allo stesso l'importanza del suo contributo

INFORMATICI

SITO WEB AZIENDALE	SOCIAL NETWORK	E-MAIL
Obiettivo: fornire informazioni in tempo reale	Obiettivo: immediatezza della comunicazione	Obiettivo: immediatezza della comunicazione
Funzione: permettere di essere informati sulla Struttura e sulle attività svolte (localizzazione della Struttura, orari, contatti, servizi offerti)	Funzione: permettere di essere aggiornati su attività ed eventi	Funzione: miglioramento dei flussi informativi verso l'esterno

RELAZIONALI

INCONTRI CON I MEDICI DI BASE E GLI SPECIALISTI	COMUNICAZIONI CON LE ISTITUZIONI
Obiettivo: costruzione di relazioni significative	Obiettivo: immediatezza della comunicazione e delle evidenze da rendere
Funzione: favorire il confronto, con i medici dei pazienti ed acquisire richieste ed esigenze specifiche	Funzione: favorire l'ottimizzazione dei rapporti istituzionali del territorio

Il presente Piano della Comunicazione viene aggiornato annualmente, in seguito alle valutazioni dei feed back e dei risultati ottenuti.

La Direzione

R.S.A. Nostra Signora del S. Cuore S.r.l.
 Il Legale Rappresentante