



CERISMAS - AREA FORMAZIONE

IN COLLABORAZIONE CON:

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



ALTEMS
ALTA SCUOLA DI ECONOMIA
E MANAGEMENT DEI SISTEMI SANITARI

**COMMUNITY OF PRACTICE
PER ESPERTI DI GESTIONE DEL PERSONALE
IN SANITÀ**

Progetto generale e programma 2018

FEBBRAIO 2018

BACKGROUND

Il settore dei servizi alla persona si caratterizza per l'intensità del contributo fornito dal lavoro. La sanità, in questo ambito, è certamente da annoverare tra i settori maggiormente *knowledge intensive*.

La complessità operativa ed epistemica che caratterizza i servizi sanitari, la particolare natura del rapporto tra erogatore del servizio e paziente, l'autonomia e la discrezionalità dei medici e l'eterogeneità della forza lavoro, generano sfide uniche per chi è chiamato a gestire le persone all'interno di queste organizzazioni.

L'attuale contesto operativo, inoltre, rende ancora più complicato il lavoro per chi è chiamato a gestire i normali processi di gestione del personale (selezione, allocazione, valutazione, sviluppo, ecc.). Soprattutto nel settore pubblico, il blocco del *turn over* nelle Regioni in Piano di Rientro e, più in generale, la compressione della spesa sanitaria hanno portato ad una riduzione della spesa per il personale. Si assiste ad un progressivo invecchiamento della forza lavoro con impatti significativi su molti processi di gestione delle persone. Inoltre, il mancato rinnovo dei contratti di lavoro ha portato ad una riduzione del salario reale e alla limitazione delle opportunità di utilizzo della leva economica per la motivazione al lavoro. Parallelamente, sono aumentati i contratti atipici e il ricorso all'*outsourcing* del personale. Questi fenomeni comportano grandi sfide nel mantenimento della motivazione e dell'ingaggio e notevoli criticità in termini di benessere organizzativo e qualità percepita nel rapporto con il datore di lavoro.

Contestualmente, i modelli organizzativi degli ospedali (per acuti e per attività di riabilitazione) e delle altre strutture assistenziali (RSA, *hospice*, lungodegenze, ecc.), così come dei servizi territoriali, hanno subito modifiche per via del mutato quadro regolamentare e per effetto di innovazioni organizzative e tecnologiche di contesto. La diffusione dei modelli organizzativi *patient centred e results focused*, l'adozione di modelli per intensità delle cure (*progressive patient care*) e l'esigenza di integrazione tra livelli di assistenza fanno emergere nuovi profili professionali che impongono nuove soluzioni per la gestione delle persone.

In questo scenario generale, la direzione del personale nel settore sanitario – in particolare nella sanità pubblica – appare ancora orientata ad affrontare le differenti tematiche con un taglio tipicamente amministrativo. Le competenze giuridiche appaiono in genere dominanti all'interno delle funzioni HR che spesso concentrano la propria attenzione più sulla legittimità e la correttezza nell'applicazione della normativa e dei contratti che sugli esiti attesi da questa corretta gestione (misurabili in termini di performance operativa, di esiti delle cure e di buon clima organizzativo, ecc.). Lo scenario impone, quindi, un progressivo ri-orientamento della funzione HR da articolazione amministrativa a componente strategica, oltre ad una rivisitazione della stessa figura professionale del direttore del personale da "esperto amministrativo" ad "agente di cambiamento".

METODOLOGIA

Il metodo noto come Community of Practice (CoP) è riconosciuto nella letteratura nazionale ed internazionale quale forma cooperativa di apprendimento organizzativo basata sulla partecipazione spontanea di persone operanti nello stesso contesto professionale. L'approccio CoP consente di:

- promuovere un processo di apprendimento collettivo avente per oggetto competenze strategiche più difficilmente trasferibili nell'ambito di pratiche di lavoro, valorizzando la multidisciplinarietà;

- enfatizzare un collegamento diretto tra apprendimento e performance, in quanto le persone che partecipano alla Community sono contestualmente chiamate a rispondere dei risultati organizzativi attesi nelle aziende di afferenza;
- promuove lo sviluppo di relazioni informali che favoriscono lo scambio di informazioni utili alla risoluzione di problemi complessi, grazie al “senso di appartenenza”, alla stima e alla fiducia reciproca che di norma accomuna i membri della Community.

L'attività prevede diverse forme di cooperazione:

- interazione in aula durante le sessioni plenarie;
- testimonianze istituzionali provenienti dal settore sanitario e testimonianze da altri settori economici;
- condivisione di esperienze aziendali in sessioni dedicate;
- attivazione di una piattaforma cooperativa (attraverso Blackboard) per la realizzazione di forum, l'archiviazione del materiale condiviso, la distribuzione della documentazione;
- sviluppo del “Journal Club” per la condivisione di articoli di letteratura segnalati da CERISMAS e dai partecipanti alla Community da inserire in una sezione dedicata della piattaforma Blackboard;
- realizzazione di forme di *benchmarking* di processo e di risultato;
- sviluppo di indagini retributive;
- viaggi studio.

OBIETTIVI DELLA COMMUNITY E DESTINATARI

Obiettivo della CoP per esperti della gestione del personale è riunire intorno ad uno stesso tavolo cooperativo tutti coloro che sono impegnati nell'affrontare le sfide che oggi caratterizzano il governo delle risorse umane nel complesso contesto delle organizzazioni sanitarie, offrendo un'occasione di scambio e di crescita collettiva.

La CoP si pone la finalità di promuovere la gestione del personale in una prospettiva “strategica” ovvero di allineamento dei processi di gestione delle persone con gli indirizzi strategici ed i modelli organizzativi della realtà aziendale. Questo implica che aspetti più strettamente regolamentari e operativi (es. soluzioni ICT per l'HRM, strumenti contrattuali etc.) saranno trattati in maniera strumentale e funzionale alle esigenze di promozione di una direzione strategica del personale.

Sulla base di un programma condiviso, CERISMAS ingaggerà i partecipanti ad affrontare in modo multidisciplinare e partecipativo le principali sfide nel contesto della gestione del personale focalizzando l'attenzione su alcuni fenomeni emergenti la cui gestione appare cruciale per assicurare efficacia ed efficienza alle organizzazioni di appartenenza.

La CoP è destinata a tutti coloro interessati alla gestione delle persone nelle organizzazioni complesse in ambito sanitario, con particolare riferimento ai professionisti delle funzioni HR. Come nella natura e nella tradizione della gestione del personale, la CoP promuove una partecipazione di persone con diversi *background* disciplinari: giuristi, psicologi e sociologi, medici, economisti aziendali e operatori delle professioni sanitarie sono tra i profili che si auspica possano prendere parte alla CoP sul personale.

PROGRAMMA 2018

Le problematiche affrontate giornalmente nell'ambito delle direzioni del personale delle organizzazioni sanitarie sono estremamente diverse ed eterogenee tra loro. La CoP si propone di

affrontare progressivamente le tematiche aventi rilevanza strategica, dando priorità a quelle ritenute più critiche ed urgenti.

La selezione delle tematiche sarà progressivamente condivisa con i membri della CoP in modo da rendere la collaborazione effettiva e di reale impatto. La prima edizione (2018) è disegnata sulla base di sondaggi realizzati dai ricercatori CERISMAS anche nell'ambito dei programmi formativi realizzati durante l'anno 2017 nell'area HR e Organizzazione, nonché in occasione di eventi riservati alla direzione strategica delle aziende associate.

Alla luce delle informazioni raccolte e della "lettura" data da CERISMAS della situazione di contesto e delle priorità da affrontare, esempi di possibili temi oggetto di approfondimento nel 2018 sono:

- le sfide gestionali dell'invecchiamento della forza lavoro (*ageing* del personale);
- prospettive e soluzioni per il *welfare* aziendale;
- percorsi di carriera e gestione dei talenti;

Tra le altre tematiche, che potranno essere progressivamente portate all'attenzione e proposte per la discussione, si contano: (i) il bilanciamento tra le responsabilità della professione medica e delle professioni sanitarie (anche in chiave di responsabilità legale in vista dell'attuazione della c.d. Legge Gelli); (ii) la gestione del personale in intramoenia; (iii) i modelli di *performance management* e di incentivazione basati sugli esiti delle cure; (iv) l'identità e l'ingaggio del personale post-integrazione.

Alla luce di queste indicazioni, per l'anno 2018 si propone di strutturare i lavori come segue:

- progettazione analitica delle attività (periodo febbraio – maggio 2018): le aziende aderenti alla Community, dopo aver restituito la scheda di partecipazione alle attività corredata alla presente proposta di attività, potranno contribuire alla definizione dell'agenda analitica dei lavori previsti anche in via preliminare agli incontri residenziali;
- svolgimento di 3 incontri residenziali (**13 giugno 2018, 20 settembre 2018, 18 ottobre 2018**) dalle ore 9.45 alle ore 16.45, presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Milano – Via Nirone 15, che prevedono approfondimenti tematici, condivisione di pratiche aziendali, confronto con testimonianze di aziende innovative non sanitarie, restituzione plenaria dei risultati di progetti di *benchmarking*, sperimentazione attiva e journal club;
- svolgimento di attività in remoto di analisi della letteratura (secondo il metodo del Journal Club), *benchmarking* e sperimentazione (secondo il metodo dell'*action research*), con il coordinamento scientifico di CERISMAS ed il supporto della piattaforma di formazione a distanza, il cui accesso è riservato ai partecipanti alla Community (Blackboard);
- valutazione dei risultati conseguiti dalla partecipazione ai lavori della Community e possibili ipotesi di successivo sviluppo delle attività, in occasione dell'ultimo incontro residenziale.

Di seguito una proposta iniziale in merito alle attività in presenza.

Fin dalla prima edizione si promuoverà con i partecipanti una discussione in merito all'avvio di attività strutturate per lo sviluppo di una cooperazione fattiva tra le aziende, partendo da due possibili linee di collaborazione:

- sviluppo di un sistema di *benchmarking* sia sui processi HRM che sulla performance delle funzioni nell'ottica di un processo di miglioramento continuo;
- sviluppo di un modello di indagine retributiva che consenta, su specifici ruoli professionali e qualifiche, di creare una griglia utile all'ottimizzazione delle politiche di retribuzione nell'ambito dell'autonomia consentita dai contratti di lavoro.

COORDINAMENTO

La community of practice per esperti di gestione del personale in sanità è promossa da CERISMAS e coordinata dal **Prof. Americo Cicchetti**, Professore ordinario di Organizzazione aziendale, Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e dalla **Prof.ssa Antonella Cifalinò**, Professore associato di Programmazione e controllo, Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, Vice Direttore CERISMAS.

Collaborano all'iniziativa:

Prof. Giuseppe Scaratti, Professore ordinario di Psicologia organizzativa, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore;

Dott.ssa Federica Morandi, Ricercatore ALTEMS di Organizzazione aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore;

Dott.ssa Irene Gabutti, Ricercatore ALTEMS di Organizzazione aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore.

CONDIZIONI ORGANIZZATIVE ED ECONOMICHE

Le aziende sono invitate a partecipare alla *Community* restituendo la scheda di adesione (a seconda della tipologia di adesione, scheda 1 o scheda 2), previo versamento di una quota di adesione a titolo di copertura delle spese vive del progetto.

Sono previste **due ipotesi di adesione** in relazione al numero di partecipanti di ogni azienda che aderiscono all'iniziativa:

- partecipazione aziendale che si esplica con la partecipazione **da due a quattro persone**;
- partecipazione aziendale si esplica con la partecipazione **di una sola persona**.

Ipotesi 1: Partecipazione aziendale da due a quattro persone

La quota di adesione al progetto (relativa a tre giornate di attività in plenaria ed alle relative attività di progettazione e coordinamento in remoto) viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 3.500,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 3.000,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci sostenitori, è definita nell'importo di 2.600,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

Si precisa, peraltro, che **tale quota di partecipazione è da ritenersi aziendale** (e non individuale), in quanto **ogni azienda partecipante ha diritto a contribuire ai lavori facendovi partecipare da due a quattro persone** (di cui una si impegna ad essere il **referente aziendale per la Community**).

Ipotesi 2: Partecipazione aziendale di una sola persona

La quota di adesione al progetto (relativa a tre giornate di attività in plenaria ed alle relative



attività di progettazione e coordinamento in remoto) viene definita in funzione dell'associazione a CERISMAS:

- per le aziende non associate, è definita nell'importo di € 2.000,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci ordinari, è definita nell'importo di € 1.700,00 + IVA (se dovuta);
- per i soci sostenitori, è definita nell'importo di € 1.500,00 + IVA (se dovuta).

Tale quota include anche i *lunch* che saranno organizzati all'interno degli spazi universitari.

CONTATTI

Per ogni chiarimento sui contenuti dell'attività e sulle metodologie della community, è possibile contattare:

Americo Cicchetti (americo.cicchetti@unicatt.it)

Antonella Cifalinò (antonella.cifalino@unicatt.it)

in qualità di coordinatori scientifici dell'iniziativa.

Per ogni necessità di carattere organizzativo, è possibile rivolgersi alla Segreteria organizzativa di CERISMAS (cerismas@unicatt.it; tel. 02 7234.3907).