



**CENTRO DI RICERCHE E STUDI IN MANAGEMENT SANITARIO
(CERISMAS)**

IN COLLABORAZIONE CON

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



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

PROGETTO GENERALE E PROGRAMMA DI ATTIVITÀ 2019

DICEMBRE 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 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 del personale (selezione, allocazione, valutazione, sviluppo, ecc.). Soprattutto nel settore pubblico il blocco del *turnover* nelle Regioni in piano di rientro e la compressione della spesa sanitaria, più in generale, hanno portato ad una riduzione della spesa per il personale. Stiamo assistendo 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. Queste circostanze determinano grandi sfide nel mantenimento della motivazione e dell'ingaggio, oltre a criticità in termini di benessere organizzativo e di qualità percepita nel rapporto con il datore di lavoro.

Allo stesso tempo, i modelli organizzativi degli ospedali (per acuti e per attività di riabilitazione) e delle altre strutture assistenziali (RSA, *hospice*, lungodegenze, ecc.), così come i servizi territoriali, hanno subito modifiche per via del mutato quadro regolamentare e sotto l'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, da un lato, fanno emergere nuovi profili professionali, imponendo, dall'altro, 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 le funzioni HR che spesso concentrano la propria attenzione sulla legittimità e la correttezza nell'applicazione della normativa e dei contratti, più che sugli esiti attesi da questa corretta gestione e misurabili in termini di performance operativa, di esiti delle cure e di buon clima organizzativo. Lo scenario, quindi, impone un progressivo ri-orientamento della funzione da articolazione amministrativa a componente strategica e 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 di 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 una occasione di scambio e di crescita collettiva.

La CoP si pone come 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 ecc.) 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 che hanno interesse nella gestione delle persone nelle organizzazioni complesse in ambito sanitario con particolare riferimento ai responsabili 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 2019

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 condivisa con i membri della CoP in modo da rendere la collaborazione effettiva e di reale impatto. La seconda edizione (2019) è disegnata sulla base della proficua esperienza della precedente nella quale sono state affrontate principalmente due tematiche:

- le sfide gestionali dell'invecchiamento della forza lavoro (*ageing del personale*);
- la gestione dei talenti;

Nella CoP 2019 tali tematiche saranno approfondite portando sul tavolo comune nuovi spunti di riflessione, con l'intenzione, inoltre, di cogliere l'applicazione dei principi delle stesse all'interno delle aziende parte della Community, condividendone vantaggi, strategie e potenzialità.

Tra le altre tematiche che potranno essere progressivamente portate all'attenzione e proposte per la discussione, si annoverano:

- i. le politiche di welfare, *dalle politiche tradizionali alle nuove frontiere di welfare personalizzato*;
- ii. lo *smart working*: *opportunità vs criticità organizzative e di regolamentazione; smart working e supervisione. Una sfida possibile?*;
- iii. i nuovi contratti in sanità: *impatto potenziale del nuovo Contratto Nazionale di Lavoro; Impatto della European Working Time Directive*;
- iv. effetti della digitalizzazione sull'organizzazione del lavoro: *Implicazioni organizzative dell'industria 4.0; La riorganizzazione aziendale su base trasversale; I nuovi talenti digitali: retention, indagini retributive; Il ciber risk: profili di ruolo*.

Alla luce di queste indicazioni, per l'anno 2019 si propone di strutturare i lavori come segue:

- progettazione analitica delle attività (periodo febbraio – maggio 2019): 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** di approfondimento tematico, 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. Gli incontri si terranno in orario 9.45 -16.45 secondo il seguente calendario:
 - **26/06/2019**, presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, **sede di Milano**;
 - **1/10/2019** presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, **sede di Milano**;
 - **novembre (data da definire)**, Università Cattolica del Sacro Cuore, **sede di Roma**
- 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 è realizzata con i partecipanti una discussione per l'avvio di attività strutturate finalizzate a sviluppare una cooperazione fattiva tra le aziende partendo da due possibili linee di collaborazione:

- sviluppo di un sistema di *benchmarking* sui processi HRM e 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, Università Cattolica del Sacro Cuore e dalla Prof.ssa **Antonella Cifalinò**, Professore associato di Programmazione e controllo, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, e Vice Direttore CERISMAS.

Collaborano all'iniziativa:

Prof. **Giuseppe Scaratti**, Professore ordinario di Psicologia del Lavoro, 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.

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 riportate in allegato), 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 che aderiscono all'iniziativa per ogni azienda:

- partecipazione **da due a quattro persone**;
- 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 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 (s 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 **la 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 uno 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 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.

Per ogni chiarimento sui contenuti dell'attività e sulle metodologie della Community, contattare:

Americo Cicchetti (americo.cicchetti@unicatt.it) e **Antonella Cifalino** (antonella.cifalino@unicatt.it) in qualità di coordinatori scientifici dell'iniziativa.

Per ogni necessità di carattere organizzativo, è contattare la Segreteria (cerismas@unicatt.it; tel. 02 7234.3907).

Si resta a disposizione per ogni ulteriore informazione.