DESIGNED FOR YOUR WORLD

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Proposte per le politiche del personale

Mario Del Vecchio, Marco Sartirana

Università Bocconi
CERGAS
Centro di ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Bologna, 5 11 21

PLANNING

PREMESSE

- La **valorizzazione del personale** è una condizione indispensabile per **accompagnare i grandi processi di innovazione** del SSN così da rispondere ai nuovi fabbisogni di salute, all'evoluzione demografica e sociale, alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, agli shock come quello dell'epidemia di **Covid 19**.
- In un contesto professionale è necessario far leva sulla **motivazione dei professionisti**, garantire l'**autonomia** e l'esercizio della responsabilità, investire sullo sviluppo delle **competenze**, promuovere il **merito** e riconoscere i risultati.
- La componente amministrativa è chiamata a un **reale ruolo gestionale** e di supporto all'innovazione dei processi di cura e al raggiungimento degli obiettivi di salute.

GLI ESPERTI COINVOLTI

PARTECIPANTI AL TAVOLO DI LAVORO

Antonio Cascio, Regione Emilia Romagna; Dario Manfellotto, FADOI; Barbara Mangiacavalli e Maurizio Zega, FNOPI; Francesca Puglisi, Ministero dell'Istruzione; Luisa Saiani, Conferenza corsi di laurea professioni sanitarie; Chiara Serpieri e Mario Giacomazzi, FIASO.

ALTRI INTERLOCUTORI

Grazia Corbello, Annalisa Malgieri e Cristina Rinaldi, Ministero della Salute; Tommaso Cumbo, ANPAL; Marco Foracchia, AUSL Reggio Emilia e AISIS; Cristina Grieco, Ministero dell'Istruzione; Alessandro Mele, rete Fondazioni ITS; Francesco Verbaro, Formatemp.

3 AREE D'AZIONE, 10 PROPOSTE

Competenze per la sanità del futuro

1. Valorizzare il **potenziale di tutti i professionisti** per realizzare nuovi modelli di cura
2. Rafforzare i **percorsi di studio** rispondendo agli effettivi fabbisogni formativi
3. Sviluppare le **competenze digitali**
4. Promuovere una cultura diffusa della **ricerca clinica**
5. Coltivare e diffondere le **competenze manageriali**

Flessibilità nelle forme di reclutamento e impiego

6. Ripensare i **percorsi di accesso**
7. Valorizzare la professionalità con adeguate forme di **inquadramento e retribuzione**

Gestione e sviluppo del capitale professionale

8. Rilanciare le **politiche di HRM** nelle aziende e nelle regioni
9. Ripensare il quadro normativo e le politiche per l'**ageing** e il **diversity management**
10. Promuovere l'orientamento ai risultati e la qualità del **top management**

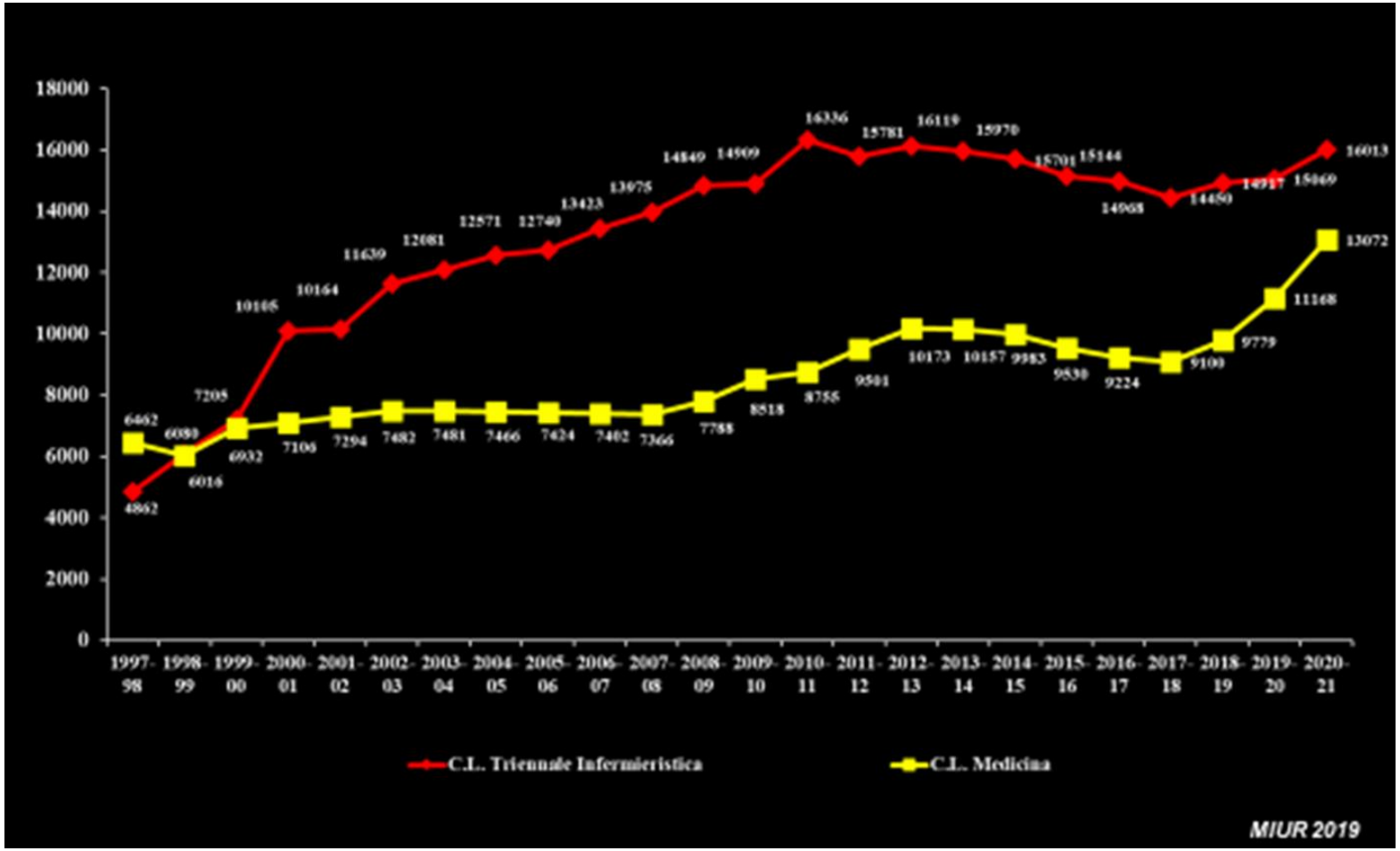
Competenze per la sanità del futuro

UN SISTEMA CHE FATICA A CAMBIARE…

Rapporto Infermieri/Medici

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Calabria	1,91	1,96	1,93	1,95	1,96	1,93	1,92
Campania	1,95	2,04	2,02	2,02	2,02	2,02	2,01
Sicilia	1,98	1,97	1,92	1,89	1,86	1,83	1,82
Sardegna	2,02	1,97	1,96	1,99	1,97	1,97	2,01
Abruzzo	2,19	2,20	2,24	2,24	2,30	2,35	2,35
Valle d'Aosta	2,26	2,33	2,19	1,97	1,96	2,07	1,90
Puglia	2,35	2,24	2,38	2,45	2,46	2,49	2,44
Umbria	2,38	2,37	2,33	2,35	2,39	2,42	2,42
Basilicata	2,50	2,55	2,53	2,45	2,40	2,41	2,38
Lazio	2,53	2,60	2,61	2,59	2,56	2,53	2,48
Toscana	2,58	2,60	2,63	2,62	2,59	2,62	2,62
Molise	2,58	2,98	3,00	2,86	2,71	2,70	2,66
Piemonte	2,59	2,55	2,55	2,57	2,55	2,54	2,53
Lombardia	263	263	2 6č	273	273	272	271
Marche	2,76	2,76	2,79	2,79	2,76	2,75	2,73
PA Trento	2,87	2,83	2,76	2,95	2,92	2,90	3,03
Liguria	2,91	2,78	2,78	2,80	2,79	2,80	2,78
Friuli Venezia Giulia	2,99	2,93	3,05	2,99	3,01	3,01	2,98
Emilia Romagna	3,01	3,02	3,03	3,01	2,94	2,91	2,89
Veneto	3,13	3,03	3,05	3,09	3,09	3,10	3,12
PA Bolzano	3,32	3,40	3,35	3,46	3,46	3,44	3,52
Totale	2,51	2,51	2,52	2,53	2,51	2,51	2,50
Diff max-min	1,42	1,45	1,42	1,57	1,60	1,62	1,70

Iscritti al primo anno di Infermieristica e Medicina



Competenze per la sanità del futuro

1. VALORIZZARE IL POTENZIALE DI TUTTI I PROFESSIONISTI

Il razionale

Nella pianificazione del personale serve **guardare al futuro** (cosa servirà tra 20/30 anni, quali professionalità e dove) anziché farsi spingere dal passato (sostituire il turnover) e garantire la ***full scope of practice*** delle diverse professioni.

Gli interventi proposti

1.1 Incrementare in misura significativa le **dotazioni di OSS**, soprattutto nelle regioni del centro-sud, qualificandone il profilo professionale

1.2 Ridefinire i **profili professionali delle professioni sanitarie** del comparto, esplicitando le attività che possono essere svolte in parziale o totale **autonomia**

1.3 Rafforzare la dotazione di **medici della medicina territoriale** prevedendo forme di effettiva integrazione con MMG

Competenze per la sanità del futuro

2. RAFFORZARE I PERCORSI DI STUDIO

Il razionale

La formazione dei professionisti della salute sconta **livelli di qualità fortemente eterogenei** tra i diversi territori. Mancano ancora **percorsi magistrali specialistici** per le professioni sanitarie. Inoltre, la formazione dei medici concentrata nei grandi contesti urbani aumenta le **difficoltà nel reclutamento** di personale per le strutture periferiche.

Gli interventi proposti

2.1 Definire criteri cogenti per l'**accreditamento degli enti** che formano gli OSS garantendo standard omogenei, e prevedere in tutte le regioni il titolo con il diploma di **Istituto professionale a indirizzo sociosanitario**

2.2 Introdurre i **corsi di laurea magistrale ad indirizzo specialistico-professionale** per le professioni sanitarie

2.3 Sviluppare il ruolo degli **«ospedali di insegnamento»** nei percorsi di formazione dei medici specializzandi e prevedere forme strutturate di **visiting professionale** per i medici neoassunti presso le sedi periferiche

Competenze per la sanità del futuro

3. SVILUPPARE LE COMPETENZE DIGITALI

Il razionale

Per **supportare l'innovazione dei modelli di servizio** grazie alle opportunità della digitalizzazione è necessario disporre di personale sanitario, tecnico e amministrativo formato su ambiti oggi scarsamente presidiati

Gli interventi proposti

3.1 Inserire le competenze digitali nei **profili professionali** e nei contenuti dei **corsi di laurea**

3.2 **Formare** sistematicamente il personale SSN sulle competenze digitali

3.3 Incrementare le dotazioni di **personale dedicato alla gestione, innovazione e sviluppo dei sistemi informativi** delle aziende sanitarie, introducendo percorsi di formazione ad hoc

3.4 Incrementare le dotazioni di personale qualificato sulle competenze digitali che provenga da **percorsi di studio tecnici superiori** (ITS) che possa essere rispondere alla domanda di competenze da parte dei fornitori del SSN

Competenze per la sanità del futuro

4. PROMUOVERE UNA CULTURA DIFFUSA DELLA RICERCA CLINICA

Il razionale

La ricerca clinica è preziosa per professionisti e pazienti, ma l'Italia sconta un **ritardo** rispetto ad altri paesi nella capacità di **attrarre investimenti** e di sviluppare **ricerca indipendente**, e in molte aziende del SSN manca una cultura della ricerca.

Gli interventi proposti

4.1 Inserire **ricercatori e personale di supporto** alla ricerca in tutte le aziende del SSN, e istituire Clinical Trial Center.

4.2 Identificare una quota fissa del fondo sanitario nazionale dedicata a sostenere progetti di **ricerca indipendente**

Competenze per la sanità del futuro

5. COLTIVARE E DIFFONDERE LE COMPETENZE MANAGERIALI

Il razionale

Molte aziende del SSN e assessorati regionali presentano forti criticità in termini di **dimensionamento e di competenza** manageriale

Gli interventi proposti

5.1 Istituire un “vivaio” per futuri dirigenti del SSN per attrarre **neo-laureati qualificati**

5.2 Sviluppare una **piattaforma interregionale** presso Agenas per il benchmarking e il competence transfer

5.3 Formare **competenze «nuove»** per il SSN: people management, operations management, service design, data analysis e stakeholder management

5.4 Rafforzare le competenze manageriali della **dirigenza sanitaria**

Flessibilità nelle forme di reclutamento e impiego

6. RIPENSARE I PERCORSI DI ACCESSO

Il razionale

Le **procedure di reclutamento** nelle aziende sanitarie sono lente e farraginose e mancano **spazi per una "discrezionalità controllata"** delle aziende, soprattutto per il reclutamento di professionalità chiave.

Gli interventi proposti

6.1 Riscrivere la **normativa concorsuale** per la dirigenza e il comparto

6.2 Adottare **modalità di reclutamento differenziate** in funzione delle tipologie di personale e di offerta sul mercato del lavoro, e valutare le competenze prima dell'assunzione a tempo indeterminato

6.3 Possibilità di selezioni uniche per la formazione di **elenchi di idonei**

6.4 Incrementare il ricorso a **incarichi dirigenziali** per funzioni di particolare interesse strategico (**15 septies**) in ambito amministrativo, tecnico e professionale

6.5 Promuovere un **Testo Unico** del Personale in sanità

Flessibilità nelle forme di reclutamento e impiego

7. INVESTIRE SULLA PROFESSIONALITÀ

Il razionale

E' necessario premiare il merito e accompagnare sul terreno contrattuale e retributivo la crescita professionale, così da **rendere le aziende sanitarie competitive** sul mercato del lavoro per i profili più qualificati

Gli interventi proposti

7.1 Rendere più flessibili le **politiche retributive per la dirigenza**, attribuendo agli incarichi di altissima specializzazione uguali potenzialità salariali rispetto agli incarichi gestionali, e definendo una percentuale del monte salariale da impiegare per differenziazioni salariali su profili critici

7.2 Differenziare le forme di **inquadramento del personale del comparto** in base al livello di specializzazione e ai percorsi formativi, dando piena applicazione alle competenze avanzate previste dal CCNL, anche per il personale PTA.

7.3 Rendere omogenea l'entità dei **fondi contrattuali** tra le aziende

7.4 Promuovere incentivi professionali e economici per attrarre il personale anche nelle **sedi periferiche**

Gestione e sviluppo del capitale professionale

8. RILANCIARE LE POLITICHE DI HRM NELLE AZIENDE E NELLE REGIONI

Il razionale

Serve superare la visione burocratica della gestione del personale, rafforzando le competenze di **management nelle aziende** e trasferire a livello **regionale** le attività di natura **amministrativa**

Gli interventi proposti

8.1 Rafforzare le **competenze per le politiche di attrazione, gestione e sviluppo** dei talenti (employer branding, selezione, valutazione, monitoraggio clinical competences, sviluppo del potenziale, rotazione e mobilità, ecc.)

8.2 Attivare processi di **bench-learning** interaziendale

8.3 **Centralizzare le attività di amministrazione** del personale a livello interaziendale o regionale

8.4 Formalizzare un livello di **contrattazione collettiva a livello regionale**, in coerenza con il progressivo rafforzamento del ruolo di regia delle capogruppo regionali, che sostituisca quella aziendale

Gestione e sviluppo del capitale professionale

9. RIPENSARE LE POLITICHE PER AGEING E DIVERSITY MANAGEMENT

Il razionale

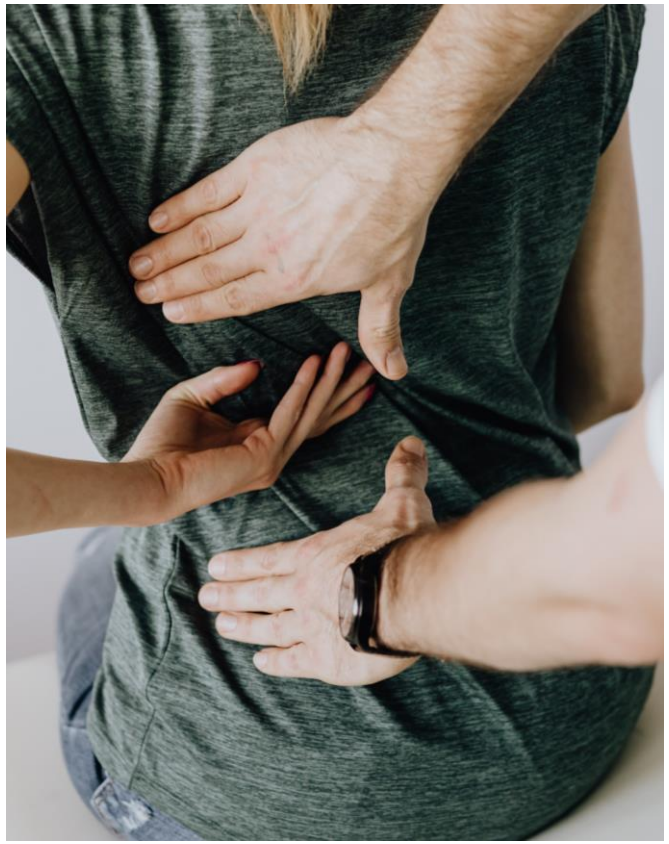
Il fenomeno dell'**invecchiamento del personale** non è stato accompagnato da politiche attive da parte delle aziende, mentre servono soluzioni di management e una ridefinizione del quadro normativo

Gli interventi proposti

9.1 Gestire l'ageing e il diversity management con **soluzioni organizzative**: flessibilità lavorativa, rotazione e mobilità interna, standard di sicurezza sul lavoro, ecc

9.2 Riorganizzare a livello aziendale e regionale le modalità per la **gestione della sorveglianza sanitaria** e dei casi di dipendenti con limitazioni o inidoneità

9.3 Rivedere le **modalità applicative della Legge 104/92**



Gestione e sviluppo del capitale professionale

10. PROMUOVERE LA QUALITÀ DEL TOP MANAGEMENT

Il razionale

Lo sviluppo del SSN non può prescindere da una classe di top **manager capaci di conseguire i risultati** attesi senza fuggire dalle responsabilità, e di affrontare la complessità senza esserne ostaggio

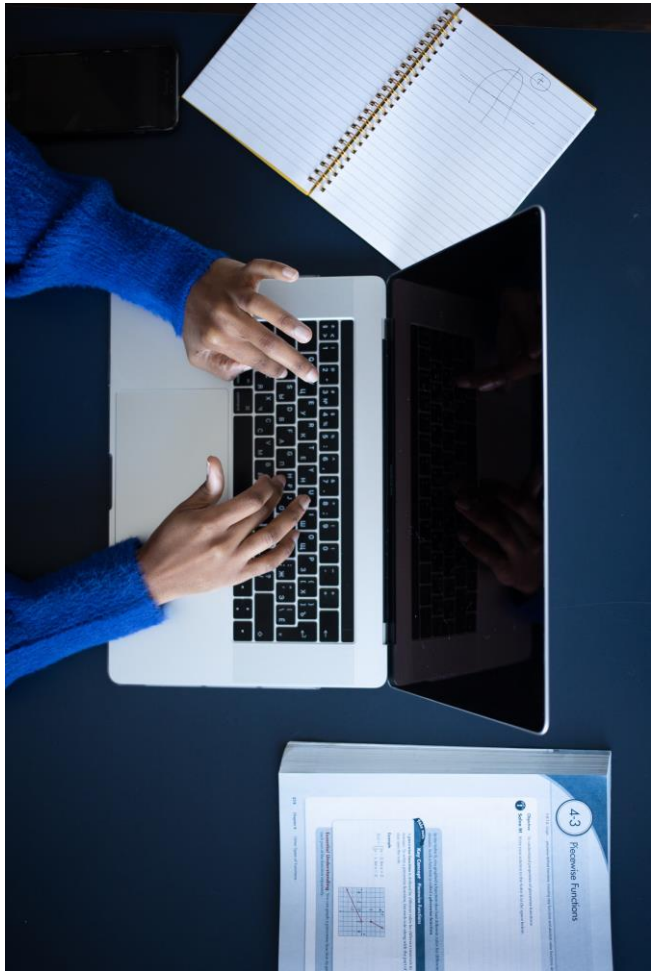
Gli interventi proposti

10.1 Valorizzare le **performance conseguite** nelle quattro dimensioni di: impatti di salute, impatti economici, sviluppo della competence, innovazione

10.2 Riprogettare l'apparato di **controlli e sanzioni**

10.3 **Differenziare le retribuzioni** in funzione di rischio e complessità, avvicinandole a quelle dei dirigenti di prima fascia per i contesti più sfidanti

10.4 Modificare i criteri per **gli albi dei Direttori Generali**, così da valutare effettive competenze, esperienze, risultati conseguiti e potenziale



GRAZIE

marco.sartirana@unibocconi.it