

CONVEGNO ANPO

LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEI MEDICI OSPEDALIERI: IL SISTEMA PREMIANTE IN UNA SANITA' CHE CAMBIA

**Venerdì 28 Marzo 2014
Ferrara**

***Gli incarichi dirigenziali: dalla
amministrazione del Personale alla
gestione strategica delle Risorse Umane***
Gabriele Rinaldi

AZIENDA SANITARIA AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE INTELLETTUALE

- Più della metà dei dipendenti è laureato**
- Maggioranza dei dipendenti è appartenente a ordini collegi**
- Parte dei Professionisti svolge anche attività esterne a titolo personale**
- Investe tempo e risorse per lo sviluppo professionale che può essere capitalizzato individualmente e ricollocato altrove**
- Vantaggio competitivo si lega sulla professionalità del dipendente che se viene meno indebolisce la posizione**

AZIENDA SANITARIA AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE INTELLETTUALE

Però

- Accanto alla linea professionale è presente una forte linea amministrativa**
- Indirizzare attività professionisti verso obiettivi**
- Rispettare riferimenti normativi**
- Parte dei Professionisti sono affermati anche in campi extraprofessionali ed ambienti esterni**
- Organizzazione labour-intensive**

AZIENDA SANITARIA AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE INTELLETTUALE

contesto

- Crescita dei bisogni o domanda o offerta**
- Cambiamenti epidemiologici**
- Crescita delle aspettative**
- Crescita dei costi per nuove tecnologie a rapida
obsolescenza**
- Ridotta disponibilità economica**

AZIENDA SANITARIA AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE INTELLETTUALE

Definire priorità e obiettivi strategici

**Portatori di interesse spesso con posizioni contrapposte o
disallineate**

**Ricercando equilibrio economico nell'ambito dalle relazioni
con il livello istituzionale da cui arrivano i trasferimenti
finanziari**

AZIENDA SANITARIA AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE INTELLETTUALE

**SVILUPPO DI FUNZIONI GESTIONALI A SOSTEGNO DELLA
AZIONE MANAGERIALE CHE SI CONCRETIZZANO NEL
CONSOLIDAMENTO DEI MECCANISMI OPERATIVI**

**(Gestione strategica risorse umane: incarichi, valutazione,
percorsi di carriera e strumenti per incentivare la crescita
del “capitale intellettuale”):**

- Rinforzo dei ruoli apicali nell'esercizio delle funzioni di governo**
- Vettori di cambiamento culturale (valori e prassi diverse)**
- Trasparenza dei processi decisionali**
- Affermazione delle ruolo delle evidenze anche nei processi gestionali**

AZIENDA SANITARIA AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE INTELLETTUALE

ALLINEAMENTO TRA

Strategia, obiettivi finalizzati al cambiamento

Comprensione della necessità del cambiamento

Affidamento assunzione responsabilità nel cambiamento

Risorse per sostenere il cambiamento

AZIENDA SANITARIA AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE INTELLETTUALE

1) AMMINISTRARE

Numero e soldi

Pagare stipendio

Assegnazione

Scarso spazio per valutare, differenziare e valorizzare

**Orientamento allo sviluppo era demandato alla sensibilità
dei Professionisti a capo delle strutture**

2) GESTIRE

3) VALORIZZARE

AZIENDA SANITARIA AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE INTELLETTUALE

1) AMMINISTRARE

2) GESTIRE

Differenziazione di carriere (gestionali vs. professionali)

Incentivazioni economiche (posizione e risultato)

“Equità” e sostenibilità organizzativa (storia, continuità nelle retribuzioni limita variabilità, parte del fisso diventa variabile, differenziazione collaboratori è critica, rendere oggettive scelte fatte in passato)

3) VALORIZZARE

PIANO

Obiettivi
Indicatori
Target

SISTEMA

Metodi
Modalità
Operazioni

Rappresentazione

Obiettivi Aziendali:

Efficacia

Efficienza

Economicità

Comprensione

Mission

Priorità

Strategie

Obiettivi

Indicatori

Attendibilità

**Correttezza metodologica pianificazione
(principi, fasi, tempi e soggetti)**

**Correttezza delle risultanze
(obiettivi, indicatori, target)**

POSIZIONE

PRESTAZIONE

POTENZIALE

POSIZIONE

- Ambiente di riferimento (collocare la posizione nella dimensione spazio- temporale in cui opera)**
- Quadro organizzativo (rapporti gerarchici e funzionali)**
- Obiettivi caratteristici (finalizzazione)**
- Mezzi disponibili (uomini, tecnologie, risorse economiche)**
- Conoscenze e competenze**
- Requisiti critici (per ricoprire posizione)**
- Interrelazioni**
- Livello autonomia e discrezionalità**

“Ogni posizione aziendale esiste in quanto le sono assegnati alcuni obiettivi istituzionali da raggiungere (finalità); per fare ciò è necessario che il titolare della posizione possieda una capacità di analisi e soluzione dei problemi, cosa che potrà fare con successo se supportato da adeguate conoscenze ed esperienza (competenza)”

PRESTAZIONE

Valutazione della Prestazione:

- **Coerenza con gli obiettivi aziendali, con le responsabilità affidate (specifico e significativo), misurabilità, accettato, raggiungibilità, tempi**

- **Obiettivi di prestazione:**
misure dirette quantitative, piani di lavoro con azioni, indici, miglioramenti, scale di valutazione

- **Comportamenti organizzativi:**
capacità rappresentative (analisi e sintesi),
capacità organizzative (pianificazione, realizzazione e controllo),
capacità relazionali (leadership, comunicazione, ascolto)

PRESTAZIONE

Elementi di distorsione:

Effetto alone (singolo fattore influenza tutto)

Standardizzazione (sempre lo stesso punteggio)

Appiattimento (sempre la media)

Generosità (sempre punteggi migliori)

Pregiudizio (i giudizi precedenti)

Mansione e non prestazione

POTENZIALE

Insieme delle caratteristiche (energie, capacità, attitudini) che si ipotizza siano a disposizione di un individuo ma che, nel momento e nella situazione non hanno la possibilità di manifestarsi.

Confronto tra le caratteristiche dell'individuo e le caratteristiche richieste.

Area dei rapporti con la variabilità (modalità e motivazione all'apprendimento, adattabilità al cambiamento)

Area intellettuale (soluzione problemi complessi, soluzione problemi operativi, flessibilità, innovatività)

Area manageriale (rapidità e frequenza decisionale, decisionalità nelle situazioni a rischio, realizzazione e organizzazione)

Area relazionale (gestione e sviluppo collaboratori, integrazione)

AZIENDA SANITARIA AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE INTELLETTUALE

1) AMMINISTRARE

2) GESTIRE

3) VALORIZZARE

Sviluppo professionisti collegati alla strategia e obiettivi aziendali

Preservare autonomia ma convogliare su obiettivi organizzativi (confronto diretto con la direzione aziendale)

Mappatura delle competenze per revisionare e progettare ruoli

Modalità di codifica, aggregazione e trasferimento delle competenze

Competenze da implementare

AZIENDA SANITARIA AD ALTA INTENSITA' DI CAPITALE INTELLETTUALE

Elementi nei contratti individuali:

- Tipologia**
- Denominazione**
- Obiettivi generali relativi a Azienda, Struttura di appartenenza**
- Obiettivi specifici gestionali e/o professionali collegati alla tipologia di incarico e attività correlata**
- Decorrenza**
- Trattamento economico**
- Valutazioni**

**PREOCCUPARSI PER LE PERSONE
E PER LA LORO SORTE
DEVE ESSERE SEMPRE
L'OCCUPAZIONE PRINCIPALE DI
TUTTI I NOSTRI SFORZI IN AMBITO
TECNICO.
NON DIMENTICATELO MAI IN MEZZO
A TUTTI I VOSTRI DIAGRAMMI E LE
VOSTRE FORMULE**

ALBERT EINSTEIN