

CORSO DI MANAGEMENT SANITARIO

**La gestione delle risorse umane nelle
aziende sanitarie: il modello di gestione
per competenze**

Dr.ssa Anna Conte

Università degli Studi di Roma Tor Vergata

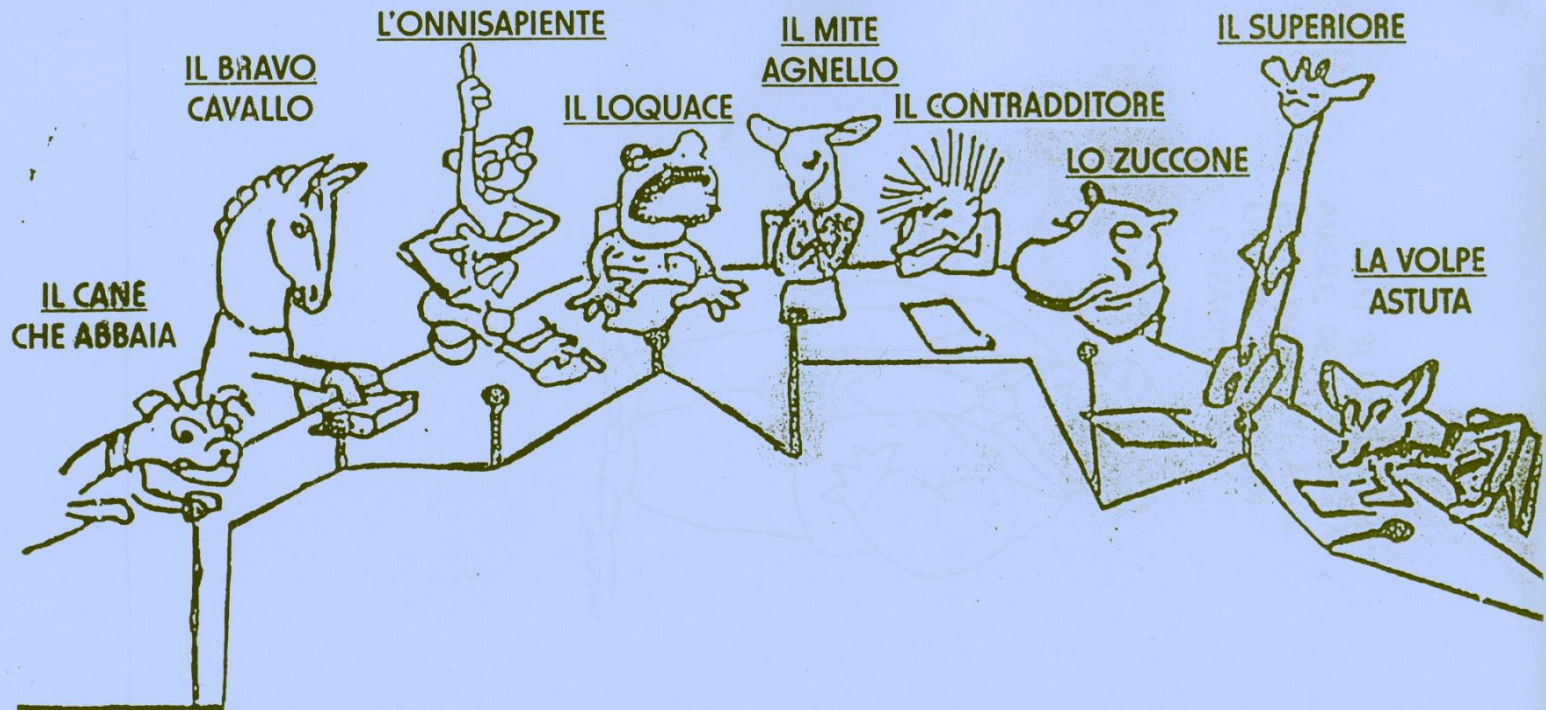


Argomenti della lezione

- ✓ La gestione delle risorse umane: framework teorico di riferimento
- ✓ Il modello di gestione per competenze



IL GRUPPO

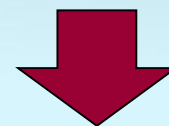


CELOTTO
1982

La Gestione delle risorse umane: obiettivi

1. Avere a disposizione informazioni precise sugli aspetti rilevanti dell'attività
2. Migliorare l'elaborazione di politiche pubbliche, l'organizzazione e l'erogazione dei servizi
3. Rendere più trasparente la rendicontazione del proprio operato agli stakeholders e ai cittadini

ha assunto una posizione
di assoluta centralità nell'ambito
del processo di riforma



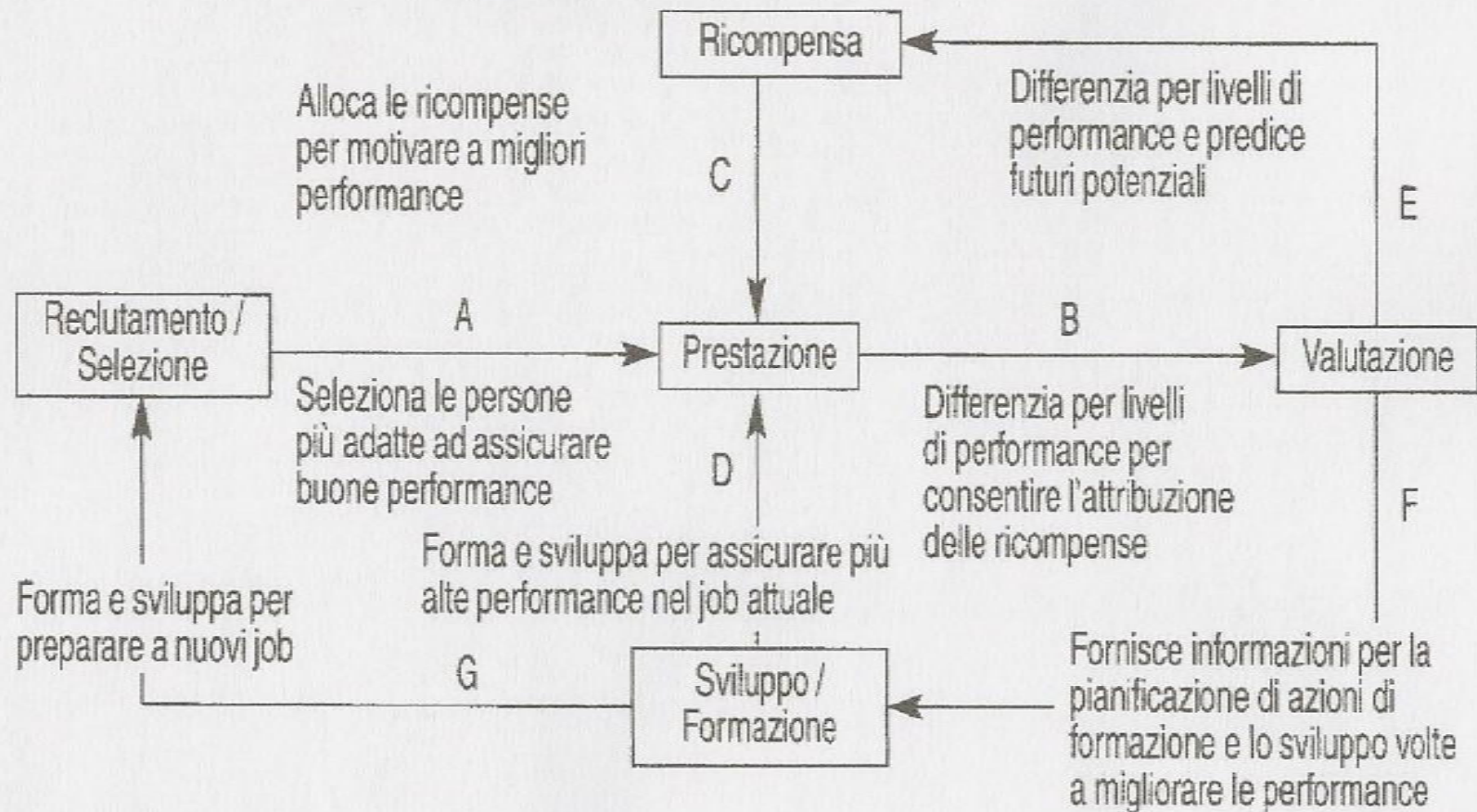
**la misurazione e valutazione delle
performance**

La misurazione delle performance della pubblica amministrazione

- Che cosa si misura?
- 1. Cosa viene raggiunto attraverso la prestazione (ossia il **risultato**)
- 2. Come tale risultato viene raggiunto (ossia la **prestazione** in senso stretto)



Il ciclo delle Risorse Umane



Il ciclo delle risorse umane

1. **Ricerca e selezione:** consentono l'ingresso di persone nell'organizzazione. Nelle P.A. sono generalmente regolate da norme di legge su criteri definiti a priori
2. **Inserimento – impiego:** collocano una persona in una posizione nell'organizzazione e ne regolano l'attività
3. **Retribuzione:** attribuiscono un compenso alle persone per l'attività nell'organizzazione
4. **Valutazione:** attribuiscono un valore alla attività e/o alle capacità delle persone finalizzata a migliorarne l'impiego e/o la retribuzione
5. **Sviluppo professionale:** (percorsi di carriera) consentono la progressione dalla posizione ricoperta
6. **Formazione e aggiornamento:** consentono il mantenimento e/o l'incremento di conoscenze e competenze delle persone
7. **Sistemi premianti:** permettono miglioramenti in cambio di maggiori/migliori prestazioni

CAMBIAMENTO : “DALLA FORMA ALLA SOSTANZA”

- Legge 23 ottobre 1992, n. 421 “*Delega al governo per la razionalizzazione e la revisione delle discipline in materia di **sanità**, di **pubblico impiego**, di previdenza e di finanza territoriale*”
- D.Lgs. 3 febbraio 1993, n. 29 “*Razionalizzazione dell’organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di **pubblico impiego**, a norma dell’art. 2 della Legge 23 ottobre 1992, n. 421*”
- D.Lgs. 28 marzo 2001, n. 165 “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”



La gestione delle risorse umane: D.Lgs. 29/1993

- D.Lgs. 3 febbraio 1993, n. 29 “Razionalizzazione dell’organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell’art. 2 della Legge 23 ottobre 1992, n. 421”
- In particolare, l’articolo 7 prevede che:
 - Le amministrazioni pubbliche curino la formazione e l’aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo l’adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione
 - Per esigenze cui non possono far fronte con il personale in servizio, le amministrazioni pubbliche possono conferire incarichi individuali ad esperti di provata competenza, determinando preventivamente durata, luogo, oggetto e compenso della collaborazione

FINALITA' DECRETO 165/2001

- accrescere l'efficienza delle amministrazioni in relazione a quella dei corrispondenti uffici e servizi dei Paesi dell'Unione Europea
- razionalizzare il costo del lavoro pubblico, contenendo la spesa complessiva per il personale
- realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane



NELLA SOSTANZA: D.Lgs 286/1999

- a. garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa (*controllo di regolarità amministrativa e contabile*)
- b. verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (*controllo di gestione*)
- c. valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (*valutazione della dirigenza*)
- d. valutare l'adequatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (*valutazione e controllo strategico*)



UN ESEMPIO DI CAMBIAMENTO : LA DIRIGENZA PUBBLICA

- assunzione delle responsabilità connesse al raggiungimento di risultati certi e verificabili
- separazione di competenze, operata dal già ricordato D.Lgs. n. 29/1993 tra gli organi d'indirizzo (politici) e gli organi di gestione (dirigenti)
- equiparazione al privato datore di lavoro, cioè a un soggetto che ha come criteri guida l'efficienza e il risultato



... considerate le nuove responsabilità assegnate alla dirigenza, il semplice raggiungimento del risultato costituisce un indicatore un po' banale ai fini di una compiuta valutazione dell'apporto che un dirigente è in grado di dare all'organizzazione



IL “SEMPLICE” RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO NON E’ UN INDICATORE SUFFICIENTE

(due motivazioni)

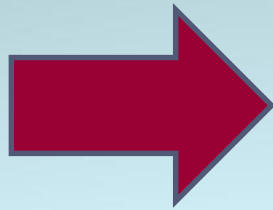
- non esprime una valutazione dell’apporto intellettuale che il dirigente mette a disposizione dell’organizzazione
- non esprime il modo con cui il dirigente raggiunge gli obiettivi dell’organizzazione



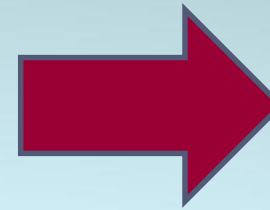
LE COMPETENZE

Le competenze esprimono il *proprium*, l'apporto personale del dirigente

Comportamenti
organizzativi



Clima
organizzativo
del gruppo



Motivazione dei
collaboratori



DISTINZIONE TRA COMPETENZE E RISULTATI

- i risultati rappresentano cosa bisogna fare
- le competenze indicano come raggiungere i risultati

➔ Nel breve periodo contano i risultati

➔ Nel medio-lungo periodo contano le competenze



DAL MODELLO BUROCRATICO ALL'APPROCCIO PER COMPETENZE

Le caratteristiche della forma burocratica:

- una **divisione del lavoro** disciplinata in modo **generale** mediante regole
- una **gerarchia** degli uffici
- un sistema di **regole generali** per governare le decisioni e le azioni specifiche
- l'**impersonalità** nelle relazioni esterne e interne
- il ricorso a **persone dotate della qualificazione** richiesta regolata in modo **generale**



IL MODELLO DELLE COMPETENZE

Battistelli (1995) puntualizza quanto la competenza professionale sia il risultato di una complessa e dinamica articolazione di **conoscenze, abilità, atteggiamenti, immagini di sé, motivazioni e caratteristiche di personalità** che permette all'individuo di comprendere le richieste e mettere in atto comportamenti professionali adeguati per rispondere alle esigenze lavorative nel contesto organizzativo

Favretto (1996) sottolinea come un'accurata conoscenza di sé, con valutazioni scrupolose delle proprie abilità, abbia un considerevole valore adattativo; essa è in grado di mettere in condizione gli individui di regolare il proprio comportamento secondo le richieste dell'ambiente e permette di evitare le situazioni nelle quali essi potrebbero sentirsi inadeguati (**autovalutazione**)



IL MODELLO DELLE COMPETENZE

Secondo *Levati*, la competenza si suddivide in **elementi di stabilità e di sviluppo**:

la capacità, intesa come dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata prestazione che viene condizionata dall'attitudine che si sviluppa solo se trova sollecitazioni ambientali favorevoli costituite da occasioni di esercizio: **elemento di stabilità**

le conoscenze, che possono avere un incremento: **elemento di sviluppo**

le esperienze finalizzate, che fanno maturare le conoscenze, conferiscono loro la specificità tipica della comunità professionale di appartenenza e le arricchiscono di abilità tecniche: **elemento di sviluppo**



IL MODELLO DELLE COMPETENZE

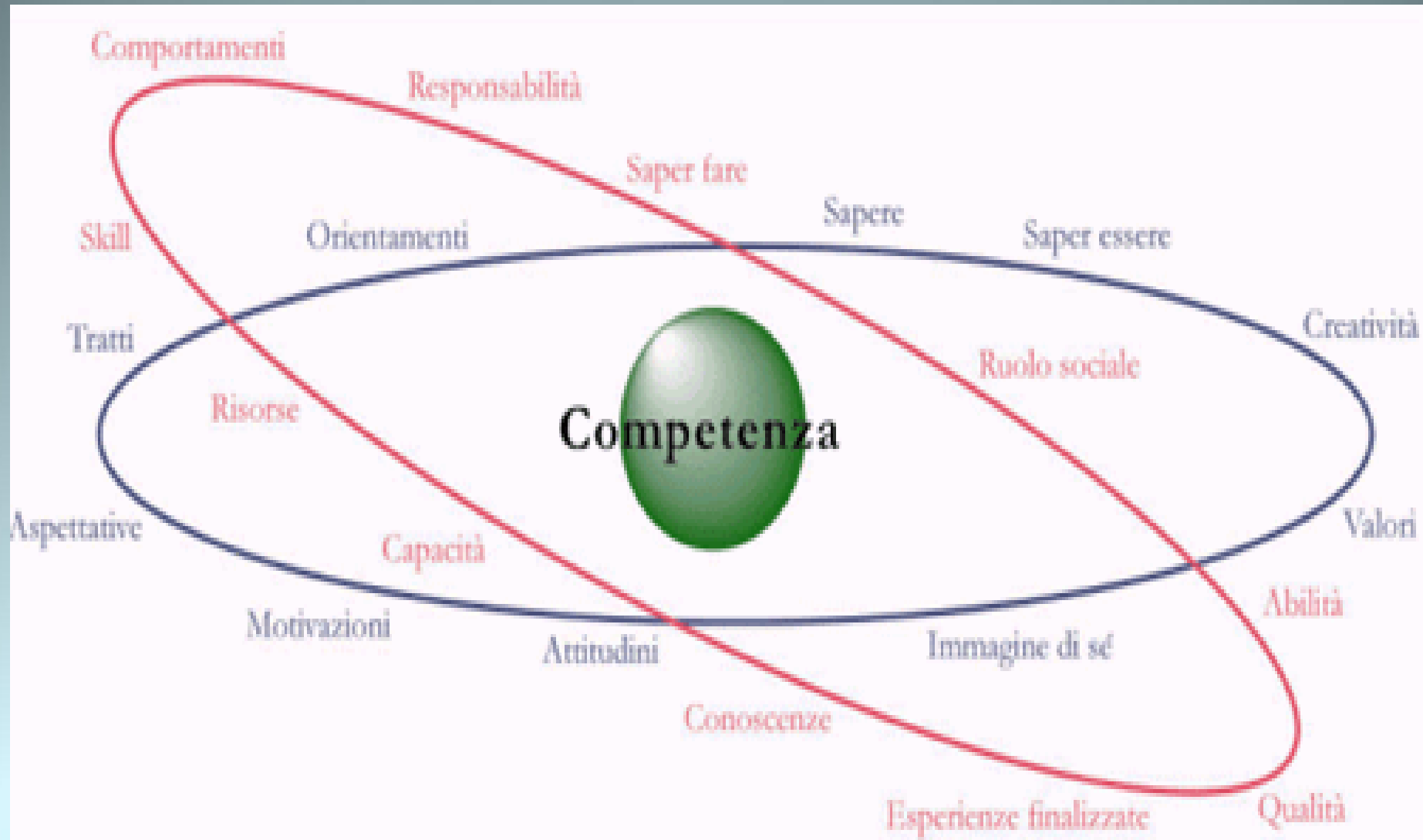
Levati, sostiene che la competenza appartiene alla dimensione psicologica (caratteristica intrinseca dell'individuo)

Distingue tra:

- comportamenti correlati alle attività
- comportamenti attesi correlati con la cultura organizzativa



LE VARIABILI CHE INFLUENZANO LE COMPETENZE



FASI PER LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO GESTIONALE PER COMPETENZE

- definizione delle competenze distintive richieste
- rilevazione e mappatura delle competenze
- diagnosi
- sviluppo



POSSIBILITA' DI IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO

- totale (per tutti i sistemi che caratterizzano la gestione delle risorse umane)
- parziale (circoscritta ad un numero ridotto di ruoli organizzativi)



INNOVAZIONI ATTESE DALL'INTRODUZIONE DELL'APPROCCIO PER COMPETENZE

- focalizzazione sulle cose effettivamente importanti per il successo dell'organizzazione
- maggiore consapevolezza del funzionamento organizzativo e delle competenze necessarie all'organizzazione
- attivazione di processi di autosviluppo



VANTAGGI RICONDUCIBILI ALL'INTRODUZIONE DELL'APPROCCIO PER COMPETENZE

- pari opportunità
- formazione in ingresso
- curve di apprendimento più rapide
- definizione di piani di successione



COME RETRIBUIRE LE COMPETENZE?

Retribuire sulla base delle competenze significa definire se debba essere retribuito:

- il livello delle competenze attuali
- lo sviluppo di nuove competenze al fine di migliorare la capacità complessiva dell'organizzazione

SNODO FRA MODELLO DELLE COMPETENZE E SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il modello delle competenze enuncia un insieme di aspettative

Il sistema di valutazione ha per oggetto la verifica delle modalità di risposta a quelle aspettative

In sostanza:

- con il modello delle competenze l'organizzazione dichiara cosa si attende in termini di comportamenti che portano a una performance superiore
- con il sistema di valutazione stabilisce se e quanto i comportamenti dei singoli rispondano a quelle attese

IN CONCLUSIONE SI PUO' AFFERMARE CHE...

Le competenze:

- derivano dalle esigenze dell'ente e dal contesto generale (evoluzione della normativa, sviluppi informatici, cambiamenti di ruolo, ecc.)
- mutano nel tempo
- devono essere mantenute e diffuse
- devono essere costantemente sviluppate e monitorate

La coerenza di un sistema di valutazione si regge anche (e soprattutto) grazie a un management preparato e consapevole del fatto che non esista una metodologia *asettica e perfetta*, che oggettivamente traduca la prestazione, la posizione, la competenza in un punteggio e quest'ultimo in una retribuzione

COME RETRIBUIRE LE COMPETENZE CON SOLUZIONI EFFICACI ED EFFICIENTI?

Ogni sistema retributivo tiene conto di tre fattori fondamentali:

- la complessità e l'importanza del lavoro richiesto
- il livello della persona in rapporto al lavoro richiesto (gestibile con la metodologia delle competenze)
- l'entità e la qualità dei risultati ottenuti

Quando si parla di *competence based pay* si fa riferimento a un sottosistema retributivo specifico.

Il problema principale connesso a programmi di *pay for competence* riguarda l'affidabilità della misurazione delle competenze, specialmente per le professionalità di maggior pregio e particolarmente per quanto attiene alcune tipologie di caratteristiche personali che hanno più stretta attinenza a motivazioni, tratti e visione di sé.

MA LA PA PAGA I RISULTATI O LE COMPETENZE DA CUI SONO ORIGINATI???

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

anna.conte@uniroma2.it