

# Bocconi

Con il contributo incondizionato di  Bristol Myers Squibb™

## CONVEGNO OASI 2020

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano



## LE POLITICHE DI GESTIONE DEL PERSONALE NELLE AZIENDE DEL SSN

**Giorgio Giacomelli**  
CERGAS, SDA Bocconi  
1 dicembre 2020



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

# La funzione risorse umane (R.U.) nelle aziende del SSN

Un'analisi multi-metodo a diversi livelli

Mappatura di configurazione e funzionamento della Funzione Risorse Umane nelle Aziende Sanitarie Pubbliche

Approfondimento di 5 casi aziendali

Politiche del personale e gestione dell'emergenza Covid-19



Copertura del 25% delle Aziende e degli Enti del SSN - rispondenti: responsabili dell'Ufficio del Personale

- **Chi?**  
Dimensionamento della Funzione R.U.
- **Che cosa?**  
Configurazione organizzativa
- **Come?**  
Integrazione della Funzione R.U. (verticale e orizzontale)



# La funzione risorse umane (R.U.) nelle aziende del SSN

Un'analisi multi-metodo a diversi livelli



Selezione di 5 casi di studio rappresentativi di combinazioni di caratteristiche aziendali differenziate per tipologia, dimensioni e impatto dell'emergenza sanitaria sul territorio di riferimento (c.d. *diverse case selection*, Seawright & Gerring, 2008):

- ASL Cuneo 1
- ASST Lodi
- AUSL Piacenza
- ASL Roma 1
- AOUI Verona



# La funzione risorse umane (R.U.) nelle aziende del SSN

Un'analisi multi-metodo a diversi livelli



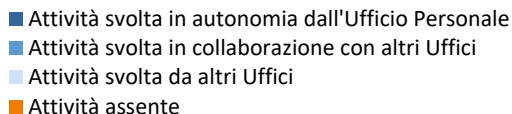
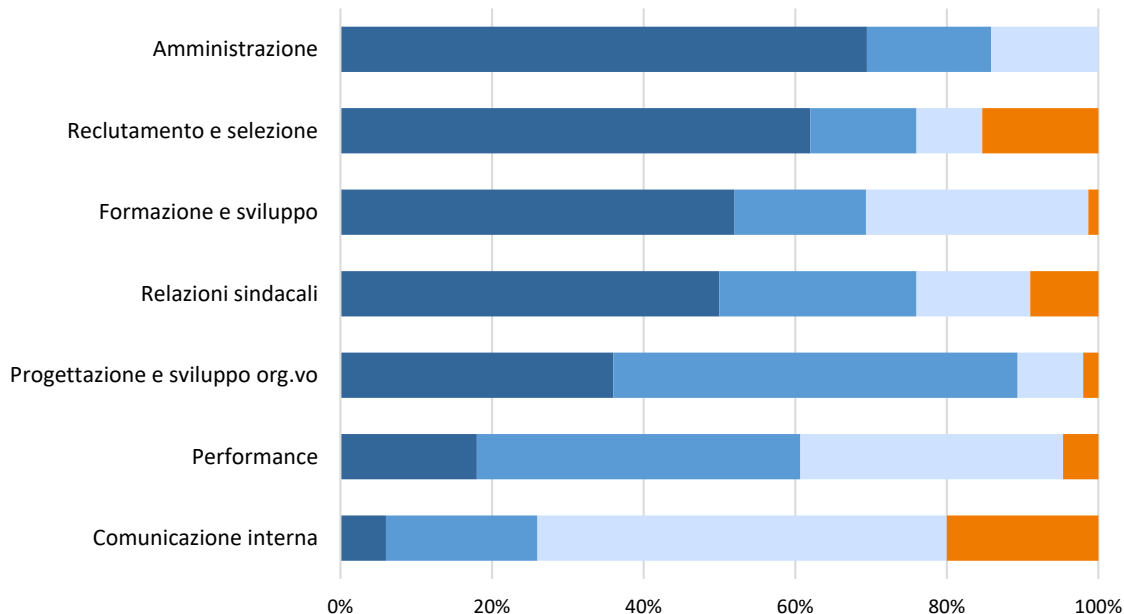
Qual è stato il ruolo degli Uffici del Personale nel corso della gestione dell'emergenza all'interno delle aziende, in termini di

- **reclutamento** di professionisti,
- gestione della **mobilità** e
- **riconoscimento** del contributo individuale (incentivi)?



# Stato della funzione R.U. nel SSN

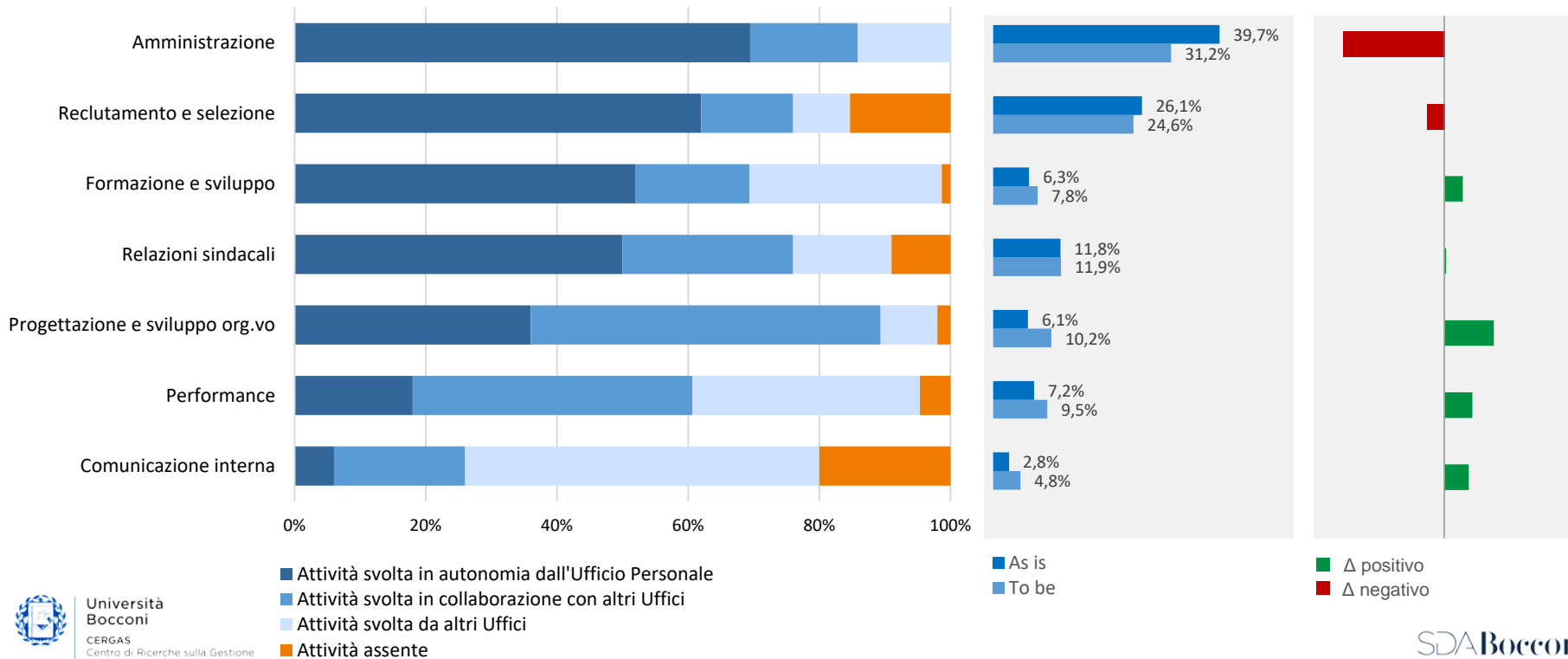
## Il ruolo dell'Ufficio del Personale



- L'esercizio della Funzione R.U. risulta tendenzialmente focalizzato sulla dimensione dell'**amministrazione del personale**
- Le attività di reclutamento e selezione sono presidiate dall'Ufficio del Personale, ad eccezione delle **politiche di promozione dell'azienda** (dichiarate come assenti nel 45% dei casi considerati)
- Le attività di progettazione e **sviluppo organizzativo** sono gestite in raccordo continuo con la Direzione e il management di linea
- Gli strumenti di **comunicazione interna** (informazione e ascolto del personale) sono prevalentemente demandati ad altri Uffici oppure risultano non presidati

# Stato della funzione R.U. nel SSN

## Il ruolo dell'Ufficio del Personale



# L'analisi dei casi aziendali

## Le politiche di gestione del personale durante l'emergenza Covid-19



Reclutamento



Mobilità interna



Riconoscimento

- Interventi di semplificazione normativa a livello di sistema per assicurare un reclutamento rapido e colmare in tempi celeri il fabbisogno di personale sanitario: coerente ri-orientamento dell'operatività degli Uffici del Personale a logiche di risultato
- Amplificazione delle dinamiche competitive sul mercato del lavoro legate all'attrattività territoriale o aziendale (interventi di aumento dell'attrattività dell'offerta attraverso assunzioni a tempo indeterminato)
- Possibilità di attivare contratti ai medici specializzandi (necessità di coordinamento dei SSR con le Università)



Università  
Bocconi

CER GAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

# L'analisi dei casi aziendali

## Le politiche di gestione del personale durante l'emergenza Covid-19



Reclutamento



Mobilità interna



Riconoscimento

- Trasferimento del personale sanitario in reparti in cui i bisogni sono diventati prevalenti (PS, Pneumologia, etc.) e sospensione dei servizi non essenziali (es. prestazioni programmate)
- Disponibilità dei professionisti a esercitare ruoli e ricoprire funzioni anche al di là del perimetro delle proprie competenze: maggiore apertura al dialogo tra discipline/professioni (approccio multi-disciplinare / multi-professionale)



Università  
Bocconi

CER GAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



# L'analisi dei casi aziendali

## Le politiche di gestione del personale durante l'emergenza Covid-19



Reclutamento



Mobilità interna



Riconoscimento

- Allentamento temporaneo dei i vincoli alle assunzioni straordinarie di nuovo personale sanitario, con conseguente maggiore autonomia ai SSR e alle singole aziende anche per il riconoscimento economico del contributo individuale
- Riconoscimenti monetari al personale sanitario in prima linea contro la diffusione del virus nell'ottica di premiare e valorizzare l'impegno collettivo



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

# L'analisi dei casi aziendali

## Messaggi chiave: il posizionamento della Funzione R.U.

- **Tra amministrazione e politiche del personale:** area di gestione funzionalmente diffusa che mostra una tradizionale focalizzazione sulla dimensione amministrativa
- **Emergenza Covid-19 e reclutamento di personale:** superamento delle procedure e orientamento ai risultati
- **Elevato allineamento verticale vs. ridotta integrazione orizzontale:** opportunità di ripensare il ruolo aziendale dell'Ufficio del Personale (esperto tecnico, regista, partner strategico?)
- **Conoscere i propri dipendenti:** maggiore resilienza organizzativa delle Aziende che si erano dotate di strumenti di gestione del personale più evoluti (es. portfolio delle esperienze e mappatura delle competenze)
- **Rapporti SSR-Aziende:** soluzioni a geometria variabile per garantire l'efficace allineamento delle politiche (es. processi di reclutamento ed erogazione di incentivi durante l'emergenza Covid-19)



## Team di Ricerca



*Mario Del Vecchio*



*Giorgio Giacomelli*

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**  
**[giorgio.giacomelli@sdabocconi.it](mailto:giorgio.giacomelli@sdabocconi.it)**



*Roberta Montanelli*



*Francesco Vidè*

**SDA Bocconi**

Via R. Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |  
| [www.cergas.unibocconi.it](http://www.cergas.unibocconi.it)



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

**SDA Bocconi**  
SCHOOL OF MANAGEMENT