

Bocconi

Con il contributo incondizionato di



CONVEGNO OASI 2021

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

LE POLITICHE DI RECLUTAMENTO E GESTIONE DEL PERSONALE ASSUNTO DURANTE L'EMERGENZA COVID-19

Roberta Montanelli
CERGAS, SDA Bocconi
18 novembre 2021



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Domande di ricerca e metodo



Il contesto

Durante l'emergenza Covid-19 le Aziende Sanitarie si sono ritrovate di fronte alla necessità di adeguare e riconfigurare tempestivamente la dotazione di personale sanitario attraverso interventi di reclutamento di natura eccezionale



Gli obiettivi

1. Fornire una rappresentazione del personale reclutato durante l'emergenza Covid
2. Valutare le prospettive di futuro impiego del nuovo personale
3. Approfondire le politiche di gestione del personale reclutato durante l'emergenza



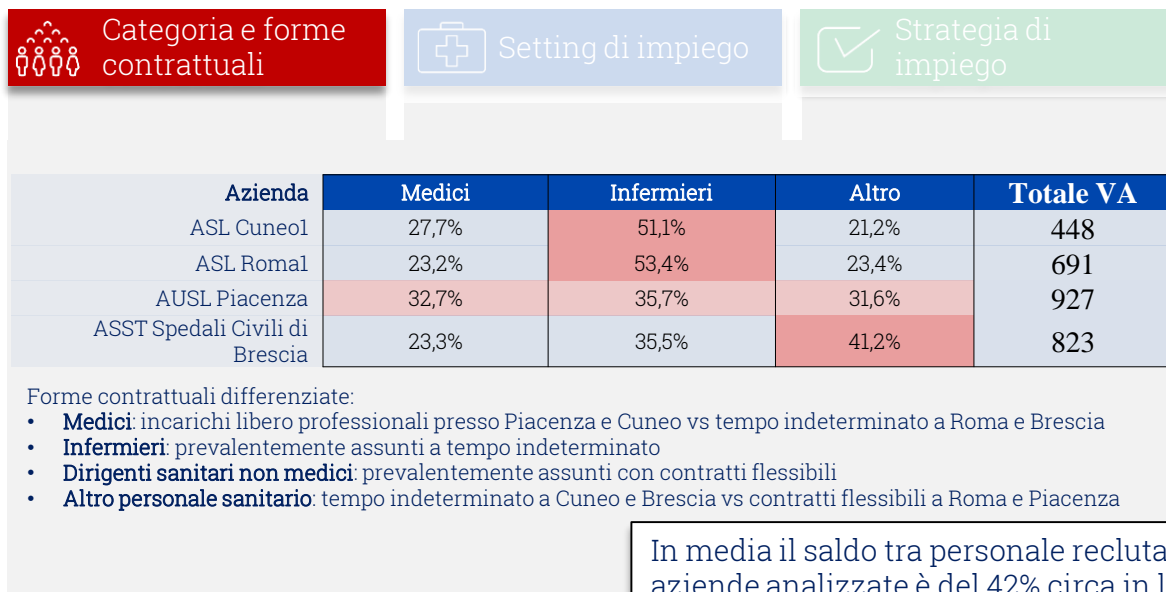
Il metodo

Disegno di ricerca quanti-qualitativo:

1. **Fase quantitativa:** somministrazione di un questionario alle Aziende aderenti all'Osservatorio «Politiche del personale» di FIASO (25, tasso di risposta: 75%)
2. **Fase qualitativa:** svolgimento di interviste semi-strutturate con i Direttori HR e i Direttori Generali di quattro Aziende (selezionate come casi studio sulla base del diverso impatto della pandemia sul territorio di riferimento) e di un focus group con 10 Aziende dell'Osservatorio FIASO



Risultati: evidenze dai casi



In media il saldo tra personale reclutato e cessato nelle aziende analizzate è del 42% circa in linea con il 40% emerso dalla survey condotta dall'Osservatorio Politiche del Personale Fiaso. Portato su scala nazionale l'effettivo incremento del personale nel 2020 sarebbe di circa 34.000 unità a fronte di circa 83.000 reclutati.



Risultati: evidenze dai casi



Categoria e forme contrattuali



Setting di impiego



Strategia di impiego



Azienda	Medici		Dirigenti sanitari non medici		Infermieri		Altro personale sanitario		Operatori socio-sanitari	
	Ospedale	Territorio	Ospedale	Territorio	Ospedale	Territorio	Ospedale	Territorio	Ospedale	Territorio
ASL Cuneo1	70%	30%	4%	96%	55%	45%	45%	55%	60%	40%
ASL Roma1	64%	36%	36%	64%	65%	35%	47%	53%	74%	26%
AUSL Piacenza	50%	50%	30%	70%	89%	11%	61%	39%	94%	6%
ASST Spedali Civili Brescia	100%	0%	69%	31%	90%	10%	83%	17%	97%	3%



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

Risultati: evidenze dai casi

Azienda	Categoria e forme contrattuali				Setting di impiego				Strategia di impiego			
	Medici				OSS				Infermieri			
	Colmare vuoti	Temporaneo	Stabile	Modificare mix	Colmare vuoti	Temporaneo	Stabile	Modificare mix	Colmare vuoti	Temporaneo	Stabile	Modificare mix
ASL Cuneol	75%	25%	0%	0%	35%	65%	0%	0%	90%	10%	0%	0%
ASL Romal	20%	53%	20%	7%	7%	83%	7%	3%	25%	38%	25%	12%
AUSL Piacenza	10%	10%	10%	70%	50%	0%	50%	0%	10%	0%	50%	40%
ASST Spedali Civili Brescia	20%	40%	40%	0%	10%	40%	50%	0%	10%	40%	30%	20%



Strategie di reclutamento e impiego diversificate, condizionate da:

- pressione della pandemia
- precedente configurazione dei servizi
- scelte di trasformazione indotte dalla pandemia
- disponibilità di personale e attrattività dell'azienda



Università
Bocconi

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

Risultati: evidenze generali

- La maggior parte delle Aziende intende **mantenere** il personale assunto durante l'emergenza Covid
- Il reclutamento svolto durante l'emergenza Covid-19 ha consentito di **colmare gap precedenti** (soprattutto nelle aziende periferiche, meno attrattive e con maggiori vincoli al turnover) e di **internalizzare personale** precedentemente esternalizzato tramite cooperative
- Il personale reclutato verrà impiegato prevalentemente per proseguire la **campagna vaccinale** e rafforzare gli **interventi territoriali**
- Emerge la necessità di definire la figura degli **infermieri di famiglia** nell'ambito delle cure territoriali delle aziende e di riflettere sui processi di selezione e inserimento
- Si prevedono **difficoltà di reclutamento** nei prossimi anni, in quanto tutte le graduatorie disponibili sono state esaurite. Tale criticità appare particolarmente significativa per le aziende del **Nord Italia**, per il frequente ricorso delle aziende delle regioni del Sud alle loro graduatorie o a reclutamenti tramite mobilità
- La maggior parte delle Regioni non ha modificato in maniera stabile le modalità di finanziamento del personale: la **futura sostenibilità economica degli incrementi di organico** appare al momento non risolta.



Conclusioni

- I processi di reclutamento sono stati principalmente guidati dalle **condizioni e dalle opportunità esterne**: le aziende hanno ampliato la dotazione di personale in relazione all'offerta del mercato del lavoro e alla propria attrattività, più che sulla base di un disegno strategico
- Anche per questo motivo, l'ingente immissione di personale durante la pandemia (parzialmente compensata dai flussi in uscita) ha prevalentemente **replicato lo *skill-mix* esistente**
- Alla rapidità delle procedure adottate si aggiunge la **varietà delle soluzioni contrattuali** utilizzate, con l'emergere di preferenze più articolate del passato rispetto alle relazioni di lavoro (rimuneratività vs stabilità del rapporto di lavoro)
- Le nuove figure professionali immesse nelle Aziende rischiano di essere utilizzate per **ripristinare i servizi tradizionali e consolidati**, senza sfruttare questa opportunità per innovare i servizi sanitari (i.e. infermieristica di famiglia)
- La **Funzione Risorse Umane** può ricoprire un ruolo centrale nella gestione e nel coordinamento del nuovo personale all'interno dei diversi silos professionali, assicurandosi che le funzioni siano esercitate in un quadro di regole e priorità complessive
- Si evidenzia la carenza di una «**politica del personale**» a livello di gruppo pubblico (centrale e regionale) e di sistema sanitario nel suo complesso (pubblico e privato)



Team di Ricerca



Mario Del Vecchio



Roberta Montanelli

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
roberta.montanelli@sdabocconi.it



Marco Sartirana



Francesco Vidè

SDA Bocconi

Via Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |
| www.cergas.unibocconi.it



**Università
Bocconi**

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT