

## CASO APPLICATIVO: “PROGRAMMA DI SVILUPPO RISORSE UMANE”

### IL PROJECT MANAGEMENT NEL SERVIZIO SANITARIO L'esperienza dell'APSS di Trento

Bolzano, 8 maggio 2008  
Auditorio del Palazzo Provinciale 12  
Autore: Ettore Turra  
[ettore.turra@apss.tn.it](mailto:ettore.turra@apss.tn.it)



Azienda Provinciale  per i Servizi Sanitari  
Provincia Autonoma di Trento



---

### Agenda

- Ragioni, obiettivi e benefici attesi dal programma
- Contenuti, tempistica ed organizzazione
- il 1° progetto di “disegno organizzativo”
- il 2° progetto di “realizzazione del cambiamento”
- il modello delle competenze dell'APSS
- la valutazione e lo sviluppo del personale



## ***Le ragioni del progetto di sviluppo Risorse Umane***

- Ruolo primario delle persone nelle aziende di servizio
- Forte impatto delle competenze individuali sulla salute della collettività servita
- PASS 2009: necessità di sviluppare un approccio complessivo nella gestione del personale (metodi, strumenti ed organizzazione) per collegare ed integrare maggiormente le varie fasi dell'intero processo (evoluzione e allineamento alla strategia aziendale di miglior servizio alle esigenze ed aspettative della collettività verso APSS)

3



## ***Benefici attesi dal progetto***

- **maggiore attenzione all'individuo** con conseguente miglioramento della motivazione e delle competenze delle persone;
- **aumento della soddisfazione dei dipendenti** dell'APSS rispetto ai "servizi" offerti dalla Direzione del Personale in termini di loro gamma, qualità, rapidità, facilità d'uso;
- **integrazione dei sistemi** per la gestione del personale, attualmente supportati da applicativi informatici piuttosto frammentari;
- aumento della soddisfazione delle persone che lavorano nella Direzione del Personale e Sistemi Informativi, anche attraverso una maggiore automazione e diffusione dei processi operativi e quindi il graduale spostamento delle persone verso i **servizi a maggiore "valore"** per i clienti interni.

4

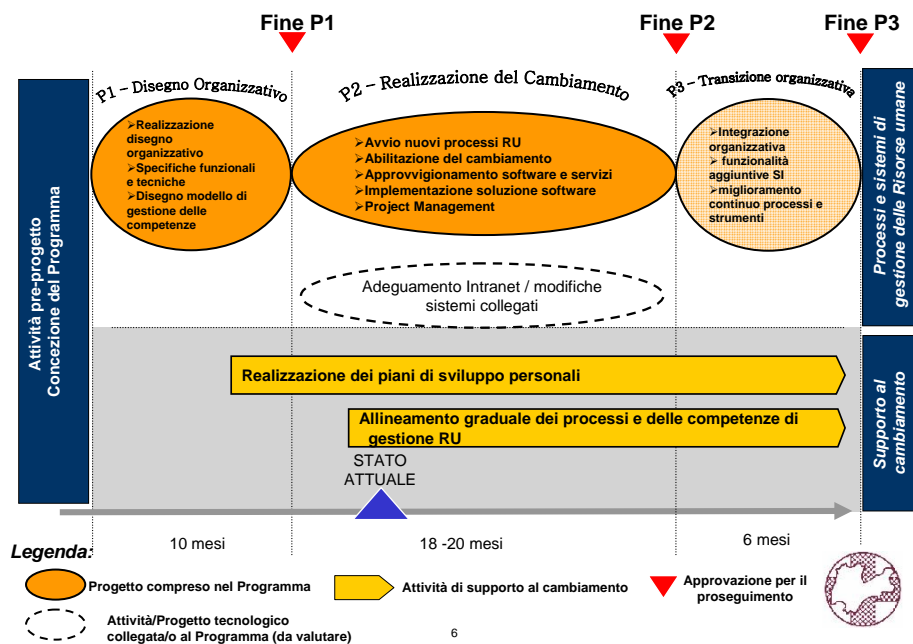


## Obiettivo strategico del programma

realizzare i cambiamenti dei processi e dei sistemi di supporto richiesti per passare da una gestione prevalentemente focalizzata sugli aspetti normativi e amministrativi del personale ad un modello centrato sui ruoli e sullo sviluppo delle competenze individuali

5

## Un programma di cambiamento per fasi di durata pluriennale





## Contenuti del programma

Programma di Cambiamento composto da tre fasi progettuali, della durata complessiva di circa tre anni, soggetto ad approvazioni intermedie

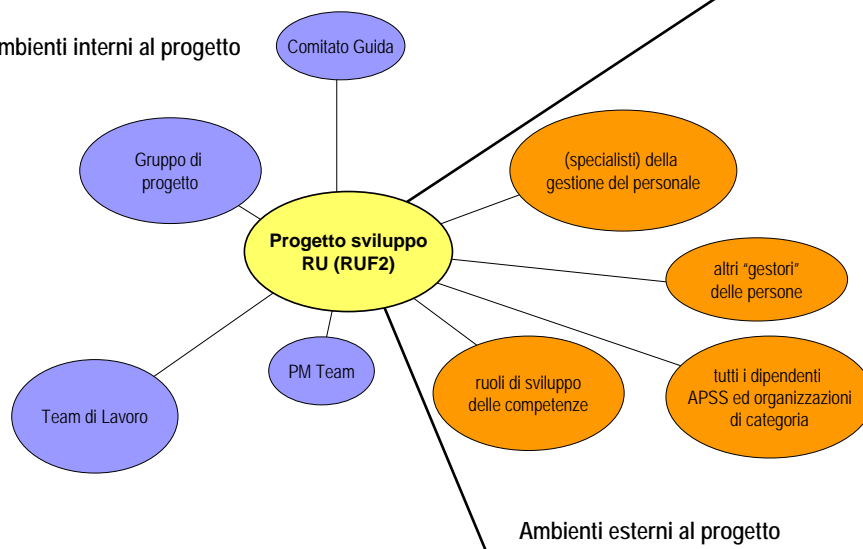
Durata	Progetto	Contenuto
± 9 mesi	P1 - Disegno organizzativo <i>Progetto concluso nel mese di Ottobre 2007</i>	➤ Realizzazione del disegno organizzativo ➤ Definizione delle specifiche funzionali e tecniche per l'implementazione dei sistemi di RU. ➤ Disegno del modello di gestione delle competenze.
± 18 mesi	P2 - Implementazione dei sistemi e dei processi di gestione delle Risorse Umane  <i>Progetto in corso</i>	➤ Implementazione dei processi e dei sistemi di gestione delle Risorse Umane secondo i tempi, le modalità e le specifiche definite nel primo progetto, di disegno organizzativo, concluso nel mese di Ottobre 2007.
	P3 - Ulteriore progetto o attività post - implementazione (da definire)	➤ Implementazione delle funzionalità aggiuntive non comprese nel secondo progetto d'implementazione dei sistemi. ➤ Miglioramento continuo dei processi, dei sistemi e dell'organizzazione per la gestione delle risorse umane

7



## Ambienti rilevanti di progetto (attori)

Ambienti interni al progetto



Ambienti esterni al progetto

8



## Progetto "P1 disegno organizzativo" Obiettivi

- **Disegno dei processi** e degli strumenti di gestione e sviluppo del personale
- Disegno e sperimentazione, in tempi brevi, di un **modello delle competenze** per 2 figure professionali (Primario e Caposala) particolarmente importanti nel contesto di APSS Trento
- **Specifiche dei sistemi informativi** relativi al Personale, in modo da:
  - consentire dei miglioramenti di processo
  - aumentare l'efficienza dei servizi del personale anche attraverso l'introduzione di attività di "self service" per i collaboratori ed i capi
  - aumentare l'efficacia e l'efficienza delle risorse che operano nella Direzione del Personale, liberando tempo per le attività a maggiore valore aggiunto

10



## Principali risultati conseguiti nel 1° progetto

- Analisi degli **attuali processi, sistemi e strumenti** di gestione del personale, raccolta delle esigenze di miglioramento, disegno dei **processi a tendere**, definizione del **modello professionale** per APSS.
- Definizione del **modello generale di gestione delle competenze** in APSS con stesura di **2 profili di ruolo** ( Primario e Caposala) con i relativi requisiti di ruolo ed elaborazione dei **Piani di Sviluppo Personali (PSP)**.
- Analisi **dell'attuale sistema informativo e dell'Intranet** , definizione delle **modifiche da implementare** in funzione dei processi a tendere disegnati con relativa **valutazione di costi/benefici** per decidere se acquistare o sviluppare ad hoc il nuovo sistema.

11



## Analisi dei processi esistenti, disegno dei processi a tendere e mappa dei processi ( 1/2 )

Sulla base di interviste, analisi documentali, riunioni, sono stati disegnati **7 processi a tendere** (suddivisi in **25 sottoprocessi**, di cui **4 nuovi: pianificazione strategica, disegno organizzativo, sviluppo competenze, reclutamento**) in base alla situazione desiderata ed alle carenze riscontrate.

### PIANIFICAZIONE

- Pianificazione strategica a 3 anni
- Pianificazione organizzativa e budget

### ACQUISIZIONE

- Reclutamento
- Mobilità
- Selezione
- Assunzione
- Inserimento

### RELAZIONI SINDACALI

- Accordi integrativi aziendali

12



## Analisi dei processi esistenti, disegno dei processi a tendere e mappa dei processi ( 2/2 )

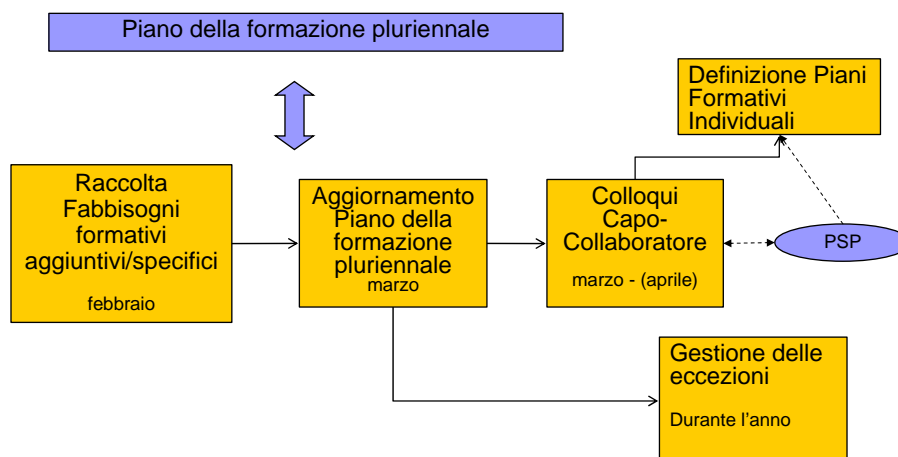


13

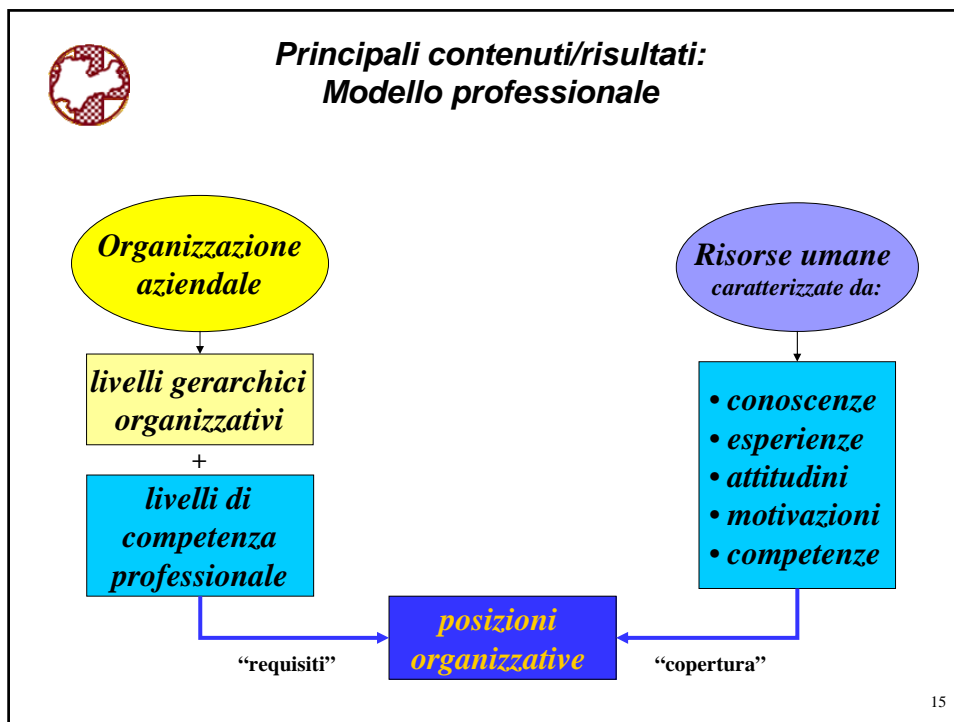



## Esempio di rappresentazione grafica di un processo a tendere: **Formazione**

### aggiornamento annuale piano della formazione pluriennale



14



-  **2° Progetto: “realizzazione del cambiamento”  
contenuti principali**
- Implementare i processi ed i sistemi per la gestione delle Risorse Umane secondo i tempi, le modalità e le specifiche definite nel primo progetto, di disegno organizzativo, concluso nel mese di Ottobre 2007
  - Svolgere una funzione di “regia e coordinamento” per l’attuazione del nuovo, anche allo scopo di supportare la Direzione del Personale in un percorso di transizione graduale dall’attuale organizzazione ad un’organizzazione “a tendere” definita in modo da soddisfare i seguenti macro obiettivi:
    - Garantire continuità dell’esistente
    - Presidiare le novità
    - Ottimizzare il sistema informativo delle Risorse Umane, anche come “volano” del processo di cambiamento
- 16

---

## IL MODELLO DELLE COMPETENZE

La definizione dei Piani di Sviluppo Personalizzati (PSP)  
per i Primari e Caposala

17

---

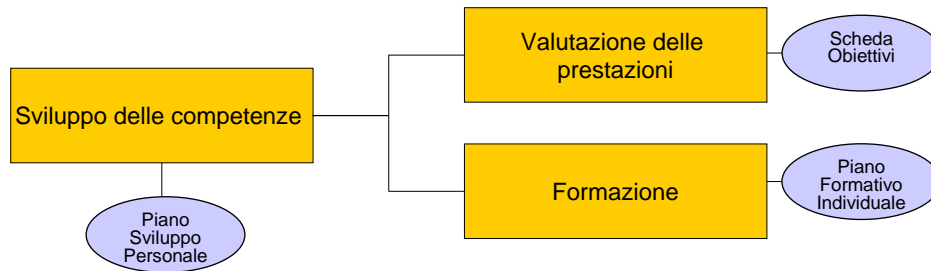
## Definizione di “competenza” utilizzato nel progetto

- Con il termine **competenza** si intendono le seguenti componenti:
  - **Conoscenze** (ciò che una persona conosce)
    - Distinte tra conoscenze generiche, di contesto, di disciplina
  - **Capacità comportamentali** (di pensiero, manageriali, relazionali, emotive)

18

---

### Processi e metodi collegati allo SVILUPPO DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI



19

---

### IL MODELLO DELLE COMPETENZE: cosa è stato fatto

E' stato definito, con il coinvolgimento di circa 50 Primari e Caposala, il **profilo dei 2 ruoli:**

- identificando gli **obiettivi e le attività principali**
- definendo i **criteri di prestazione** ("azioni, comportamenti osservabili che consentono di svolgere al meglio l'attività a cui fanno riferimento")
- individuando le relative **conoscenze e capacità** necessarie per svolgere al meglio il ruolo

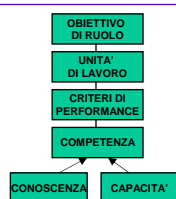
Attraverso auto-valutazioni ed identificazione delle aree di miglioramento, sono stati definiti 55 **piani di sviluppo personale (PSP)**: 31 PSP di caposala e 24 di primari comprendenti interventi formativi e azioni di sviluppo per migliorare le conoscenze e le capacità gestionali e comportamentali

20

## IL MODELLO DELLE COMPETENZE: i profili di ruolo e i PSP

### DEFINIZIONE PROFILO DI RUOLO

- Definizione obiettivo principale del ruolo analizzato
- Definizione delle attività di lavoro necessarie (Unit)
- Definizione dei criteri di performance per svolgere al meglio le attività
- Scomposizione dettagliata delle conoscenze e capacità (competenze) necessarie per raggiungere livelli di performance adeguati



### AUTOVALUTAZIONE

Attraverso un campione di persone appartenenti ai ruoli analizzati è stata effettuata una autovalutazione su:

- Unit prioritarie necessarie per raggiungere l'obiettivo di ruolo
- Criteri di performance
- Conoscenze
- Capacità

### ANALISI FABBISOGNI

Per le Unit valutate importanti ma critiche per copertura di competenza (Conoscenze e capacità) sono state definite le aree di fabbisogno di sviluppo.

Con la definizione delle aree di bisogno, avendo il dettaglio realizzato precedentemente è possibile risalire alle conoscenze e capacità da sviluppare



**DEFINIZIONE  
PIANO DI SVILUPPO  
PERSONALIZZATO**

21

## Schema di esempio del Piano di Sviluppo Personalizzato (PSP)

<b>COGNOME</b>		<b>NOME</b>	
<b>RUOLO</b>		<b>UO/SERVIZIO</b>	
<b>PUNTI DI FORZA</b> Unità "forti" nell'autovalutazione	Inserire qui il codice e il nome della prima unità del profilo che è stata valutata ad alta importanza, alta padronanza.	<b>AREE DI MIGLIORAMENTO</b> Unità "deboli" nell'autovalutazione	Inserire qui il codice e il nome di una prima unità del profilo che è stata valutata ad alta importanza, bassa padronanza.
	Inserire qui codice e nome della seconda unità del profilo che è stata valutata ad alta importanza, alta padronanza.		Inserire qui il codice e il nome della seconda unità del profilo che è stata valutata ad alta importanza, bassa padronanza.
<b>AREA DI SVILUPPO 1 (corrisponde al primo obiettivo di sviluppo del piano e può riguardare le aree: gestione della complessità manageriale, dei collaboratori, del proprio ruolo)</b>			
Unità, criteri di performance, conoscenze e capacità da sviluppare		Interventi formativi e/o di sviluppo (corsi, stage, counselling, ecc.)	Periodo
Unità	Trascrivere qui la prima unità "debole" delle aree di miglioramento, che si desidera sviluppare.	Aiutandosi con la matrice delle correlazioni unità/azioni di sviluppo, indicare 2/3 azioni, fra attività formative e azioni personali di sviluppo che possano rispondere all'esigenza di sviluppare l'attività, recuperando il gap circa criteri di performance, conoscenze e capacità.	nel periodo: scrivere un periodo indicativo nel quale si vuole lavorare sul primo obiettivo di sviluppo
Criteri di performance	Riprendendo le schede dell'autovalutazione svolta per l'unità sopra citata, indicare 2/3 criteri di performance ai quali si è risposto "no" o "sì, ma non sempre".		
Conoscenze/capacità	Riprendendo le schede dell'autovalutazione svolta per l'unità sopra citata, indicare 1/2 capacità e conoscenze con la risposta "per niente" o "poco".		
<b>Partecipante</b>		<b>Responsabile (cognome e nome):</b>	
Firma		Firma	
Data		Data	

22

---

## IL PIANO DI SVILUPPO PERSONALIZZATO: le attività formative

- **Primari**

- ✓ Realizzare strategie efficaci
- ✓ Far crescere la squadra

- **Caposala**

- ✓ Migliorare i processi e la qualità dell'assistenza
- ✓ Costruire un team performante
- ✓ Ottenere il meglio dai collaboratori
- ✓ Senso dell'auto-efficacia
- ✓ Gestire il tempo e lo stress

Ottobre 2007



Marzo 2008

23

---

## IL PIANO DI SVILUPPO PERSONALIZZATO: le azioni di sviluppo

- ✓ Counselling Interno
- ✓ Momenti di confronto fra pari
- ✓ Partecipazione a progetti
- ✓ Confronti periodici con il proprio responsabile
- ✓ Partecipazione a convegni
- ✓ Docenza a corsi interni

24

---

### Vantaggi del Piano di Sviluppo Personalizzato (PSP)

- Definizione di un profilo di ruolo comprendente tutte le attività "standard", potenzialmente svolte da chi occupa tale ruolo
- Al singolo professionista per ricoprire la propria funzione necessitano solo un numero limitato di tali "standard"
- Disponibilità di criteri di prestazione di riferimento, osservabili e confrontabili da parte del singolo
- Strumento di autovalutazione e confronto che può aiutare il singolo a modificare e migliorare la propria prestazione nel corso del tempo
- Particolarmente utile per le persone che sono da poco nel ruolo e che non sempre hanno la competenza richiesta per svolgerlo al meglio
- Requisiti di competenza definiti prioritari a livello individuale
- Collegati ad un piano di attività individuale che è definito da ciascun partecipante per soddisfare il proprio bisogno di apprendimento e sviluppare le conoscenze e abilità specificate nel profilo di ruolo

25

---

### ESTENSIONE DEI PSP NEL 2008

Attività previste	Tempi
Estensione PSP a tutti i Primari e Capo Sala	Marzo 08 – Dicembre 08
Estensione modello Sviluppo Competenze a Coordinatori Tecnico Sanitari	Febbraio 08 – Dicembre 08
Estensione modello Sviluppo Competenze a dirigenti tecnico - amministrativi / ruoli dirigenziali (esclusi Primari)	Settembre 08 – Dicembre 08
Estensione modello Sviluppo Competenze a a dirigenti medici e sanitari (da definire in dettaglio)	Da confermare/pianificare

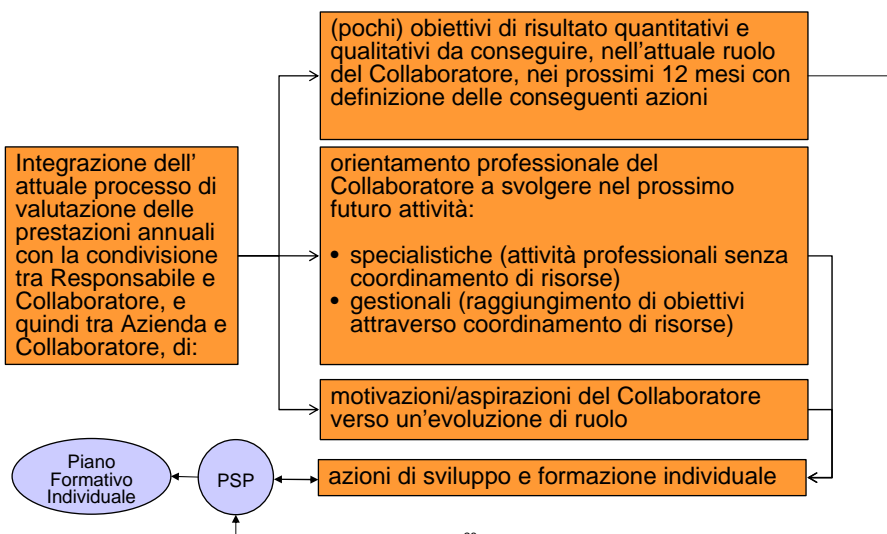
26

## IL PROCESSO DI VALUTAZIONE “A TENDERE”

l'integrazione tra valutazione e sviluppo del personale

27

### Integrazione tra VALUTAZIONE E SVILUPPO: il colloquio di feedback annuale tra Responsabile e Collaboratore



---

## Conclusioni

- Una vasta iniziativa di disegno organizzativo e di sviluppo dei processi e dei sistemi per la gestione del personale
- Evoluzione dell'attuale modello, per aumentare l'attenzione verso **l'individuo**, il suo ruolo, e le relative competenze personali
- Per supportare al meglio le persone nel raggiungimento dei propri obiettivi ed aspirazioni, siano essi rivolti ai servizi offerti che allo sviluppo professionale.
- Transizione realizzata attraverso un'organizzazione di progetto
- Project Management quale abilitatore del cambiamento