



## **Programma di Sviluppo delle Risorse Umane di APSS**

**La trasformazione del modello di  
gestione delle risorse umane e lo  
sviluppo delle competenze**

### **Case Study**

## Informazioni sul documento

| Versione | Data      | Autore/i                                                                                                                                                                                                                                                                                | Commento                                                                                                                                                     |
|----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.0      | 15/9/2010 | E.Turra<br><a href="mailto:ettore.turra@apss.tn.it">ettore.turra@apss.tn.it</a><br><br>S.Pedrolli<br><a href="mailto:silvia.pedrolli@apss.tn.it">silvia.pedrolli@apss.tn.it</a><br><br>M.Soverini<br><a href="mailto:mariangela.soverini@apss.tn.it">mariangela.soverini@apss.tn.it</a> | Per ogni approfondimento o contributo al presente documento è possibile contattare direttamente:<br><br>Ettore Turra,<br>presso Direzione<br>Generale (APSS) |

# INDICE

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CONTESTO.....</b>                                     | <b>4</b>  |
| APSS IN SINTESI .....                                    | 4         |
| LA CONCEZIONE DEL CAMBIAMENTO .....                      | 5         |
| <b>IL DISEGNO ORGANIZZATIVO (I PROGETTO).....</b>        | <b>8</b>  |
| L'ANALISI DEI PROCESSI.....                              | 8         |
| IL SISTEMA DEI RUOLI.....                                | 8         |
| IL MODELLO DELLE COMPETENZE.....                         | 10        |
| IL NUOVO SISTEMA INFORMATIVO .....                       | 12        |
| <b>IL CAMBIAMENTO (II PROGETTO).....</b>                 | <b>14</b> |
| LA VALUTAZIONE E LO SVILUPPO DELLE PRESTAZIONI.....      | 16        |
| LA REALIZZAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO ..... | 17        |
| <b>GESTIRE IL CAMBIAMENTO.....</b>                       | <b>20</b> |
| <b>GLI INSEGNAMENTI DI QUESTA ESPERIENZA.....</b>        | <b>23</b> |
| <b>GUARDANDO AL FUTURO .....</b>                         | <b>25</b> |

## Contesto

---

### APSS IN SINTESI

L'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (APSS) della Provincia Autonoma di Trento è una delle maggiori aziende sanitarie italiane. L'APSS serve l'intero territorio trentino, che conta oltre 520.000 residenti, cui si sommano i turisti con circa 30 milioni di presenze annue. Eroga direttamente prestazioni di assistenza in 2 ospedali principali, 5 ospedali di distretto e 13 distretti sanitari dotati di alcune decine di sedi ambulatoriali; ha inoltre accordi con strutture ospedaliere e ambulatoriali private (37) e con 53 Residenze Sanitarie Assistenziali. I posti letto di degenza nelle strutture aziendali sono più di 1.800, quelli nelle strutture private accreditate circa 700. L'APSS può contare sulla collaborazione di circa 8000 dipendenti, di alcune centinaia di tirocinanti e borsisti e di 760 professionisti convenzionati (medici di medicina generale e pediatri di libera scelta). Nel 2009, il bilancio di esercizio è stato di 1.070 milioni di euro e, come in tutti gli anni precedenti, si è chiuso in equilibrio.

Nell'ultimo decennio l'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (APSS) ha vissuto una fase di rapida crescita, sintetizzabile sia dai valori del bilancio (passato da 630 ad oltre 1000 milioni di euro), sia dall'incremento dell'organico (aumentato del +5.3% nel triennio 2006/2009). Tale crescita è stata accompagnata da una forte domanda di cambiamento dell'organizzazione, dei processi e dei sistemi, per assicurare un servizio sanitario di alto livello a fronte di aspettative crescenti dei cittadini.

In questo contesto, di elevata complessità dell'organizzazione e dei servizi offerti, particolare attenzione è posta alla gestione delle Risorse Umane, quale componente fondamentale del sistema. Nel Piano Aziendale di Sviluppo Strategico (PASS) era già sottolineata la peculiare importanza rivestita dalle persone e dalle loro competenze per il conseguimento degli obiettivi e della missione aziendale. Di qui la necessità di adottare attraverso un approccio integrato e complessivo un nuovo modello di gestione del personale impostato per competenze. Per gestire questo cambiamento è stato avviato un Progetto, denominato "Programma di Sviluppo delle Risorse Umane", che ha coinvolto la Direzione del Personale, i coordinatori di risorse e, soprattutto, i dipendenti stessi.

## LA CONCEZIONE DEL CAMBIAMENTO

L'attività di “concezione del cambiamento”, svolta nella prima metà del 2006, è stata prevalentemente rivolta ad analizzare ad alto livello i principali processi, servizi e sistemi di gestione del personale. Il gruppo di lavoro era composto da alcuni referenti rappresentativi delle principali parti interessate: la direzione strategica, la direzione amministrativa, i servizi del personale a livello centrale e di distretto, le direzioni dei due ospedali principali.

Nell'analisi sono stati evidenziati i principali punti di forza e di debolezza nonché i maggiori bisogni evolutivi nell'area del personale:

- sviluppare un sistema strutturato per la formalizzazione interna di “ruoli” e “profili” di riferimento;
- definire gradualmente i requisiti di ruolo e le competenze richieste a partire da alcune professionalità critiche per il raggiungimento dei risultati Aziendali;
- nelle attività di sviluppo individuale, aumentare l'attenzione ai bisogni degli individui oltre che dei gruppi, introducendo attività di formazione e sviluppo più allineate alle necessità di rafforzare le competenze richieste a livello individuale, di gruppo e di azienda;
- rendere il sistema d'incentivazione del personale di comparto più motivante ed orientato all'individuo;
- migliorare il supporto alle persone nel raggiungimento dei propri obiettivi di sviluppo, professionale e di carriera;
- incrementare i livelli di automazione dei processi e delle transazioni, anche attraverso delle modalità di “self-service” nell'esecuzione delle procedure operative;
- rafforzare il lavoro per processi e l'approccio multidisciplinare.

Allo scopo di soddisfare questi bisogni evolutivi, sono stati evidenziati alcuni macrorequisiti specifici per lo sviluppo dei sistemi informativi:

- automazione del processo di supporto/pianificazione della formazione;
- supporto ai processi organizzativi riferibili al sistema dei ruoli, pianificazione degli organici, gestione degli incarichi e degli obiettivi;
- supporto ed integrazione dei principali flussi di lavoro (workflow).

In conclusione dell'analisi, è stata evidenziata in particolare l'opportunità di realizzare i seguenti strumenti informatici:

- un fascicolo virtuale del dipendente, contenente tutte le informazioni che caratterizzano la persona e la sua storia, popolato dai processi e dalle applicazioni ad esso connesse;
- un portale interno del dipendente, per fornire informazioni e supportare l'automazione delle transazioni (richieste, valutazioni, note spese, ecc.), basato sull'Intranet.

Avendo delineato i confini, il contenuto e la fattibilità del cambiamento, la Direzione ha deciso di avviare un programma pluriennale di trasformazione dei processi e dei sistemi di gestione del personale.

Realizzare un cambiamento di vasta portata attraverso progetti sequenziali, riuniti in un unico programma, presenta alcuni vantaggi:

- selezione dell'organizzazione più appropriata per ogni fase progettuale;
- pianificazione più realistica dell'organizzazione e dei tempi di progetto, grazie all'approccio per fasi;
- maggiore probabilità di conseguimento degli obiettivi strategici e minori barriere informative tra i vari progetti, in quanto inseriti in un unico programma sotto la responsabilità di un solo Program Manager e di un solo Comitato Strategico;
- maggiore controllo dei risultati progettuali da realizzare nel lungo periodo, sulla base delle valutazioni intermedie obbligatorie, a scopo di approvazione formale di ogni fase;
- possibilità d'interrompere, se necessario, il programma in corso d'opera, assicurando tuttavia il raggiungimento di risultati intermedi di valore significativo.

In APSS, il cambiamento è stato articolato in una sequenza di due progetti, così configurati:

**Tabella 1: Contenuti principali del Programma di Sviluppo delle Risorse Umane di APSS**

| Durata     | Descrizione del progetto         | Contenuto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ± 10 mesi  | 1. Disegno organizzativo         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analisi dei processi di gestione del personale (attuali – a tendere)</li> <li>➤ Disegno del modello professionale dell'APSS (organizzazione, ruoli, persone)</li> <li>➤ Sperimentazione del nuovo modello di sviluppo delle competenze su due ruoli (Primario, Caposala)</li> <li>➤ Definizione delle specifiche funzionali e tecnologiche per il nuovo sistema informatico (HRIS)</li> </ul> |
| > 20 mesi* | 2. Realizzazione del cambiamento | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Allineamento processi e organizzazione</li> <li>➤ Estensione del modello delle competenze ad altri ruoli</li> <li>➤ Selezione e appalto soluzione software (HRIS)</li> <li>➤ Implementazione software (HRIS)</li> </ul>                                                                                                                                                                       |

\* comprende la selezione del software HRIS, con gara europea, durata oltre sei mesi.

L'obiettivo strategico del programma è stato quello di “trasformare i processi ed i sistemi di gestione delle Risorse Umane in modo da passare da una gestione prevalentemente focalizzata sugli aspetti normativi ed amministrativi del personale ad un modello centrato sui ruoli e sullo sviluppo delle competenze individuali”.

I benefici attesi complessivamente dal progetto sono stati definiti come segue:

- una maggiore attenzione all'individuo e al suo ruolo nell'organizzazione, con conseguente miglioramento della motivazione e delle competenze,
- un aumento della soddisfazione dei Dipendenti dell'APSS rispetto ai servizi offerti dalla Direzione del Personale in termini di qualità, rapidità, facilità d'uso,
- l'integrazione dei sistemi per la gestione del personale, attualmente supportati da applicativi informatici disomogenei, frammentari e generalmente caratterizzati da una bassa copertura funzionale,
- un aumento della soddisfazione delle persone che lavorano nella Direzione del Personale, che, grazie all'automazione di alcuni processi e servizi, potranno essere dedicate ad attività a maggior valore aggiunto.

## Il disegno organizzativo (I progetto)

---

Il primo progetto, di “disegno organizzativo” è stato rivolto principalmente a:

- l'analisi dei processi di gestione del personale, allo scopo di incrementare l'efficienza e l'efficacia degli stessi;
- il sistema dei ruoli, che stabilisce le relazioni delle diverse posizioni nell'organizzazione;
- il nuovo modello di gestione e sviluppo delle competenze, che coniuga le aspettative dell'organizzazione e delle persone, rispetto al ruolo effettivamente agito.

Le tre attività hanno consentito di individuare i requisiti necessari per la scelta del sistema informativo a supporto della nuova gestione del personale.

### L'ANALISI DEI PROCESSI

Attraverso interviste mirate e incontri con i rispettivi referenti, sono stati analizzati i processi dell'area personale. Ciò ha permesso di descrivere le attività singole di ciascun processo, individuando le criticità ed i miglioramenti da realizzare nel corso del progetto.

A partire dai processi esistenti sono stati definiti i cosiddetti processi “a tendere”, nuovi o modificati, che costituiscono lo stato desiderato delle attività e degli strumenti di gestione del personale alla fine del percorso di cambiamento.

### IL SISTEMA DEI RUOLI

In ogni azienda l'elemento che collega una persona ad un'organizzazione è il ruolo che svolge. Il “ruolo” ha un titolo che ne descrive il senso organizzativo ed una descrizione delle attività e responsabilità ad esso collegate. L'insieme di attività e responsabilità determina le competenze richieste per ricoprire al meglio il ruolo e raggiungere i risultati attesi.

In APSS, il ruolo è stato definito in modo da descrivere oltre che la funzione svolta, anche l'ambito o la disciplina nella quale la funzione si applica.

Alcuni esempi di ruoli definiti in APSS:

| TITOLO DEL RUOLO                     |
|--------------------------------------|
| DIRETTORE ANESTESIA E RIANIMAZIONE   |
| DIRETTORE DI OSPEDALE                |
| DIRETTORE DI SERVIZIO AMMINISTRATIVO |
| DIRETTORE DI SERVIZIO TECNICO        |
| FARMACISTA OSPEDALIERO               |
| FARMACISTA TERRITORIALE              |
| FISIOTERAPISTA                       |
| INFERMIERE                           |
| LOGOPEDISTA                          |
| MEDICO ANESTESIA E RIANIMAZIONE      |
| MEDICO CARDIOCHIRURGIA               |
| MEDICO CARDIOLOGIA                   |
| OPERATORE SOCIO SANITARIO (OSS)      |
| RESPONSABILE AMMINISTRATIVO          |
| RESPONSABILE TECNICO                 |
| TECNICO INFORMATICO                  |
| TECNICO RADIOLOGIA MEDICA            |

In ogni organizzazione complessa, i ruoli sono definiti per livelli di aggregazione che rispondono a diverse finalità. Nel nostro caso i ruoli sono stati aggregati ad un livello più alto, chiamato “famiglia professionale”.

Al momento sono state definite 12 aggregazioni di ruoli, corrispondenti alle principali famiglie professionali presenti nell'organizzazione:

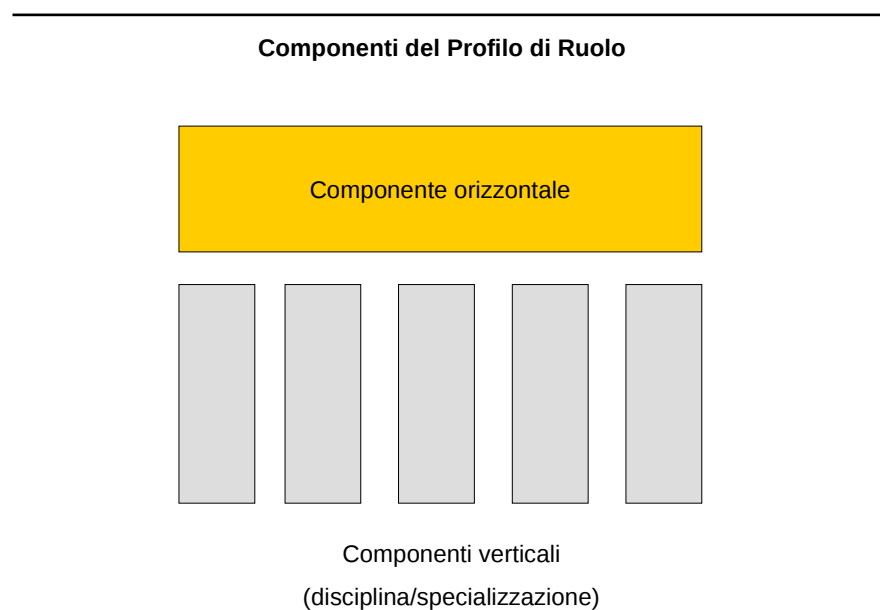
| FAMIGLIA PROFESSIONALE |                                             |
|------------------------|---------------------------------------------|
| 1                      | COORDINATORI INFERMIERISTICI/OSTETRICI      |
| 2                      | COORDINATORI RIABILITAZIONE                 |
| 3                      | COORDINATORI TECNICI/LABORATORIO/RADIOLOGIA |
| 4                      | DIRETTORI CLINICO SANITARI                  |
| 5                      | DIRETTORI TECNICI/AMMINISTRATIVI            |
| 6                      | DIRIGENTI MEDICI/SANITARI                   |
| 7                      | INFERMIERI/TECNICI SANITARI RIABILITAZIONE  |
| 8                      | PERSONALE OPERATIVO                         |
| 9                      | PREVENZIONE E SICUREZZA                     |
| 10                     | RESPONSABILI TECNICI/AMMINISTRATIVI         |
| 11                     | SANITARI/ASSISTENZIALI                      |
| 12                     | SPECIALISTI TECNICI/AMMINISTRAT/STAFF       |

L'elenco delle famiglie è stato fatto pensando all'affinità professionale. In pratica sono stati aggregati dei ruoli che hanno alcuni elementi comuni nelle attività da svolgere e nelle competenze da possedere.

## IL MODELLO DELLE COMPETENZE

Accanto alla definizione del sistema dei ruoli (posizioni e relazioni), si è reso necessario definire anche i contenuti di ciascun ruolo, in termini di attività e competenze, descritte nel cd. "profilo di ruolo e delle competenze". Esso è formato da una componente orizzontale (il profilo della famiglia professionale) e da una componente verticale (di disciplina/specializzazione).

**Fig. 1: Schema delle componenti (orizzontali / verticali) del profilo di ruolo di APSS**



I ruoli gestionali, di coordinamento, sono caratterizzati soprattutto da attività e competenze comuni (orizzontali). I ruoli professionali hanno una componente verticale più accentuata.

Ad esempio, il ruolo dei coordinatori infermieristici non è molto differenziato rispetto all'ambito nel quale il coordinamento è svolto, pertanto il profilo di famiglia professionale già esprime la maggior parte delle attività da svolgere e delle conoscenze/capacità da possedere. Per un medico le attività, capacità e conoscenze proprie della specializzazione o disciplina (componente verticale) sono invece prevalenti rispetto alle attività comuni tra tutti i medici (componente orizzontale, di famiglia professionale).

Il “profilo di ruolo” in una prima fase è applicato a due ruoli particolarmente strategici: Primario e Caposala. La struttura del profilo di ruolo, inizialmente elaborato in collaborazione con una dozzina di professionisti di entrambi i ruoli, è la seguente:

- OBIETTIVO DEL RUOLO: “perché” il ruolo esiste;
- GRUPPI DI ATTIVITÀ: rappresentati dai 5 fattori EFQM (leadership, strategie e politiche, gestione del personale, partnership e risorse, processi assistenziali), che costituiscono le macroaree di attività;
- ATTIVITÀ/UNITÀ: svolte dal ruolo per raggiungere l'obiettivo ad esso assegnato, raggruppate in modo omogeneo nelle cinque macroaree sopra citate;
- CRITERI DI PERFORMANCE: comportamenti concreti che esplicitano ciascuna attività, ovvero cosa significa “fare bene” le unità svolte dal ruolo;
- COMPETENZE: insieme di conoscenze e capacità che sono necessarie a ricoprire il ruolo e che la persona che lo riveste deve detenere al fine di realizzare i criteri di performance.

Il metodo di rappresentazione del profilo di ruolo e delle relative competenze è stato derivato dal modello inglese, diffuso nel National Health Service, che prevede l'utilizzo di National Occupational Standards (NOS). Al momento i profili delle competenze sono stati definiti solo per alcune famiglie professionali che tipicamente svolgono funzioni di coordinamento.

- COORDINATORI INFERMIERISTICI/OSTETRICI
- COORDINATORI RIABILITAZIONE
- COORDINATORI TECNICI/LABORATORIO/RADIOLOGIA
- DIRETTORI CLINICO SANITARI
- DIRETTORI TECNICI/AMMINISTRATIVI
- RESPONSABILI TECNICI/AMMINISTRATIVI

Il profilo di ruolo e le sue componenti sono un riferimento utile per tutti coloro che ricoprono quella posizione per capire cosa ci si aspetta da loro; è già utilizzato per indirizzare al meglio i processi di reclutamento e selezione ed è un importante riferimento nel processo di valutazione e sviluppo delle prestazioni e delle competenze e nella formazione.

## IL NUOVO SISTEMA INFORMATIVO

L'analisi dei processi è anche servita per documentare i requisiti del nuovo sistema informativo, che è stato acquisito attraverso una gara europea. La procedura di acquisto è stata condotta secondo una modalità che nella pubblica amministrazione può essere considerata innovativa e che presenta qualche analogia con una cd. *request for information (RFI)*. Quest'ultima è una procedura standard utilizzata in molti settori industriali per raccogliere in modo strutturato delle informazioni scritte sui prodotti e servizi dei fornitori, attuali o potenziali. Attraverso un cd. "dialogo tecnico", già previsto dalla normativa comunitaria (2004/18/CE), sono state acquisite in modo trasparente delle informazioni sulle caratteristiche di una quindicina di potenziali offerenti, con vario grado di rispondenza. Il team di analisi ha svolto una valutazione circa l'alternativa tra l'installazione di una soluzione di mercato e lo sviluppo di un software ad-hoc: un'analisi di tipo *make vs. buy*.

La valutazione, condotta in base a dei criteri espliciti relativi alle funzionalità offerte, ai costi e ai rischi delle due opzioni, ha espresso le seguenti conclusioni principali:

**Fig.2: Sintesi Valutazione Make vs. Buy svolta da APSS (2007)**

---

### Conclusioni analisi Make vs Buy

- Il risultato della valutazione dipende molto dalle specifiche soluzioni MAKE e BUY in alternativa
- Nel confronto tra un MAKE ed un BUY "allo stato dell'arte" il risultato sarebbe il seguente:

#### VANTAGGI SOLUZIONE AD HOC (MAKE):

- un investimento iniziale più basso (soprattutto perchè non ci sono costi per le licenze dell'applicazione),
- una maggiore rispondenza ai requisiti specifici, organizzativi e funzionali (almeno nell'immediato).

#### VANTAGGI SOLUZIONE DI MERCATO (BUY):

- un maggiore valore dell'investimento nel corso del tempo (minori costi di adattamento della soluzione, di manutenzione adeguativa e correttiva, migliore scalabilità tecnologica,...)
- tempi notevolmente inferiori d'implementazione delle funzionalità offerte nel prodotto standard (pochi sviluppi)
- ogni altro elemento di valutazione (minori rischi, maggiore ricchezza funzionale....)

Alla fine, è stato deciso di approfondire la fattibilità dell'opzione "acquisto di una soluzione standard di mercato" (BUY).

L'adozione di una soluzione applicativa di mercato è stata una decisione importante. Infatti, essa è un importante fattore a supporto del nuovo modello di gestione e sviluppo delle risorse

umane. Per questo motivo è stata dedicata molta cura alla definizione dei requisiti funzionali e tecnici della soluzione applicativa, al fine di garantire:.

- il supporto al modello di gestione e sviluppo basato sulle competenze, così come definito nel progetto di “disegno organizzativo”
- una gestione semplice di tutti gli aspetti correlati alla valutazione del personale.

Per quanto concerne i requisiti tecnici, oltre a quelli di sicurezza infrastrutturale ed applicativa, sono state messe in evidenza le seguenti necessità:

- integrazione della soluzione con l'intento di superare l'attuale frammentazione degli applicativi informatici in uso e di ottimizzare l'intero processo della gestione del personale;
- soluzione standard, soggetta a rilasci generalizzati periodici, rispondente ai requisiti funzionali richiesti limitando al massimo le personalizzazioni (interventi sul codice del software);
- accessibilità estesa, per essere completamente fruibile da qualunque posto di lavoro, interno o esterno all'organizzazione;
- flessibilità allo scopo di garantire, anche attraverso un concetto di scalabilità di tipo tecnologico, l'adeguamento alle esigenze dell'Azienda sia in termini di numerosità di utenti che di aree applicative da implementare.

I requisiti definiti per la soluzione applicativa sono divenuti il fulcro del successivo processo di selezione del software, attraverso una gara pubblica.

## Il Cambiamento (Il progetto)

---

La realizzazione del cambiamento si è concretizzata attraverso:

- lo sviluppo delle competenze
- la valutazione e lo sviluppo delle prestazioni
- l'implementazione del nuovo software

### LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

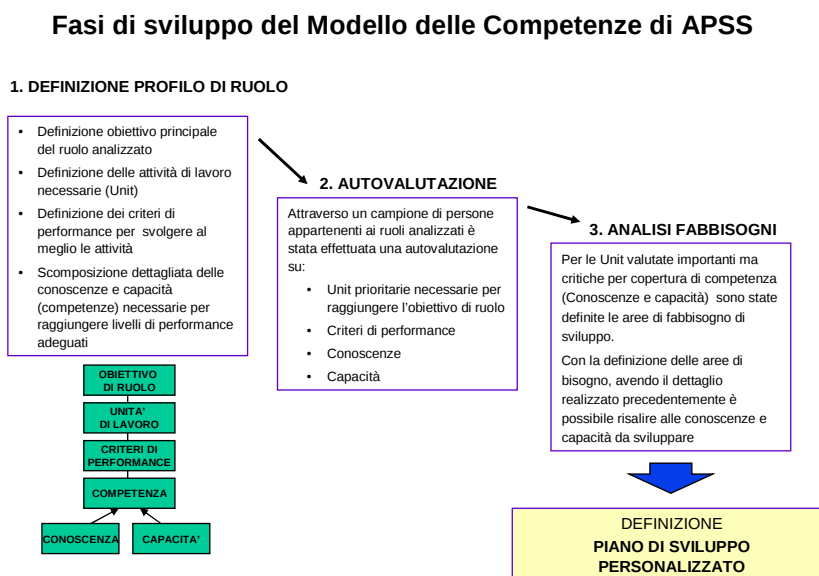
Al fine di aumentare l'attenzione verso l'individuo, il suo ruolo e le relative competenze nel progetto è stato adottato un approccio innovativo e concreto, rivolto a supportare al meglio le persone nel raggiungimento dei propri obiettivi, sia relativi alle prestazioni che di sviluppo professionale.

Come già detto, l'elaborazione e validazione del modello delle competenze è partita da due figure professionali chiave: Primario e Caposala.

Per costruire il modello delle competenze sono state svolte le seguenti attività:

1. stesura dei profili delle competenze;
2. sperimentazione del profilo attraverso un'autovalutazione dei partecipanti;
3. definizione di Piani di Sviluppo Personalizzati (PSP) per ciascun partecipante, sulla base dell'autovalutazione.

Fig. 3: Attività per la costruzione sperimentale del modello delle competenze di APSS



Per rispondere alle richieste individuali documentate nei PSP, la tradizionale offerta formativa è stata integrata da iniziative nuove, costruite sull'esigenze dei diversi ruoli e delle persone che li ricoprono. Le nuove iniziative di sviluppo individuale hanno compreso:

- attività formative create ad hoc sul profilo di ruolo, riguardanti il tema della complessità gestionale nella propria unità operativa, la gestione dei propri collaboratori, la gestione del proprio ruolo;
- attività di sviluppo, quali il counselling, i momenti di confronto tra pari, gli incontri a tema, la partecipazione a progetti, gli stage, i confronti periodici con il proprio responsabile, le docenze a corsi interni.

A sostegno del fatto che per focalizzare l'attenzione sulle competenze individuali serve qualcosa di più della formazione tradizionale, è da evidenziare che nella sperimentazione i due ruoli hanno optato per modalità di sviluppo diverse: i Caposala sono risultati più propensi a scegliere i corsi di formazione costruiti ad hoc per il proprio profilo (46% sul totale delle scelte effettuate), mentre i Primari hanno preferito le azioni di sviluppo personalizzate (47%). Solo il 14% dei Caposala e il 16% dei Primari hanno scelto la formazione tradizionale.

I riscontri positivi forniti dai partecipanti alla sperimentazione hanno indotto non solo a estendere la stesura dei PSP a tutti i professionisti che ricoprono il ruolo di Primario e di Caposala, ma anche d'indirizzarsi ad altri ruoli, come i coordinatori tecnici ed i responsabili amministrativi. Al riguardo, durante un incontro di progetto, un Direttore

ha espresso un parere molto positivo nei confronti di questa iniziativa, commentando: “Se ci fosse stata la possibilità di seguire un percorso di sviluppo personalizzato all'inizio della mia carriera, ciò mi avrebbe sicuramente aiutato a evitare qualche errore all'interno della mia realtà operativa”. Nel biennio successivo (2009/2010, in corso) il nuovo modello di sviluppo delle competenze ha portato alla stesura complessiva di circa 175 Piani di Sviluppo Personalizzati (PSP) da parte di Direttori e Coordinatori infermieristici e di circa 30 PSP da parte dei Coordinatori tecnici e della riabilitazione.

## LA VALUTAZIONE E LO SVILUPPO DELLE PRESTAZIONI

Nel nuovo approccio, maggiormente orientato alla persona, anche l'assegnazione degli obiettivi individuali deve prendere in considerazione le priorità di sviluppo professionale e di miglioramento delle prestazioni di ciascuno. A tale scopo, è stata svolta una revisione del processo di valutazione delle prestazioni che, pur non modificando il sistema d'incentivazione già esistente, ha portato all'introduzione di schede differenziate a seconda della posizione e del livello organizzativo del valutato.

Il nuovo sistema di valutazione e sviluppo delle prestazioni ha due finalità collegate:

- a) il miglioramento delle prestazioni individuali e del team;
- b) una migliore motivazione e soddisfazione delle persone in un'ottica di crescita e sviluppo professionale.

In relazione alla prima finalità (a), attraverso una migliore definizione di obiettivi e/o priorità d'azione per l'anno a venire, si chiariscono meglio le aspettative, permettendo a responsabile e collaboratore di definire in maniera più precisa le priorità e le azioni comuni per conseguirle.

Per il secondo aspetto (b) il tema fondamentale è quello dell'ascolto. Al riguardo, particolare attenzione è posta al colloquio individuale, come momento di confronto, discussione, condivisione di opportunità di miglioramento, anche formative, e di motivazioni e aspirazioni individuali, il tutto a sostegno della crescita professionale.

La prima applicazione del nuovo sistema è stata svolta in due distretti di APSS su una popolazione di circa 135 valutati.

I principali vantaggi rilevati in conclusione del primo anno di utilizzo del nuovo sistema di valutazione e sviluppo delle prestazioni sono stati:

- una maggiore attenzione all'individuo e allo sviluppo professionale;
- la riduzione del numero di obiettivi assegnati al singolo dirigente, quelli davvero rilevanti, che derivano dalla scheda di budget;

- una migliore definizione delle priorità e delle aspettative sul ruolo dei collaboratori, attraverso la rilevazione delle priorità di azione e di obiettivi di miglioramento individuali.

Il secondo ciclo di valutazione individuale (2009/2010) è stato esteso a tutti i dipendenti al di sopra di un determinato livello contrattuale, per un totale di oltre 500 valutatori con i relativi collaboratori (circa 5000). In conclusione del secondo ciclo dei colloqui, è risultato che oltre il 70% dei colloqui è stato svolto nei tempi richiesti e che la qualità dei contenuti delle schede, sicuramente migliorabile nel corso del tempo, è in prima applicazione piuttosto incoraggiante (gli obiettivi sono stati sufficientemente personalizzati, sono presenti delle azioni di sviluppo, la valutazione correttamente centrata sulla prestazione e non sulle caratteristiche della persona, e via dicendo).

Il processo di valutazione e sviluppo è uno dei cardini del nuovo modello di gestione delle risorse umane di APSS. Alla fine del ciclo di valutazione risultavano presenti nel sistema circa 12.000 schede individuali (tra quelle relative alla valutazione 2009 e quelle di assegnazione degli obiettivi 2010). La gestione di un tale volume di documenti elettronici è stata resa possibile dal nuovo sistema software di gestione delle risorse umane (PeopleSoft).

## **LA REALIZZAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO**

La nuova soluzione software per la gestione delle risorse umane risponde alle esigenze di definire l'organizzazione dell'APSS in base ai ruoli che sono svolti dalle persone (dunque, non solo in base ai dati contrattuali) di supportare il nuovo modello di gestione e sviluppo delle competenze, di consentire una maggiore automazione dei processi, (anche in una logica di "self service"). In pratica, il dipendente ha la possibilità di utilizzare il computer per le proprie richieste nell'area del personale, senza più compilare moduli cartacei.

Fig. 4 – Ragioni per la realizzazione di un software di gestione delle RU



15

Sempre secondo la logica di self service, numerosi responsabili della gestione hanno la possibilità di visualizzare grafici e liste per l'analisi del personale e dell'organizzazione.

Il nuovo sistema integrato supporta il modello delle competenze, con i profili di ruolo, le autovalutazioni ed i piani individuali, formativi e di sviluppo. I documenti compilati di valutazione e di sviluppo, insieme alle altre componenti del profilo del dipendente, sono contenute in un cd. "Fascicolo Virtuale", strumento che collega tra di loro tutte le informazioni e le richieste relative al dipendente evitando ridondanze di dati e le annesse problematiche.

Lo sviluppo della soluzione applicativa è avvenuto per rilasci intermedi, ordinati per centralità degli argomenti. Il primo rilascio, relativo all'anagrafica e all'organizzazione, ha costituito il modulo alla base del sistema. Più precisamente, in questo rilascio sono state predisposte le informazioni relative all'organizzazione (strutture, ruoli e posizioni) e alle persone (dati di impiego dei dipendenti) che sono essenziali per la realizzazione di tutti i moduli successivi. La configurazione organizzativa ed anagrafica è stata un'attività indispensabile allo sviluppo successivo del sistema.

Oltre alla definizione iniziale delle strutture organizzative e dell'anagrafica dei dipendenti, il primo rilascio ha compreso le funzionalità che i diversi uffici del

personale utilizzano per aggiornare i dati organizzativi e delle persone. Infine, è stato realizzato il collegamento tra il nuovo software ed il sistema paghe, per assicurare l'univocità dei dati anagrafici nei due sistemi.

A partire dallo sviluppo del primo modulo (anagrafica ed organizzazione) completato in circa sei mesi, nell'anno successivo sono stati realizzati gli altri moduli relativi ai processi di acquisizione, valutazione delle prestazioni, gestione delle competenze e pianificazione della formazione, note spese e fascicolo virtuale.

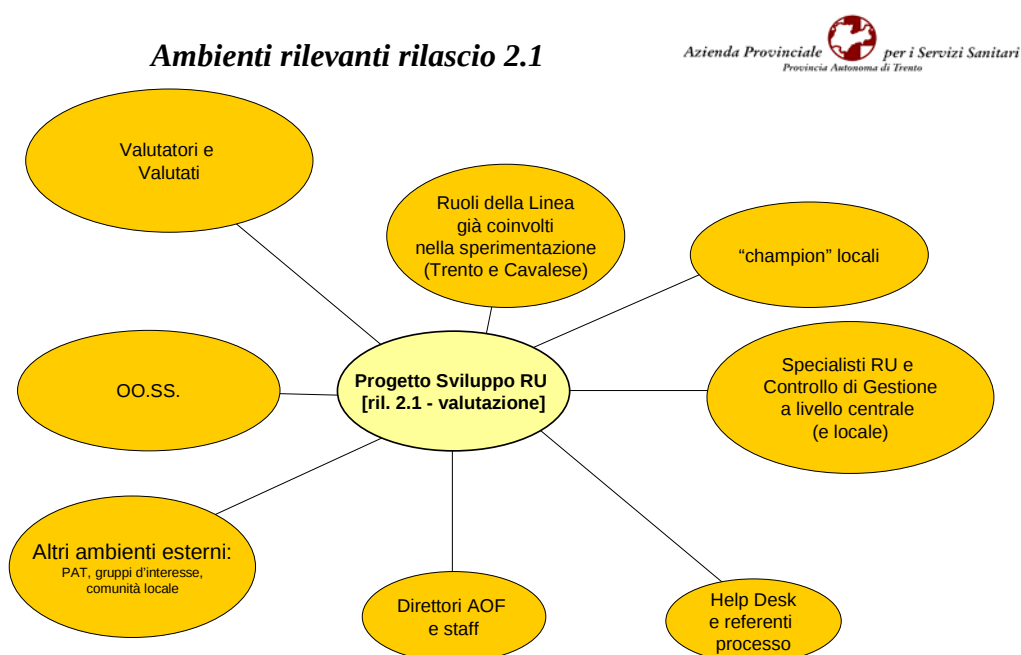
Tra i moduli sopra elencati, un'elevata automazione delle attività è stata ricercata nella selezione del personale. In tale ambito, considerata la numerosità e complessità delle procedure concorsuali, fortemente regolamentate, il nuovo sistema ha sostituito le precedenti procedure, basate su più applicazioni. Con il nuovo sistema è possibile seguire un candidato dal momento della presentazione della domanda fino all'assunzione, evitando ripetuti inserimenti di dati nelle varie applicazioni (in passato fino a tre sistemi dal momento della domanda all'assunzione). Il nuovo sistema comprende anche delle funzionalità innovative per la pubblica amministrazione, quale la possibilità di ricevere delle candidature "on-line" (via Internet) per i concorsi e le selezioni. In questo caso, le informazioni sono inserite direttamente dal candidato e soltanto validate dall'amministrazione, con notevole risparmio di tempo.

Nella fase post-progetto, la nuova piattaforma di gestione delle risorse umane sarà progressivamente arricchita di nuove funzionalità per automatizzare ulteriori flussi di lavoro, sviluppare dei report aggiuntivi e per migliorare la comunicazione e la collaborazione tra i diversi ruoli aziendali.

## Gestire il cambiamento

Il “programma di sviluppo delle risorse umane” è la più vasta iniziativa di cambiamento intrapresa da APSS negli ultimi anni. Per portare a termine il cambiamento previsto è risultato chiaro fin dall’inizio che una comunicazione efficace costituiva un fattore critico di successo. Al riguardo, è stata innanzitutto svolta un’analisi delle aspettative delle varie parti coinvolte dal cambiamento. Il seguente diagramma, tratto dalla documentazione del progetto, identifica le parti interessate al progetto, durante la fase di rilascio del nuovo sistema. La vicinanza di ogni “attore” rispetto al centro del progetto indica l'intensità della relazione che è richiesta per gestirne le aspettative.

Fig. 5 – Ambienti rilevanti di progetto (“stakeholder”) nella fase di avvio della valutazione



Tra le azioni di gestione del cambiamento, importante è la definizione dell'organizzazione di progetto e la selezione dei partecipanti ai vari ruoli progettuali.

L'organizzazione di progetto costituisce un ambito importante, il primo della comunicazione; al riguardo, la seguente tabella identifica le principali strutture della comunicazione progettuale (bidirezionale e prevalentemente verbale):

Tab. 2 – Strutture della comunicazione interna al progetto

| Descrizione                            | Contenuti                                                                                                                                                                               | Partecipanti                              | Frequenza                                                           |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Riunione – Comitato Guida              | indirizzo complessivo<br>approvazione periodica e finale dei risultati progettuali                                                                                                      | Comitato Guida                            | Almeno trimestrale in concomitanza di milestone importanti          |
| Riunione – Gruppo di progetto          | Stato del progetto, previsioni, criticità, collegamento tra le diverse parti del progetto, integrazione delle informazioni prodotte nei diversi ambiti                                  | Tutti i componenti del gruppo di progetto | Circa mensile e/o in concomitanza della riunione del comitato guida |
| Feedback - Stato di avanzamento lavori | Feedback settimanale per il coordinamento delle attività<br>Status Report presentato al team nella riunione mensile<br>Status Report trimestrale (versione per il Portafoglio Progetti) | Project Manager                           | settimanale                                                         |

Un secondo livello di comunicazione, ancora più importante ai fini del cambiamento, è quello tra l'organizzazione del progetto e le parti interessate (stakeholder). In questo caso la comunicazione ha cercato d'integrare i normali canali della comunicazione aziendale (l'house organ di APSS, le presentazioni al comitato di direzione, le e-mail interne), quali:

- gli incontri di formazione e d'informazione ai dipendenti,
- gli spazi dedicati nell'Intranet aziendale,
- le notifiche elettroniche,
- gli articoli e le pubblicazioni sulla stampa,
- i convegni ed i seminari (interni ed esterni).

Anche la struttura dei piani di progetto è stata pensata per facilitare il cambiamento; infatti, le attività progettuali sono state pianificate in modo da:

- sperimentare le nuove soluzioni in un ambito ristretto (cd. pilota),
- documentare i vantaggi e gli svantaggi della sperimentazione in base al feedback diretto dei partecipanti (comunicazione bidirezionale),
- mettere in evidenza i miglioramenti concreti, sempre secondo la prospettiva dei partecipanti,
- definire le azioni pianificate per realizzare il cambiamento desiderato,
- estendere il cambiamento a tutta l'azienda.

Tale metodo d'implementazione è già stato descritto nel contesto del nuovo sistema di sviluppo delle competenze. In quel caso, il processo è stato perfezionato e sperimentato in collaborazione con un primo gruppo di Direttori e Coordinatori, migliorato in base all'esperienza svolta e quindi esteso successivamente a tutta l'Azienda. Tra i partecipanti alla sperimentazione, alcuni sono stati dei modelli consapevoli del cambiamento, dimostrando con le proprie azioni i vantaggi concreti del modello proposto.

Allo stesso modo, quando si è trattato d'introdurre il nuovo sistema di valutazione, lo strumento è stato sperimentato prima in due distretti e quindi esteso a tutta l'azienda. In quella fase la preoccupazione - molto fondata - è stata di assicurare, da parte di tutti i valutatori e in tempi ridotti, l'adozione della soluzione completa (il nuovo processo sulla base di un nuovo software). Per questo motivo, prima di rendere disponibile il software si è reso necessario diffondere un metodo di valutazione e assegnazione degli obiettivi che fosse omogeneo e utilizzabile nei colloqui individuali. A tale fine, è stata proposta alla totalità dei valutatori una formazione in aula sul tema della valutazione e le tecniche per applicarla. La formazione ha coinvolto 526 partecipanti, distribuiti in 40 aule su un periodo di tre mesi. Per informare i valutati sono stati invece svolti degli incontri aperti a tutti i dipendenti in ogni sede. Per quanto riguarda il software, ci si è affidati ai manuali e agli strumenti di autoapprendimento nell'Intranet e all'assistenza svolta sia attraverso momenti personalizzati di addestramento e confronto, sia attraverso un costante supporto telefonico da parte del team di progetto.

## Gli insegnamenti di questa esperienza

---

APSS ha individuato alcuni aspetti importanti di cui tenere conto nel realizzare un progetto di trasformazione nell'area del personale. Ecco i principali:

- il disegno dell'organizzazione di progetto;
- il supporto da parte dell'alta direzione;
- la comunicazione mirata ai diversi interlocutori e diffusa;
- il supporto ai responsabili di risorse e ai dipendenti;
- il coordinamento delle fasi d'implementazione del sistema;
- i rischi di progetto (integrazione dei dati, sovrascritture, resistenze al cambiamento..).

Il disegno dell'organizzazione di progetto è importante: infatti, soprattutto quando il cambiamento comporta delle modifiche all'organizzazione, è lecito attendersi delle reazioni emotive. Per mitigare tali reazioni è indispensabile che chi verrà maggiormente impattato partecipi alla progettazione del nuovo disegno organizzativo, all'interno dell'organizzazione di progetto, per comprendere motivazioni, decisioni, scelte. Questa fase è essenziale per definire le responsabilità non solo durante l'implementazione del cambiamento, ma anche nel post progetto.

La sponsorship del vertice aziendale, committente del progetto, è indispensabile per sostenere gli attori del cambiamento, soprattutto nei momenti critici.

Come detto in precedenza, la comunicazione è l'elemento principale di condivisione, di mediazione, di comprensione, senza la quale non è possibile condurre un'organizzazione composta da un gran numero di persone verso un obiettivo comune.

Fondamentale il supporto ai responsabili delle risorse e ai dipendenti. Il progetto ha spostato gran parte delle responsabilità della gestione dei dipendenti all'interno della relazione tra capo e collaboratore. Una maggiore focalizzazione sull'individuo da parte dei responsabili di risorse, in una funzione di ascolto e di supporto nel percorso di crescita professionale del dipendente, comporta delle nuove competenze - di tipo manageriale - che non è frequente riscontrare nelle organizzazioni sanitarie. Un progetto di cambiamento come quello descritto non può evitare di farsi carico della formazione e del supporto richiesti per far sì che i metodi siano applicati correttamente a livello di singolo individuo.

Occorre pensare bene alla sequenza delle fasi di implementazione del sistema e il loro coordinamento continuo. In particolare, per questo tipo di cambiamento è utile procedere con una fase pilota, in un ambito ristretto e controllabile. Tuttavia, non va tralasciato il notevole

impegno di tempi e risorse che ciò richiede a fronte di un esito parziale che non sempre garantisce certezza di risultato complessivo. Inoltre è fondamentale individuare quegli ambiti che possano offrire dei ritorni anticipati sull'investimento (i cd. *quick-win*).

Un progetto di così vaste dimensioni comporta dei rischi da non sottovalutare, sia dal punto di vista dell'integrazione tra sistemi e dati, sia dal punto di vista delle resistenze emotive che possono scaturire.

## Guardando al futuro

---

Il Programma di Sviluppo delle Risorse Umane di APSS ha comportato un riallineamento importante delle diverse componenti della gestione del personale: i processi, le strutture ed i sistemi informativi. Il nuovo modello di gestione dovrà essere continuamente aggiustato nel corso della fase post-progetto in modo da assicurare la piena realizzazione dei benefici attesi dal cambiamento. Per questo sarà necessario analizzare nel corso del tempo ciò che funziona correttamente e ciò che invece deve essere migliorato, sulla base delle esperienze svolte, attraverso delle revisioni strutturate dei processi e degli strumenti, le indagini mirate di soddisfazione e soprattutto l'ascolto diretto dei dipendenti di APSS che sono i destinatari finali del nuovo sistema.

