

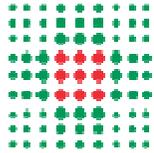
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara

# **Modulo IMPLEMENTAZIONE e CONDUZIONE di PROCESSI OPERATIVI per la GESTIONE DELLE RISORSE**

Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni

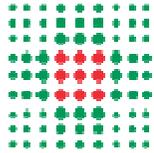
[e.tarroni@ospfe.it](mailto:e.tarroni@ospfe.it)

Cell. Aziendale 334/1460895



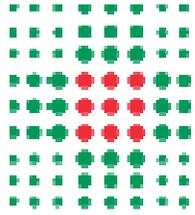
## CONTENUTI

- U.D N.1: L'ANALISI ORGANIZZATIVA in SANITA'**
- U.D N.2: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE delle RISORSE UMANE in SANITA'. LE HUMAN RESOURCE: da FORZA LAVORO a CAPITALE INTELLETTUALE**
- U.D N.3:IL PROCESSO di PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE**
- U.D N.3 bis: IL SISTEMA di VALUTAZIONE delle RISORSE UMANE**
- U.D N.4: LA GESTIONE INTEGRATA delle RISORSE UMANE**



## BIBLIOGRAFIA

- Vaccani R., Riprogettare la sanità- Modelli di analisi e sviluppo, Carocci Faber, 2012*
- Orlandi C., Manuale di management per le professioni sanitarie, McGrawHill, 2015*
- Auteri E., Management delle risorse umane, Guerini studio, 2009*
- Fischetti A., La gestione delle risorse umane, Alpha Test, 2010*
- Materiale didattico del Prof. Enrico Bracci Università di Ferrara – Facoltà di Economia- anno 2012*



## □ U.D 4

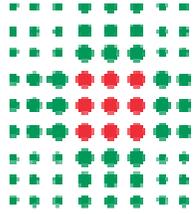
# LA GESTIONE INTEGRATA delle RISORSE UMANE

- Lezione Tratta da materiale didattico del Prof. Enrico Bracci Università di Ferrara – Facoltà di Economia- anno 2012

1 febbraio 2017

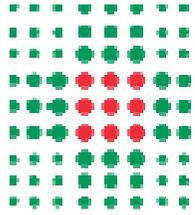
**Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni**

Elisa Tarroni- CdL Scienze Inf.che Ostetriche



## OBIETTIVI UNITA' DIDATTICA

- **COLLOCARE** la Gestione delle Risorse Umane **NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA**
- **INCLUDERE LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE** nella *BALANCED SCORECARD*



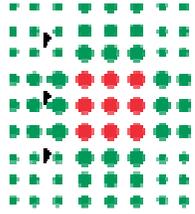
## Ma...cos'è la STRATEGIA?

Il concetto nasce nelle forze armate in guerra per descrivere le modalità attraverso cui giungere al fine ultimo: la vittoria.

Differente dal concetto di tattica, che rappresenta le singole azioni immediate da porre in essere per l'obiettivo finale.

Negli anni '30, si diffonde negli studi di impresa, senza però giungere ad una definizione univoca:

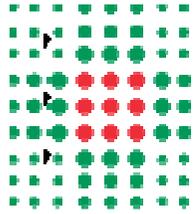
- Strategia come processo razionale
- Strategia come modello mentale/cognitivo individuale e/o collettivo
- Strategia come apprendimento
- Strategica come adattamento e reazione all'ambiente
- Strategia come negoziazione e potere organizzativo



## LA STRATEGIA in SINTESI

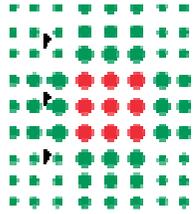
La strategia di una organizzazione è la declinazione puntuale di come questa intende **CREARE VALORE** per i propri utenti e comunità di riferimento.

Implica l'individuazione di quelle **POCHE** misure fondamentali che rappresentano la strategia finalizzata alla creazione di valore nel lungo termine



## LE FASI della PIANIFICAZIONE STRATEGICA

- Esame dei punti di debolezza e di forza dell'organizzazione
- Esame dell'evoluzione ambientale
- Determinazione degli obiettivi generali delle aziende sanitarie
- Definizione delle politiche delle aziende sanitarie (riducono la discrezionalità delle scelte)
- Analisi delle aree di interazione con l'ambiente
- Formulazione del ***piano strategico***



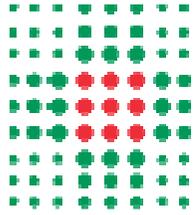
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara

# PROVIAMO a FARE STRATEGIA e...AZIONE STRATEGICA

## **Fare strategia**

= decidere in quale direzione orientare le nostre azioni





## LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

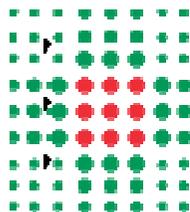
La pianificazione strategica determina:

- 1) la META verso cui l'organizzazione intende muoversi **A LUNGO TERMINE** (almeno nei 12 mesi successivi)
- 2) Come l'organizzazione intende raggiungere tale META
- 3) Come sapere se si sta andando verso quella META, ovvero nella giusta direzione

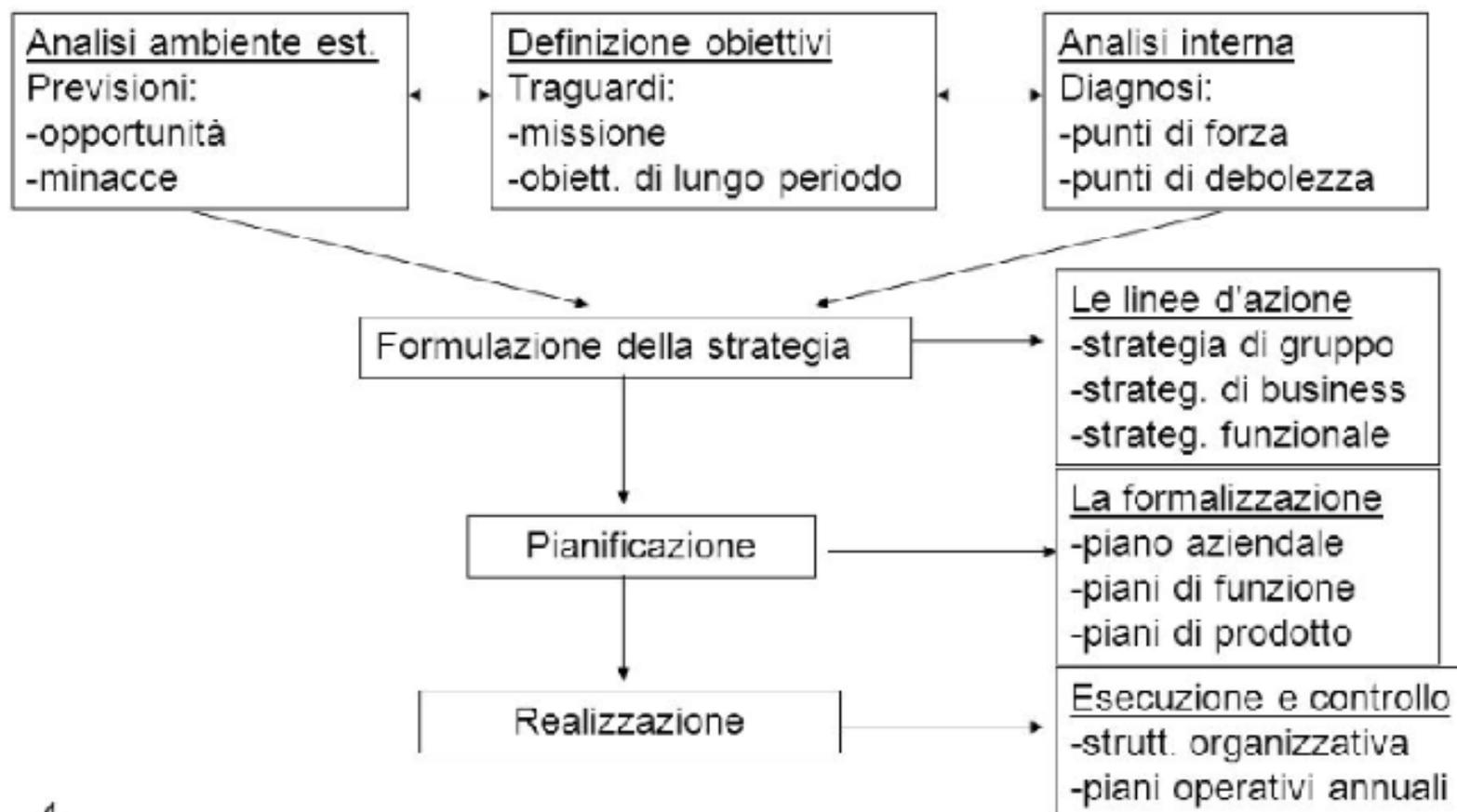
Vi sono diversi approcci alla Pianificazione strategica: il MODO in cui si sviluppa un PIANO STRATEGICO dipende dalla:

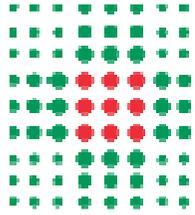
- LEADERSHIP
- CULTURA
- COMPLESSITA'
- DIMENSIONI

della ORGANIZZAZIONE



La **pianificazione strategica** è il processo con il quale si definiscono gli obiettivi di lungo periodo e si elaborano operazioni e comportamenti



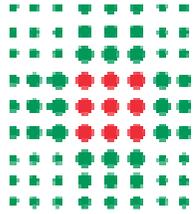


## LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

**PUO' ESSERE SVILUPPATA SEGUENDO IL COSIDDETTO MODELLO  
DELLE QUATTRO COLONNE\*:**

- 1) ANALISI DELL'AMBIENTE: I DATI**
- 2) I FINI STRATEGICI: IL COSA**
- 3) I MEZZI STRATEGICI: IL COME**
- 4) IL PIANO OPERATIVO: I TEMPI... I 12 MESI**

*\*Fischetti A., La gestione delle risorse umane, Alpha Test, 2007*



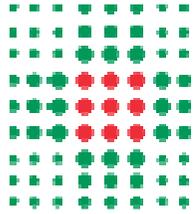
## LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U

\*Fischetti A., *La gestione delle risorse umane*, Alpha Test, 2007

LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE 5

**Pianificazione strategica: il modello delle 4 colonne**

COLONNA 1	COLONNA 2	COLONNA 3	COLONNA 4
Analisi dell'ambiente I DATI	I fini strategici IL COSA	I mezzi strategici IL COME	Il piano operativo I 12 MESI
I mercati I <i>key players</i> I fattori chiave esterni ( <i>trend</i> , incertezze) La posizione dei concorrenti L'analisi SWOT I valori	La missione La visione L'intento strategico Le competenze di base Le aree chiave di risultato Le misure	La proposta di valore I programmi di prodotto Le capacità e le relazioni chiave L'architettura organizzativa	Gli obiettivi I compiti Le persone I piani I processi I budget

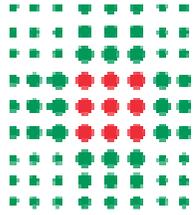


## LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

### Il modello delle 4 colonne

#### 1) ANALISI DELL'AMBIENTE:

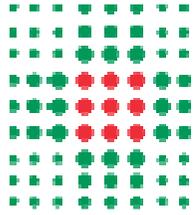
- E' IL PUNTO DI PARTENZA E SERVE PER  
COMPRENDERE L'AMBIENTE NEL QUALE L'ORG.NE  
SI TROVERA' AD OPERARE
- COMPRENDE L'AMBIENTE ESTERNO ED I PUNTI  
FERMI CHE L'ORGANIZZAZIONE STESSA DEFINISCE  
AL PROPRIO INTERNO (vd. valori aziendali)



## LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

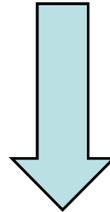
### Il modello delle 4 colonne

**2) I FINI STRATEGICI: DEFINISCE GLI OBTV A LUNGO TERMINE DELLA ORG.NE, I RISULTATI E LE COMPETENZE “core” DA POSSEDERE e MODALITA’ di MONITORAGGIO DEI RISULTATI (ovvero come monitoriamo l’implementazione del piano strategico?)**

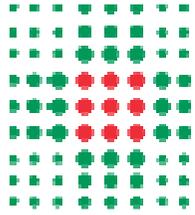


## LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA Il modello delle 4 colonne

- 3) **I MEZZI STRATEGICI:** definisce **COME** l'organizzazione realizzerà **GLI OBTV** (vd.colonna 2), quindi definisce:
- a) Quale valore apporterà ai pazienti
  - b) Le capacità necessarie alla implementazione della strategia
  - c) Quali scelte si faranno sulla architettura organizzativa (fig.1)



**QUAL'E L'ORGANIZZAZIONE CHE SERVE PER IL  
SUCCESSO DELLA STRATEGIA**

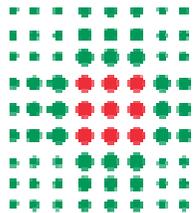


## LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

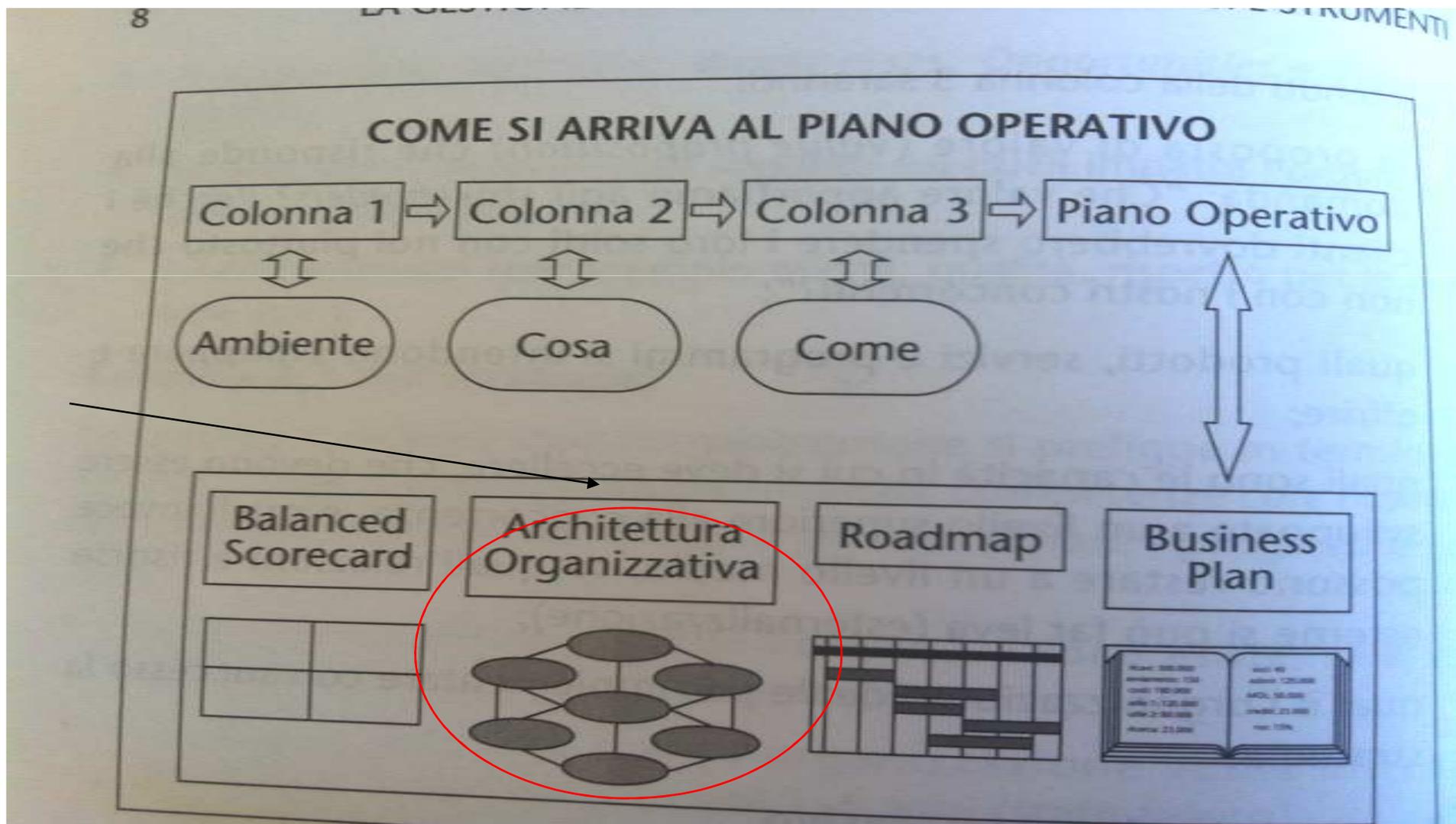
### Il modello delle 4 colonne

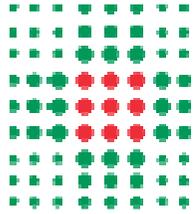
#### 4) IL PIANO OPERATIVO O IL BUSINESS PLAN E' :

- LA ESECUZIONE, OVVERO L' ATTIVAZIONE DI QUANTO SI E' PIANIFICATO
  
- INDICA COME VERRA' ESEGUITA LA STRATEGIA NEI PROSSIMI 12-24 MESI E CONTIENE:
  - a. OBTV SPECIFICI DELLE VARIE COMPONENTI ORGANIZZATIVE E OBTV. INDIVIDUALI (es. POS. Org.ve/Coordinamenti)
  - b. COMPITI E PIANI DI ESECUZIONE
  - c. **RISORSE UMANE**
  - d. RISORSE ECONOMICHE, BUDGET, ETC.



**Fig. 1: Dai contenuti delle 4 colonne al piano operativo ...**

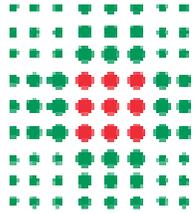




## COME SI ARRIVA AL PIANO OPERATIVO? L'ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA

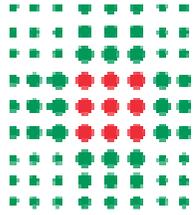
### L'ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA:

1. **RISPONDE ALLA DOMANDA:** “QUAL'E' LA ORGANIZZAZIONE NECESSARIA PER LA IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA?
2. **E' COMPOSTA DA DIVERSI ELEMENTI FRA LORO COLLEGATI:**
  - a. **LEADERSHIP:** LA GUIDA NELLA DETRMINAZIONE DELLA VISION E LA GUIDA NELL'AGIRE SULL'ORG.NE PER FARLA ANDARE VERSO LA VISION
  - b. **PROCESSI:** AZIONI DI TRASFORMAZIONE NECESSARIE X OTTENERE I RISULTATI PREVISTI

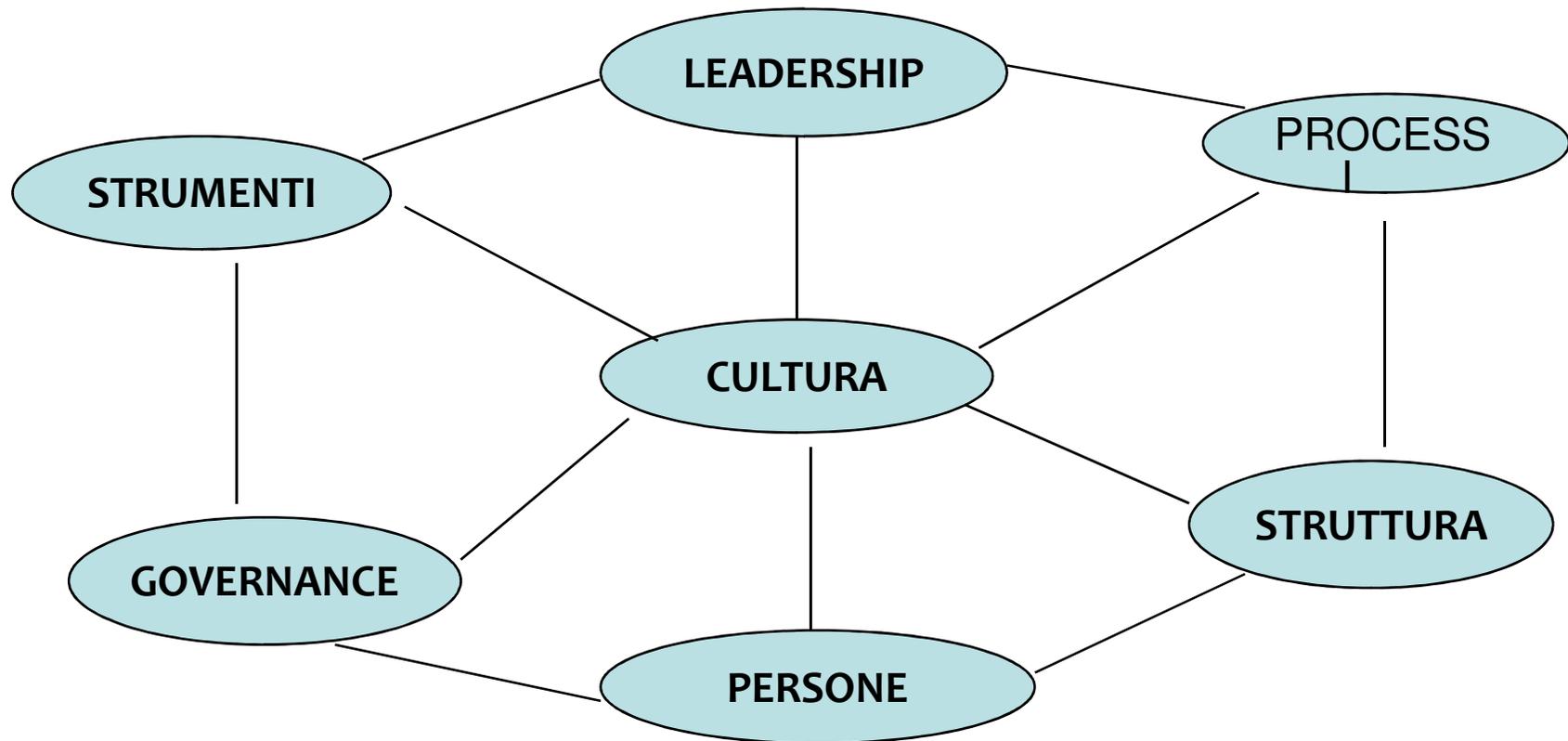


## COME SI ARRIVA AL PIANO OPERATIVO? L'ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA

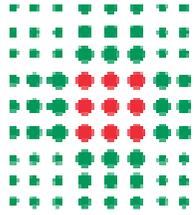
- c. **PERSONE:** SVILUPPO PROFESSIONALE E MOTIVAZIONE
- d. **GOVERNANCE:** DEFINIZIONE DEI RUOLI, RESPONSABILITA' E PROCEDURE DI GESTIONE
- e. **STRUMENTI:** MEZZI E SISTEMI DA UTILIZZARE
- f. **CULTURA:** VALORI E COMPORTAMENTI



**Fig.2. Le componenti architettura org.va**



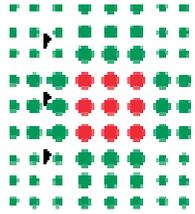
**ARCHITETTURA progettata in funzione dell'esecuzione dei piani operativi definiti**



## INTRODUZIONE ALLA BALANCED SCORECARD

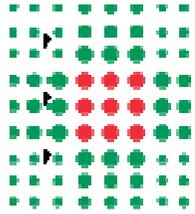
Per superare i limiti dell'informazione economica molte organizzazioni programmano le attività e valutano le prestazioni integrando il budget e le informazioni contabili con altri indicatori di prestazione relativi a fenomeni o attività in grado di condizionare le performance future.

**Una tra le più conosciute tecniche di programmazione e di valutazione delle PRESTAZIONI, che utilizzano dati monetari e non monetari, è la *Balanced scorecard*.**



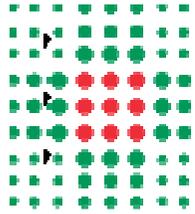
## I LIMITI DELLA CULTURA BUDGETARIA

- Gli ultimi anni di riflessione critica hanno ormai dimostrato che il tradizionale approccio al sistema di budget
  - non “vede” fenomeni di natura non contabile
  - non “vede” i processi
  - non “vede” le performance dei team
  - non “vede” oltre le mura aziendali
  - non “vede” prima
  - non “vede” le performance di alcune aree di staff, ma critiche per il successo competitivo
  - “vede” sempre allo stesso modo
  - è uno strumento di controllo più che di guida e di orientamento



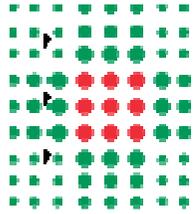
- Tratteremo il tema del **strategy deployment**, ovvero come passare dalla strategica alla pianificazione e all'azione tramite il BSC.
- Muoversi efficacemente dal Plan al Do del classico ciclo PDCA .





## perché concentrarsi su Strategy Deployment?

- La sensazione che in azienda ci siano tanti obiettivi, ma disallineati
- La necessità di un'efficace comunicazione top-to-bottom della strategia e degli obiettivi
- L'importanza di conoscere quali attività sono allineate con gli obiettivi
- È un criterio fondamentale verso l'eccellenza delle performance
- La base organizzativa e le operations sono una parte necessaria per il successo aziendale



## METODI di strategic deployment

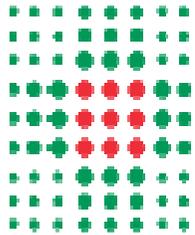
Diversi, ma ci focalizziamo su:

- **Balanced Score Card**

- PRO: ben strutturato e flessibile, buon deployment fino agli indicatori annuali;
- CONTROLLO: carente nella parte di sviluppo piani annuali e reporting

- **Cos' è lo strategic deployment**

Una guida alla pianificazione e all'azione attraverso la value stream dell'azienda.  
Collega le finalità aziendali con le attività giornaliere.



## Balanced Scorecard



60% usage in Fortune 500

Harvard Business Review “Hall of Fame”

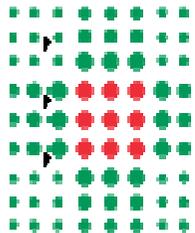
60,000+ BSC on-line members



21 languages

17 languages

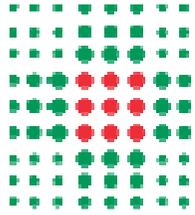
ALIGNMENT



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara

## PARE CHE FUNZIONI...





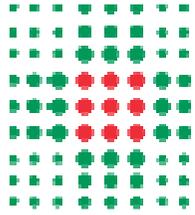
## Definizione di BALANCED SCORECARD

La **balanced scorecard** o

**“scheda di valutazione bilanciata”**

fu presentata per la prima volta sull'Harvard Business Review nel 1992 da due aziendalisti americani,

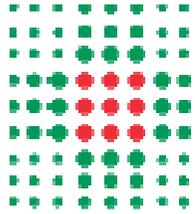
**Robert Kaplan e David Norton**<sup>3</sup>.



## La BALANCED SCORECARD

La BSC rappresenta un modo per:

1. razionalizzare l'insieme delle attività delle imprese
2. nel tentativo di creare valore,
3. traducendo la visione aziendale in un insieme di obiettivi tattici e strategici misurabili.

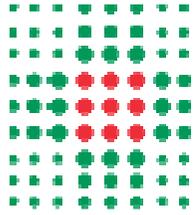


## La **BALANCED SCORECARD**

Attraverso l'uso della **BSC** è possibile **valutare le performance** dell'azienda in un'ottica **sia strategica sia operativa.**

**LA BSC riflette l'equilibrio** raggiunto:

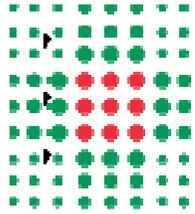
- fra obiettivi a breve e a lungo termine
- fra misure finanziarie e non
- fra prospettive della performance interna ed esterna



## 1a BALANCED SCORECARD

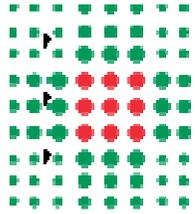
L'idea generale di una balanced scorecard è che i **risultati economici e finanziari** possano essere **conseguiti soddisfacendo adeguatamente i clienti.**

I clienti possono essere soddisfatti sviluppando processi interni eccellenti e, processi interni eccellenti, possono essere progettati ed implementati **agendo sull'apprendimento, dunque sulle persone, sulla loro selezione, motivazione, competenza, conoscenza.**



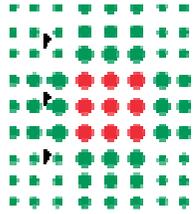
## Principi della BSC

- Tradurre la strategia in termini operativi attraverso un sistema di mappe strategiche e di schede bilanciate.
- Allineare l'organizzazione alla strategia.
- Comunicazione, condivisione e continuità del processo strategico.
- Leadership in grado di guidare, comunicare e sostenere il cambiamento.



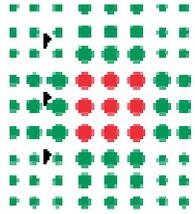
## Il BSC come integrazione tra visione, strategia e attività quotidiana



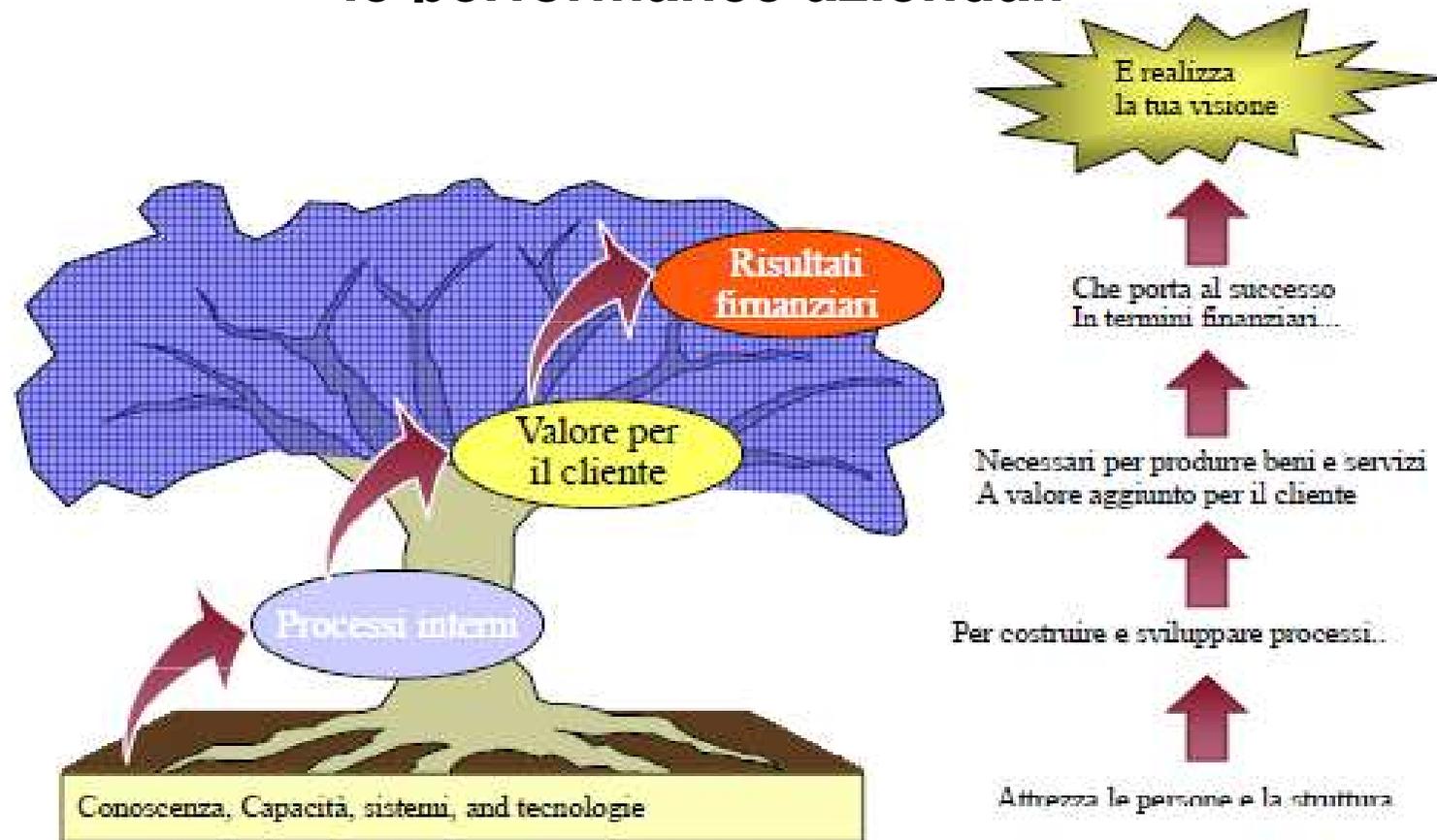


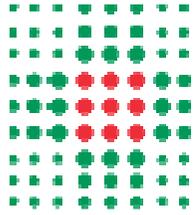
## Il BSC ed i sistemi operativi



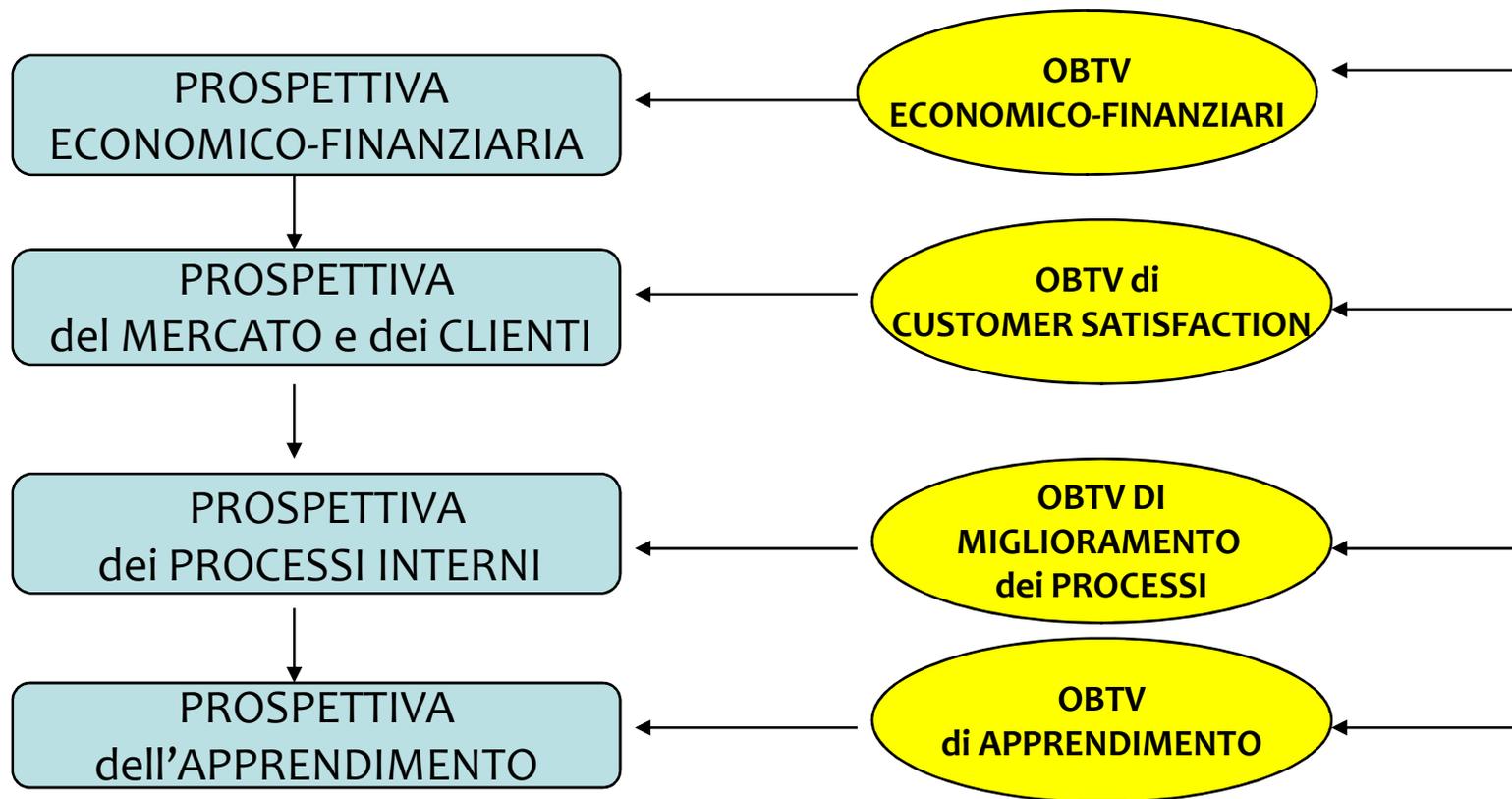


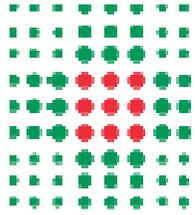
## ...riflettiamo sulle relazioni logiche tra le performance aziendali\*





**Fig.3 – Dalla strategia alla misura delle performance**

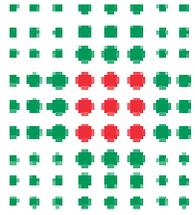




## 1a BALANCED SCORECARD

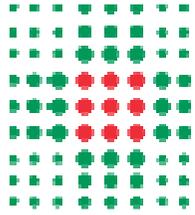
Valuta le performance sulla base di quattro dimensioni o prospettive rilevanti:

- la *prospettiva economico finanziaria* che pone in relazione i risultati ottenuti dall'azienda con le aspettative



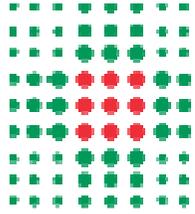
## 1a BALANCED SCORECARD

- la *prospettiva del mercato e dei clienti* che fa riferimento alla necessità di orientare l'attività svolta alla soddisfazione delle esigenze manifestate dalla clientela allo scopo di differenziarsi maggiormente dalla concorrenza;
- la *prospettiva dei processi interni* all'azienda che è diretta all'individuazione dei fattori critici di successo per la soddisfazione dei clienti e degli azionisti in conseguenza delle iniziative di miglioramento per il raggiungimento degli obiettivi ai vari livelli aziendali;



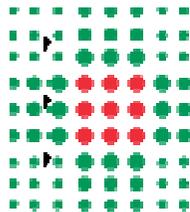
## 1a BALANCED SCORECARD

- la *prospettiva dell'apprendimento e crescita* che è strettamente connessa alla innovazione di processo ed all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione.

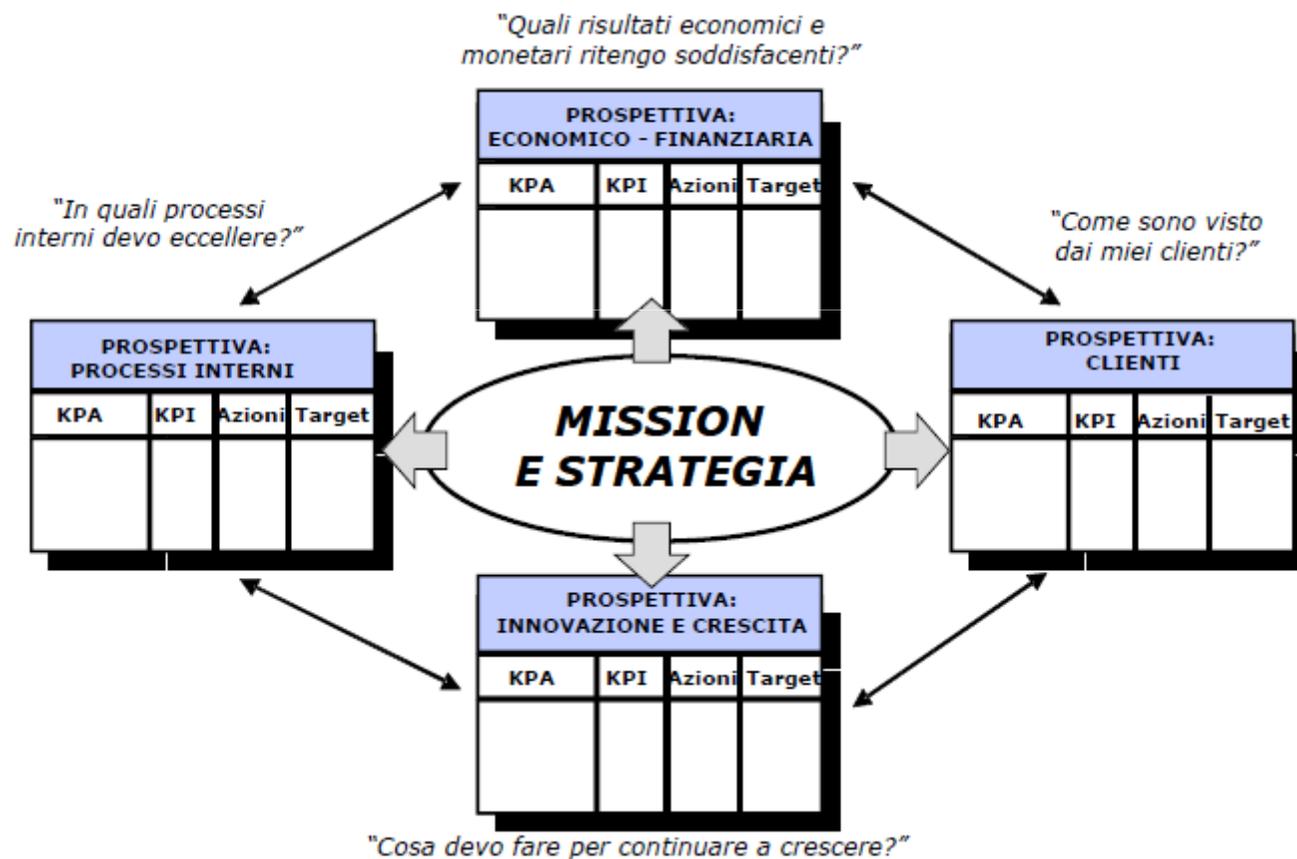


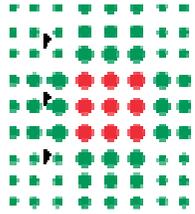
## 1a BALANCED SCORECARD

L'insieme delle quattro dimensioni  
rappresenta l'espressione completa  
dell'organizzazione aziendale.



## Il bsc: visione d'insieme...





## Come costruire il BSC

☆ *Qual è la mia strategia?*

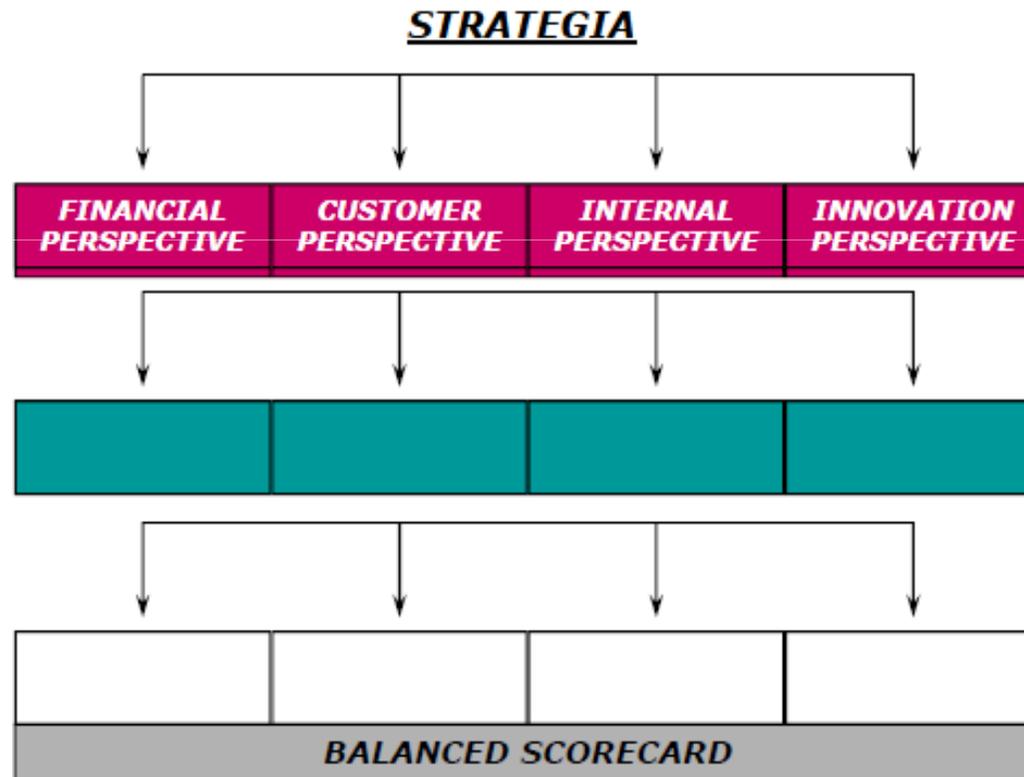
🕒 *Dove leggerò il successo della mia strategia?*

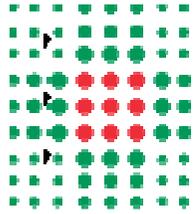
🕒 *Su cosa non posso assolutamente sbagliare?*

🕒 *Come misurerò le mie performance?*

KPA

KPI

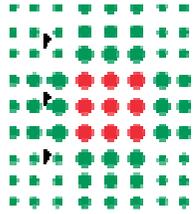




## 1. Prospettiva economico-finanziaria

Finalità strategiche per il miglioramento della prospettiva economico-finanziaria:

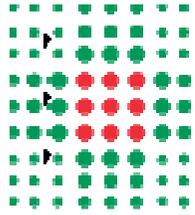
- *Crescita delle entrate e del mix*: politica dei servizi, politica dei DRG, grado di attrazione di risorse esterne
- *Riduzione dei costi e miglioramento della produttività*: riduzione dei costi unitari, cercando economie di scala
- *Utilizzo del patrimonio aziendale/Strategia degli investimenti*: Bisogna cercare di utilizzare le risorse che scarseggiano in modo più efficiente



## esempio

FINANCIAL PERSPECTIVE	
KPA	INDICATORI

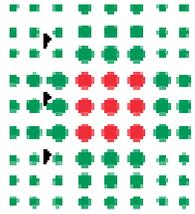
- Governo spesa sanitaria, suddiviso per tipologie di spesa
  - Farmaceutica
  - Diagnostica
  - Specialistica
  - Ricoveri



## 2. La creazione di valore per l'utente

Tre fattori:

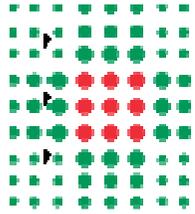
1. I caratteri quantitativi e qualitativi dei servizi offerti;
  - Tempo
  - Qualità
  - Costo
2. Il rapporto con il cittadino/utente;
  - Personale competente
  - Comodità di accesso all'informazione ed alla disponibilità del servizio
  - Reattività della struttura organizzativa alle richieste
3. Immagine e reputazione della struttura;
  - Comunicazione efficace
  - Modelli organizzativi efficaci



## esempio

CUSTOMER PERSPECTIVE	
KPA	INDICATORI

- Integrazione
  - N. ADI (ai diversi livelli di intensità assistenziale)
  - N. pazienti presi in carico nel percorso oncologico socio-sanitario
  - N. casi cogestiti DSM
  - N. casi cogestiti SERT
- Prevenzione
  - N. interventi vaccinali
- Educazione sanitaria
  - N. soggetti educati
  - N. ore educazione sanitaria
- Soddisfazione utenti
  - Indice di soddisfazione complessiva costruito mediante indagine telefonica (organizzazione e tempi accesso, comunicazione sanitaria, gentilezza e disponibilità, indirizzo nei percorsi assistenziali, visite domiciliari)



## Prospettiva dei processi interni

I processi base sono i seguenti:

### 1. Processi di innovazione;

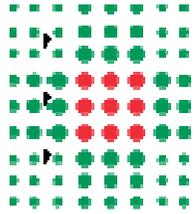
- Ricerca
- Nuovi servizi
- Nuove modalità di erogazione

### 2. Processi operativi;

- Grado di efficienza del fattore umano e strumentale
- Tempestività, qualità e costo del processo

### 3. Processi di follow-up;

- Valutazione di efficacia e di esito



## Proseptiva dei processi interni: le misure

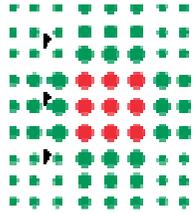
### 1. Misure di tempo:

- Tempo di attraversamento di una pratica
- Tempo di evasione
- Tempo di risposta alla domanda di servizio

### 2. Misure di qualità:

- Tempi di attesa
- Informazioni imprecise
- Accesso negato o ritardato
- Richieste o transazioni non accolte
- Manchevolezze nel trattamento riservato al cliente

### 3. Misure di costo



## esempio

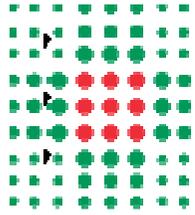
INTERNAL PROCESSES PERSPECTIVE	
KPA	INDICATORI

### Qualità servizio erogato

- Qualità cartella sanitaria

### Gestione del rischio clinico

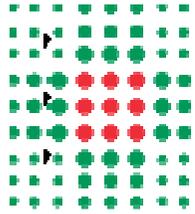
- Qualità incident reporting



## 4. Prospettiva dell'apprendimento e della crescita

Tre categorie principali:

1. Capacità e competenze del personale
2. Capacità dei sistemi informativi/tecnologici
3. Motivazione, empowerment ed allineamento



## 4.1 Capacità e competenze del personale

Si scompone in tre fattori:

### 1. Soddisfazione delle persone:

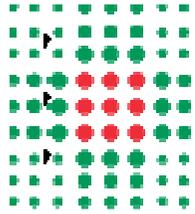
- Partecipazione alle decisioni
- Riconoscimento del lavoro svolto
- Accesso alle informazioni
- Incoraggiamento allo spirito di iniziativa
- Livello di sostegno da parte del personale di staff

### 2. Fedeltà e senso di appartenenza della persona:

- Livello di turnover
- Tasso di assenteismo

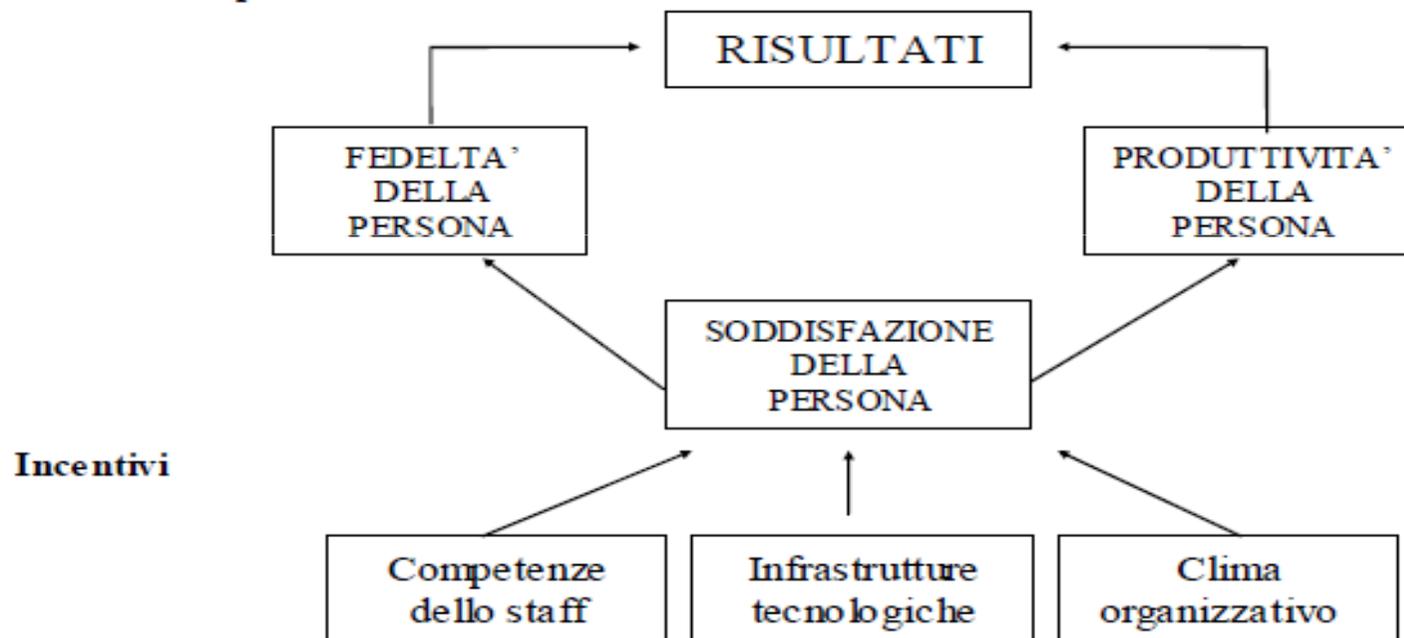
### 3. Produttività del personale:

1. Misure del tipo output/input

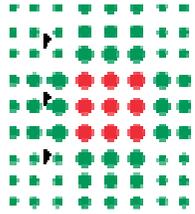


## 4. Prospettiva dell'apprendimento e della crescita

**Misurazioni primarie**



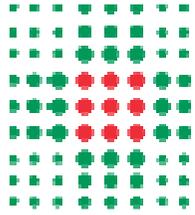
Fonte: Kaplan, Norton, "THE BALANCED SCORECARD: TRASLATING STRATEGY INTO ACTION", 1996



## La prospettiva innovazione e apprendimento: esempio

INNOVATION & LEARNING PERSPECTIVE	
KPA	INDICATORI

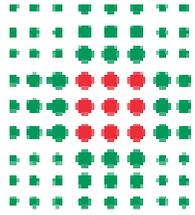
- Motivazione
  - Indagine di clima
- Competenze
  - N. interventi formativi
  - N. ore formazione
- Innovazione clinica
  - N. nuovi protocolli diagnostico-terapeutici attivati
  - N. partecipazione a tavoli di lavoro per la definizione di nuovi protocolli diagnostico-terapeutici



## 1a **BALANCED SCORECARD**

Attraverso opportuni adattamenti il modello può essere di estrema utilità alla dirigenza sanitaria per sintetizzare e gestire tutti gli elementi ed i fenomeni che interagiscono con l'organizzazione allo scopo di tradurre la missione e le strategie in una serie completa di misure della performance, facilitando la valutazione ed il costante aggiornamento delle stesse.

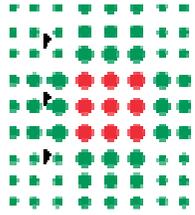
Ref: “*L’attuazione della strategia: la balanced scorecard*, di Ciro D’Aries e Alessandro Nonini, da Azienda Italia 1/2004”



## 1a **BALANCED SCORECARD**

La strategia da adottare si tradurrà in una serie di decisioni su “cosa fare” e “cosa non fare”.

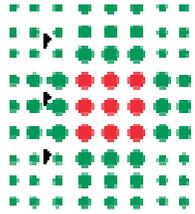
Le misure introdotte dovranno tener conto del tasso di attrattività/fidelizzazione, dell'acquisizione di nuovi pazienti e della redditività delle prestazioni.



## I rapporti CAUSA-EFFETTO

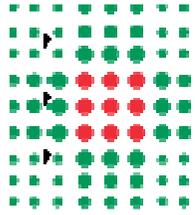
Abbiamo visto le prospettive base della BSC

La parte principale ora è quella di collegare logicamente le prospettive, associando a queste le azioni strategiche e le misure



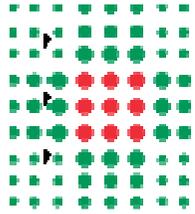
**Un mappa è facile da comunicare**  
(=Strategy map)  
**come pensi di andare**  
(=Strategy)  
**da dove tu sei**  
(=Mission)  
**a dove vuoi andare**  
(=Vision)



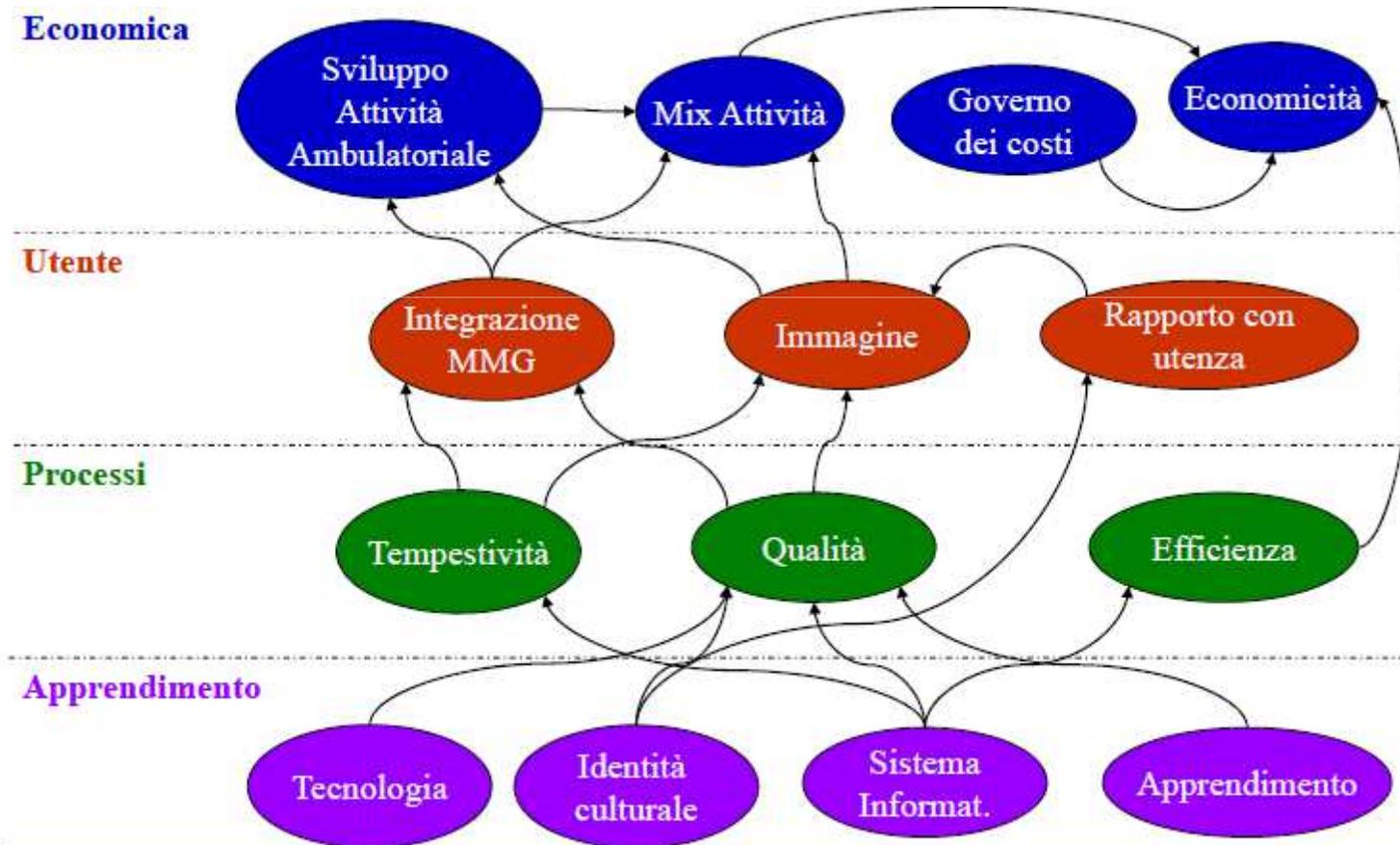


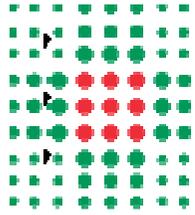
## Le mappe strategiche

- **Definizione:** schema che descrive la strategia e rende esplicite le ipotesi strategiche. Rappresenta uno strumento a supporto dei processi decisionali che impiega le relazioni logico-causali sistemiche.
- **Finalità:** visualizzare come una serie di attività potenzialmente diverse si collegano tra loro in modo da permettere ad un'organizzazione il raggiungimento della propria mission.
- **Strumenti:** analisi dei determinanti di risultato (driver di valore) e individuazione delle relazioni logiche tra gli stessi determinanti.
- Le mappe strategiche sono state sviluppate dal semplice modello delle quattro prospettive della scheda bilanciata aggiungendovi dei sottogruppi dettagliati e dei collegamenti dinamici che ne migliorano la chiarezza e la focalizzazione
- La mappa strategica è basata Key Performance Area (KPA)
- All'interno di ciascuna KPA è necessario individuare uno o più KPI



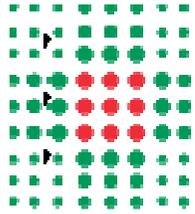
## La mappa strategica nelle aziende sanitarie





## Dalla mappa strategica alla BSC

- Ad ogni KPA deve essere associato una o più iniziative strategiche (azioni, progetti, interventi);
- Ad ogni KPA deve essere associato uno o più indicatori di performance, i cosiddetti Key Performance Indicator (KPI)



## esempio

### Economica

Crescita  
fatturato

Contenimento  
costi

Economicità

### Utente

Soddisfazione  
utenza

Liste di attesa

### Processi clinici

Complessità

Livello di  
attività

Day-hospital

Day surgery

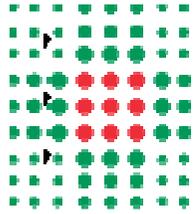
### Apprendimento

Competenze  
manageriali

Competenze  
professionali

Gestione  
personale

Motivazione



## esempio

**Utente**

**KPA**

**KPI**

Soddisfazione  
utenza

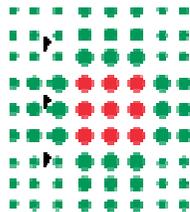


Soddisfazione utenza interna  
Soddisfazione utenza esterna

Liste di attesa

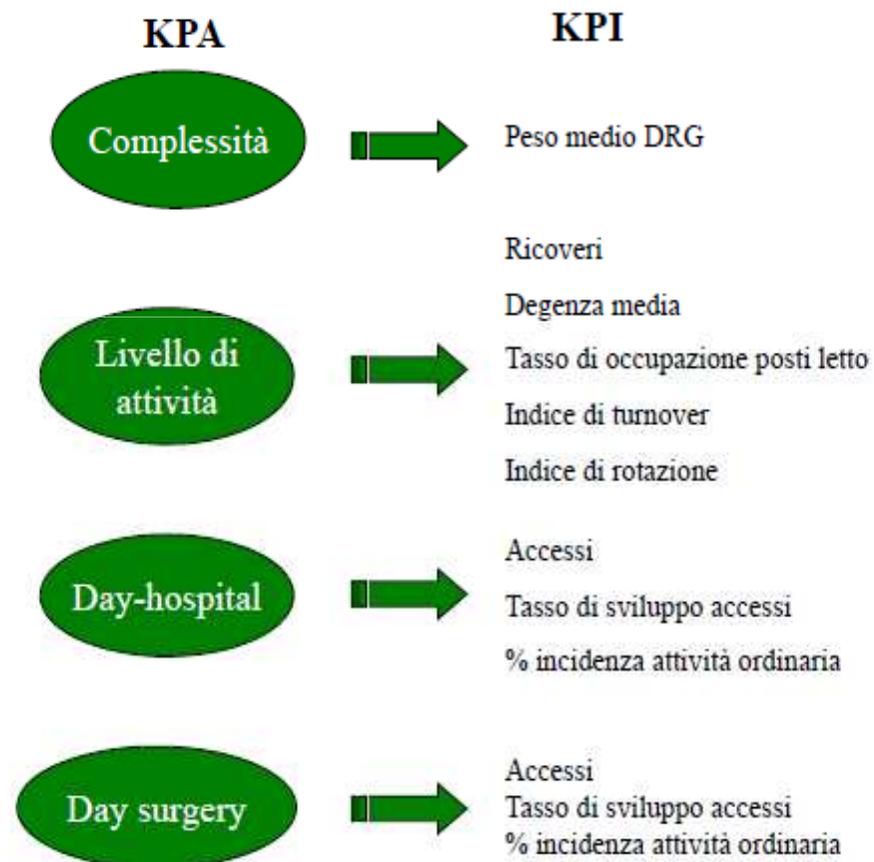


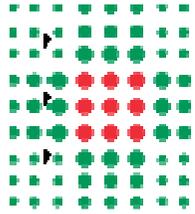
% di aderenza agli standard regionali



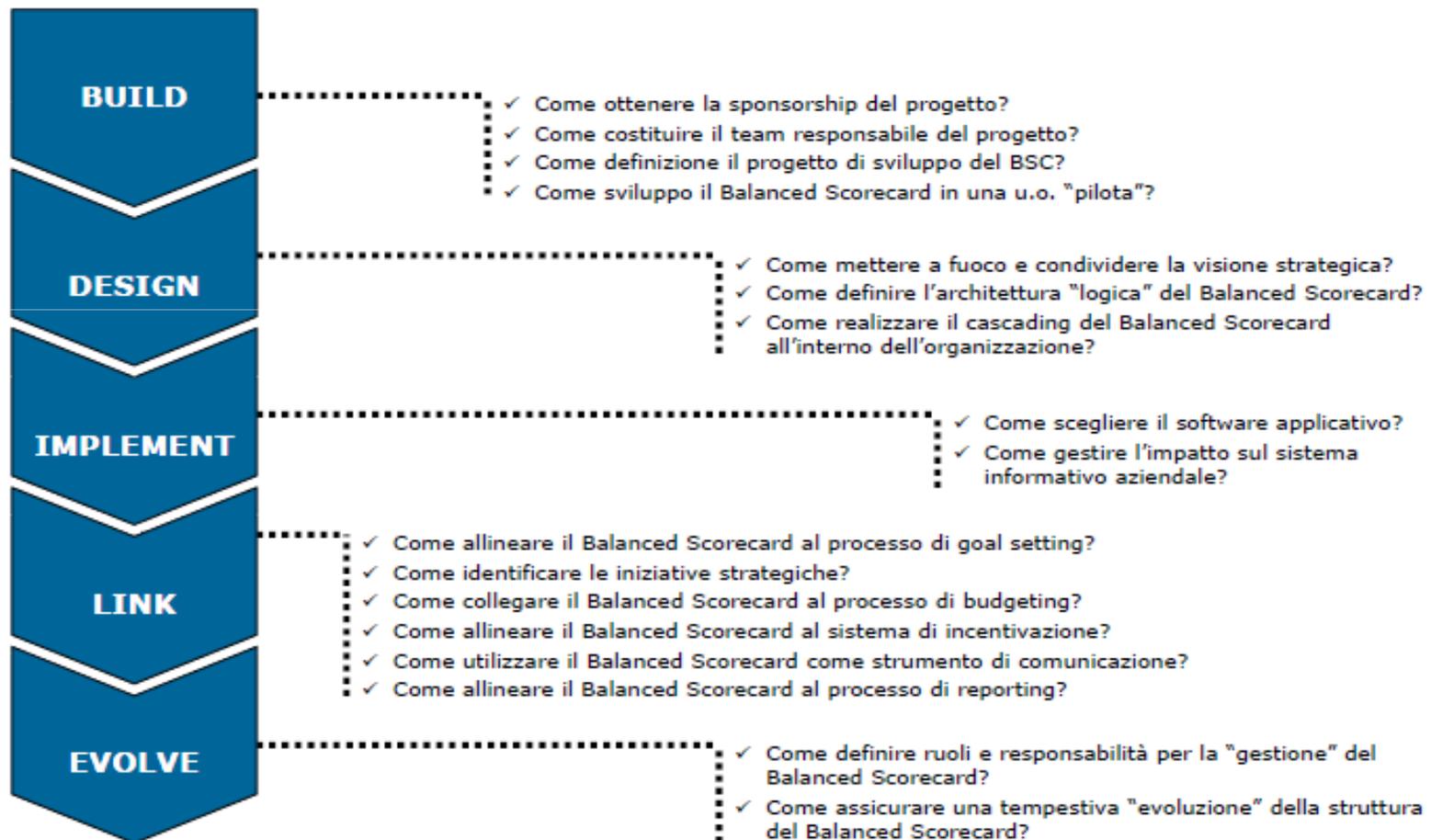
## esempio

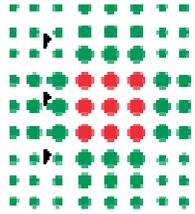
### Processi





## Nella pratica:





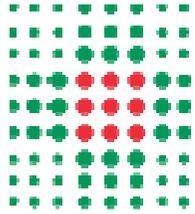
## PUNTI di FORZA

- è un sistema di misurazione delle performance di tipo multidimensionale
- è un sistema che coniuga la dimensione clinica (governo clinico) e la dimensione economica (governo economico)
- leading vs lagging indicators
- dimensione strategica e operativa
- prospettiva esterna ed interna
- flessibilità
- visibilità (interna ed esterna)

## PUNTI di DEBOLEZZA

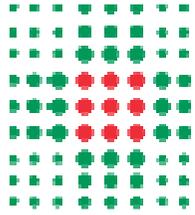
- sforzo di personalizzazione
- manutenzione
- impegno
- costo





## ESEMPI in SANITA'

- L'esperienza internazionale
  - Yale University School of Medicine (Dept. Of Anesthesiology)
  - University of Colorado Health Sciences Center
  - Sunnybrook Health Science Centre
  - Ontario Acute Care Hospitals
  - Peel Memorial Hospital
  - Duke Children Hospital
  - Montefiore Medical Center
  - Duthc Health System
  - NHS Performance Assessment Framework
  - PCT di Bradford City
  - National Association for Women's Health
  - ...
- In Italia
  - IEO
  - AO San Carlo Borromeo
  - Azienda USL Bologna Nord
  - AO Universitaria San Martino
  - Aziende sanitarie toscane
  - Azienda per i servizi sanitari isontina
  - Ente ospedaliero cantonale della svizzera italiana
  - Ospedale pediatrico Bambin Gesù
  - AO di Busto Arsizio
  - ...



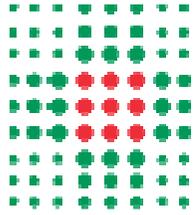
## **LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U**

**E' IL PROCESSO ATTRAVERSO IL QUALE**

- 1. SI DEFINISCONO GLI ELEMENTI dell'ARCHITETTURA ORG.VA**
- 2. SI DETERMINANO LE CARATTERISTICHE CHE DEVONO AVERE LE PERSONE CHE ANDRANNO A POPOLARE TALE ARCHITETTURA**

**COSA FACCIAMO SULLE PERSONE?**

- SVILUPPO DELLE CAPACITA' NECESSARIE**
- ALLINEAMENTO VS GLI OBTV COMUNI**
- MOTIVAZIONE A RAGGIUNGERE TALI OBTV**

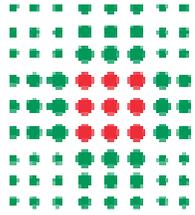


## LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U

**OBIETTIVO**

**INDIVIDUARE ED ALLOCARE TALI RISORSE IN MODO CHE QUESTE  
ASSICURINO IL VANTAGGIO COMPETITIVO ALLA AZIENDA**

**LA GRU DIVENTA PARTE INTEGRANTE E FONDAMENTALE  
DELLA/NELLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE DELL'AZIENDA**



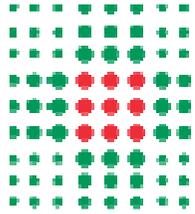
## LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U

**“ ... LE PERSONE NON SONO IL VOSTRO PATRIMONIO, LE PERSONE GIUSTE SONO IL VOSTRO PATRIMONIO PIU' PREZIOSO...”**

*J. Collins, Good to Great: Why some companies make the leap and other don't, Random House Business Book, Sidney 2001*

**UNA STRATEGIA VALIDA RICHIEDE PERSONE CAPACI DI IMPLEMENTARLA, MA GLI OBTV STRATEGICI DI UNA AZIENDA NASCONO IN GRAN PARTE DAL CAPITALE UMANO CHE SI HA A DISPOSIZIONE.**

*A.Fischetti, La gestione delle risorse umane, Alpha test, Milano 2010, pagg.2*

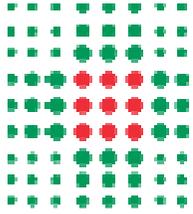


## **LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U**

### **La gestione delle R.U nella BALANCED SCORECARD**

**LA BALANCED SCORECARD E' UNO STRUMENTO DI GESTIONE CHE CONSIDERA ASPETTI DIVERSI DEL VALORE DELL'AZIENDA/ORG.NE/ IN AGGIUNTA e/o INTEGRAZIONE DI QUELLE CHE SONO LE MISURE FINANZIARIE (UTILE NETTO, etc.).**

**Si BASA SULLA CONSIDERAZIONE CHE IL VALORE DI UN'AZIENDA NON DERIVA SOLAMENTE DAI RISULTATI FINANZIARI MA ANCHE DA MOLTI ALTRI ELEMENTI CHE DETERMINANO I RISULTATI A LUNGO TERMINE (es. efficienza dei processi interni, capacità delle risorse umane/Apprendimento e crescita)**



## LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE

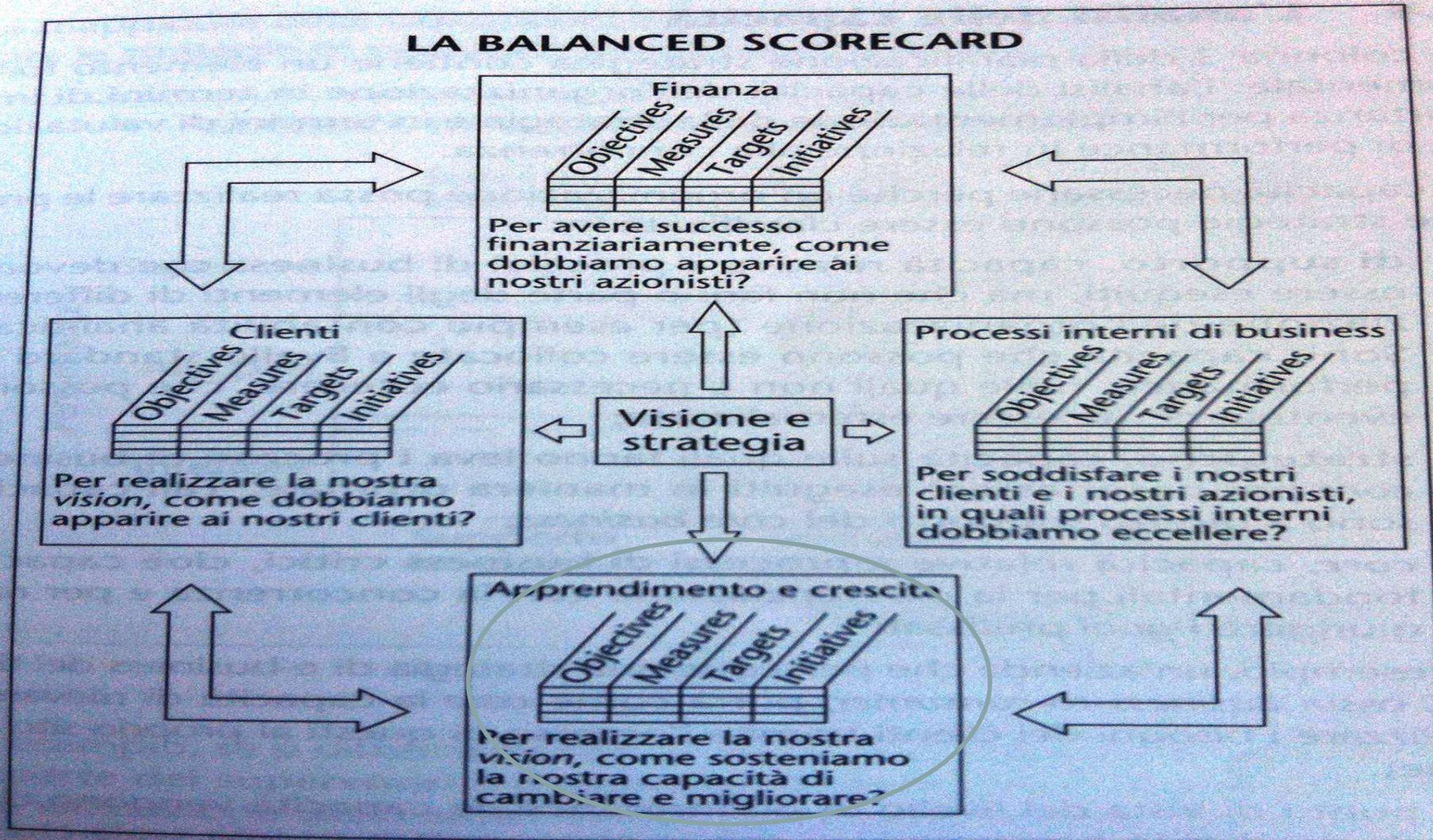
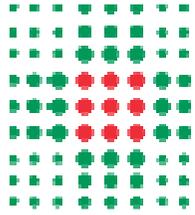


Figura 4

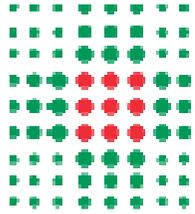


## **LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U**

### La gestione delle R.U nella BALANCED SCORECARD

**LA BS DIVIENE UNO STRUMENTO DI GESTIONE CHE PERMETTE DI:**

- 1. CHIARIRE E TRADURRE LA STRATEGIA di gestione delle risorse umane IN PIANI DI AZIONE**
- 2. COMUNICARE E COLLEGARE GLI OBTV STRATEGICI E LE MISURE (INDICATORI di performance individuale e di gruppo)**
- 3. PIANIFICARE, DEFINIRE OBTV E ALLINEARE LE AZIONI**
- 4. POTENZIARE FEEDBACK STRATEGICO E APPRENDIMENTO**



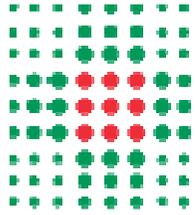
## **LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U**

**LA BS IN AZIENDE SANITARIE PUO' INDICARE AL  
MANAGEMENT COME INVESTIRE A LUNGO TERMINE:**

- 1. NEL CLIENTE ESTERNO: PAZIENTI/UTENTI-BISOGNI DISALUTE**
- 2. NEL PERSONALE**
- 3. NELLO SVILUPPO DI NUOVE PRESTAZIONI**

**LE DUE AREE DELLA BS CHE HANNO IMPLICAZIONI SOSTANZIALI  
SULLA GRU SONO L'AREA DELL'APPRENDIMENTO E L'AREA  
DEI PROCESSI**

**La componente di gestione strategica delle risorse umane si  
colloca fra le componenti fondamentali della BS di un  
organizzazione**

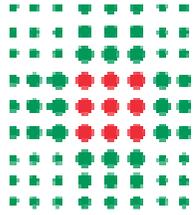


## LA SCORECARD NELLA GRU

**LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE CONCLUDE IL SUO PERCORSO NELLA DEFINIZIONE DI UNA HR SCORECARD.**

**LA HRS RISPONDE ALLE SEGUENTI:**

- 1. COME POSSIAMO MISURARE IL VALORE DI CIO' CHE FACCIAMO IN TERMINI DI GESTIONE DELLE RU?**
- 2. COME POSSIAMO DETERMINARE IL RITORNO SULL'INVESTIMENTO DI UN NUOVO PROGRAMMA DI TRAINING?**
- 3. COME POSSIAMO INCORPORARE LE METRICHE RELATIVE ALLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLA MISURA DELLE PERFORMANCE ?**
- 4. QUALI SONO LE METRICHE DI GESTIONE DELLE RU CHE L'ORGANIZZAZIONE PUO' DECIDERE DI ADOTTARE?**

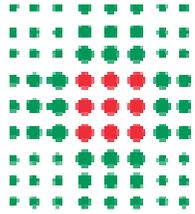


## LA SCORECARD NELLA GRU

**LA RISPOSTA DELLA HRS DERIVA DAI RISULTATI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA, IN PARTICOLARE DALL'ANALISI DI QUELLE CHE SONO LE COMPETENZE CORE CHE SI VOGLIONO PORTARE AD UN LIVELLO DI ECCELLENZA IN TERMINI DI PERFORMANCE.**

**NELLA HR SCORECARD DEFINIREMO LE MISURE CHE RITENIAMO PIU' IMPORTANTI NEI VARI PROCESSI DI GESTIONE DELLE GRU.**

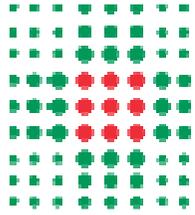
*ESEMPIO: TABELLA SUCCESSIVA PAG15. A.Fischetti*



Esempi di HR scorecard: A.Fischetti, La gestione delle risorse umane, Alpha test, 2010

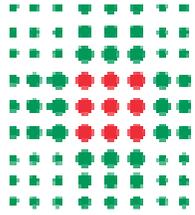
Processo	Metriche
Reclutamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tempo massimo in cui le posizioni sono scoperte.</li><li>• Neolaureati con votazione non inferiore a 110.</li><li>• Costo di reclutamento per persona inferiore a 5.000 euro.</li></ul>
Retention	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turnover dei <i>top talents</i> inferiore al 30%.</li><li>• Turnover totale inferiore al 10%.</li></ul>
Valutazione performance	<ul style="list-style-type: none"><li>• 100% del personale con valutazione formale entro il 31 dicembre.</li><li>• Identificare performance insufficienti per non meno del 10% del personale.</li></ul>
Produttività	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assenteismo inferiore al 2%.</li></ul>
Training	<ul style="list-style-type: none"><li>• Venditori devono fare non meno di 10 giornate di <i>training</i> all'anno.</li></ul>
Clima aziendale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenere l'azienda entro i primi 15 posti della classifica <i>Great Place to Work</i>.</li></ul>

Tabella 2



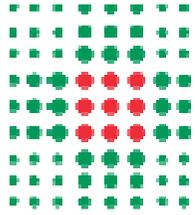
## CONCLUSIONE

- La balanced scorecard si presenta oggi come uno strumento possibile di controllo direzionale per la sua natura multidimensionale.  
Due sono le motivazioni.



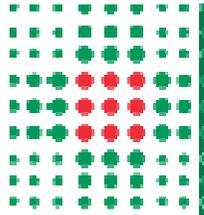
## CONCLUSIONE

1. la balanced scorecard aiuta “a capire dove e se” l'azienda sta effettivamente facendo bene su tutte le aree e, in questo senso, diventa uno strumento prezioso per aiutare il management aziendale a “fare le cose giuste” e, possibilmente, a “fare bene le cose giuste”;



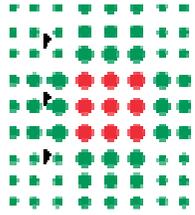
## CONCLUSIONE 1.

2. il successo e le performance di un'azienda sanitaria non sono solo il pareggio di bilancio o l'equilibrio economico bensì anche altre performance:
- migliorare la salute della popolazione
  - assicurare pari opportunità nella fruizione dei servizi necessari
  - migliorare la qualità dei servizi forniti, rispondere alla necessità di controllare i costi allocando le risorse in maniera efficiente
  - sviluppare il pieno potenziale del proprio personale a livello individuale, di gruppo e di organizzazione
  - promuovere la trasparenza e l'equità, coinvolgere e responsabilizzare il personale, curare la comunicazione, ...).



## CONCLUSIONE 2.

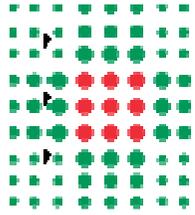
- a) Fare strategia significa definire e comunicare dove si intende giungere, con quali azioni e con quali risorse.
- b) La strategia deve trovare concretezza nella programmazione annuale.
- c) La strategia deve essere misurabile e controllabile, così come le azioni ed attività annuali
- d) La balanced scorecard rappresenta una metodologia di pensiero e di azione per la definizione, l'attuazione ed il controllo della strategia aziendale e della gestione.



## La BSC in sanità

La Balanced Scorecard in Sanità permette di:

1. fornire una metodologia condivisibile che il management possa diffondere a tutti i livelli aziendali;
2. fornire un set di indicatori in grado di monitorare i risultati delle performances aziendali;
3. collegare le strategie alla realtà operativa;
4. favorire il raggiungimento degli obiettivi attraverso l'efficace allocazione delle risorse;
- 5. favorire la crescita professionale e l'aggiornamento delle risorse umane;**
6. accrescere la soddisfazione degli stakeholders, ovvero di tutti gli attori coinvolti nel processo..



## ESEMPIO di GRIGLIA di VALUTAZIONE

A richiesta degli studenti:

-Esempio di di griglia di valutazione del personale del comparto  
sulla base della quale costruire una SCHEDA di VALUTAZIONE

Tratto da: “Sistema di valutazione delle prestazioni del  
Personale – Manuale operativo” del Ministero della salute

Allegato al Decreto Ministeriale del 28 aprile 2015

## Griglia dei comportamenti organizzativi del personale del comparto

MACROAREA	COMPORARTAMENTO ORGANIZZATIVO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione	Area
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Lavorare in gruppo: Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi previsti. E' relativo all'area "dell'agire" nel gruppo	Offre spontaneamente supporto ed aiuto a colleghi sia della propria che di altre funzioni.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
		non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA II E I
		intrattiene rapporti collaborativi con ogni singolo componente del gruppo	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA II E I
		Si rapporta in maniera costruttiva con i propri colleghi cercando di coinvolgere anche quelli meno partecipativi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
	Flessibilità: capacità di mostrarsi disponibile a variare il proprio orario di lavoro allo scopo di fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili a priori	è disponibile a fronte dell'insorgenza di attività urgenti non prevedibili, a proseguire oltre il proprio orario di lavoro;	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE
		E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto e a garantire il proprio contributo anche in materie che non sono di specifica competenza, nell'interesse dell'Organizzazione.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
			1. Quasi mai o raramente	

MACROAREA	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione	Area
	Problem solving: capacità di contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili	Valuta più soluzioni per uno stesso problema e decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
		Riassume efficacemente i termini di un problema e individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
EFFICACIA	Accuratezza e tempestività: opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato e rispetta i tempi previsti	Rispetta i tempi assegnati per l'esecuzione della prestazione e segnala tempestivamente eventuali criticità che non consentono il rispetto dei tempi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE
		Esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza rispetto alle direttive ricevute	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE

RELAZIONI E NETWORKING	<p><b>Comunicazione:</b> Capacità di esprimere concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo che risultino chiari, organizzati, strutturati. Utilizzare il linguaggio e la terminologia più adeguata in relazione alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari</p>	<p>comunica e favorisce la circolazione di informazioni qualificate relative alla propria attività</p>	<p>1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	TUTTE
		<p>Intraprende frequenti iniziative di comunicazione interna ed esterna</p>	<p>1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	AREA III
RELAZIONI E NETWORKING	<p><b>Fiducia e affidamento nel gruppo:</b> Capacità di superare una visione particolaristica delle attività di lavoro e contribuire a creare uno scenario imperniato su rapporti chiari, corretti e di collaborazione. E' relativo all'area "del clima" nel gruppo</p>	<p>media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista</p>	<p>1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	AREA II E I
		<p>Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso</p>	<p>1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</p>	AREA II E I

COMPETENZE PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza: comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.	Cura costantemente la propria competenza tecnica attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	TUTTE
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	TUTTE