

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

**Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni**



## CONTENUTI

- ❑ **U.D N.1: L'ANALISI ORGANIZZATIVA in SANITA'**
- ❑ **U.D N.2: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE delle RISORSE UMANE in SANITA'. LE RISORSE UMANE: 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 STRATEGICA ed INTEGRATA delle RISORSE UMANE**

15/03/2018



## BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

- ❑ *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, 2007*
- ❑ *[https://www.researchgate.net/publication/305075294\\_La\\_gestione\\_strategica\\_delle\\_Risorse\\_Umane\\_Implicazioni\\_per\\_il\\_management\\_sanitario\\_da\\_una\\_rassegna\\_sistemica\\_della\\_letteratura](https://www.researchgate.net/publication/305075294_La_gestione_strategica_delle_Risorse_Umane_Implicazioni_per_il_management_sanitario_da_una_rassegna_sistemica_della_letteratura) [accessed Mar 06 2018].*

▣ **U.D 4**

**LA GESTIONE STRATEGICA  
ed INTEGRATA delle RISORSE UMANE**

9 marzo 2018

**Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni**



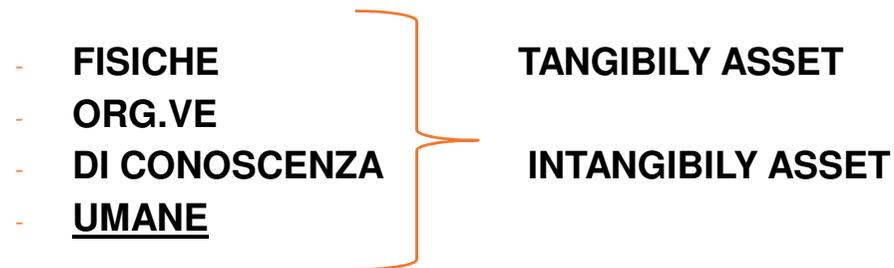
## OBIETTIVI UNITA' DIDATTICA

- COLLOCARE la GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE nell'ambito della PIANIFICAZIONE STRATEGICA.
- INCLUDERE la *BALANCED SCORECARD TRA GLI STRUMENTI di GESTIONE delle RISORSE UMANE*
- DEFINIRE GLI ELEMENTI di UNA SCORECARD DELLE RISORSE UMANE

# LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE 1.

OGGI LE IMPRESE, ANCHE SANITARIE, OPERANO IN AMBIENTI ALTAMENTE COMPETITIVI.

PER RIUSCIRE AD AFFRONTARE LA CONCORRENZA E SUPERARLA DEVONO FAR LEVA SULLE RISORSE:



FONTE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO E' LA CAPACITA' DI UTILIZZARE IN MANIERA OTTIMALE TALI RISORSE (EFFICACIA/EFFICIENZA/APPROPRIATEZZA).

## **LA GESTIONE STRATEGICA: SIGNIFICATO 1.**

La parola “strategia” deriva dai termini greci “stratos” (esercito) and agein (condurre).

Nel contesto manageriale, e nel significato odierno, tale parola ha sostituito il termine più tradizionale “pianificazione a lungo termine”, per denotare uno specifico modello di:

-decisioni e azioni intraprese dal livello più alto dell'organizzazione per perseguire gli obiettivi di performance prestabiliti.

In quest'ottica il management strategico viene definito, come quell'insieme di decisioni e azioni prese per determinare le performance a lungo termine.

## **LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE: SIGNIFICATO 2.**

In questa visione, perciò, lo “Strategic Human Resource Management” acquista il significato del **processo che si preoccupa di allineare la funzione Risorse Umane con gli obiettivi strategici** dell’organizzazione al fine di migliorare le performance.

## Gestione strategica delle Risorse Umane

Allineare le risorse umane alla strategia aziendale e contribuire alla messa in atto di quella strategia è un compito fondamentale della funzione Risorse Umane. La capacità di creare una strategia di gestione delle risorse umane che supporti il perseguimento degli obiettivi di business è la caratteristica che eleva la funzione Risorse Umane dal ruolo amministrativo a quello di partner strategico del top management. Come minimo, tale funzione deve:

- definire una missione e una filosofia che stabiliscono le regole di base per la gestione del capitale umano;
- identificare dei requisiti funzionali inerenti il capitale umano, che sostengano e/o promuovano la strategia aziendale;
- valutare le capacità e le competenze dell'azienda nelle funzioni critiche per il successo della strategia; sviluppare dei piani che permettano di colmare i gap esistenti in queste aree;
- stabilire una serie di programmi (sistemi di compensation, programmi di formazione e sviluppo, attività di reclutamento e altri programmi di gestione delle risorse umane) che incentivino e ricompensino i comportamenti positivi.

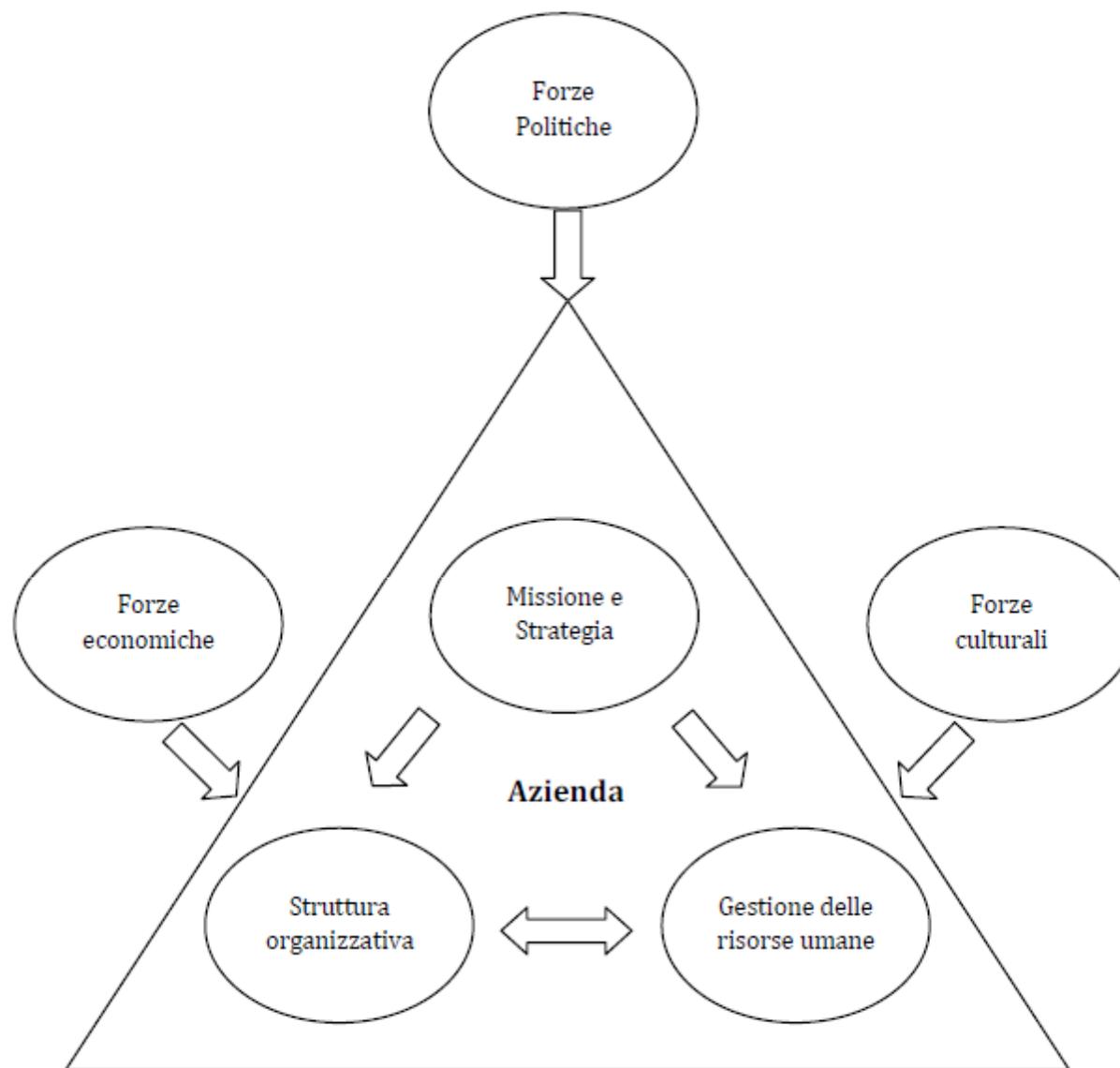


Figura 1.2: Un modello dello Strategic Human Resource Management

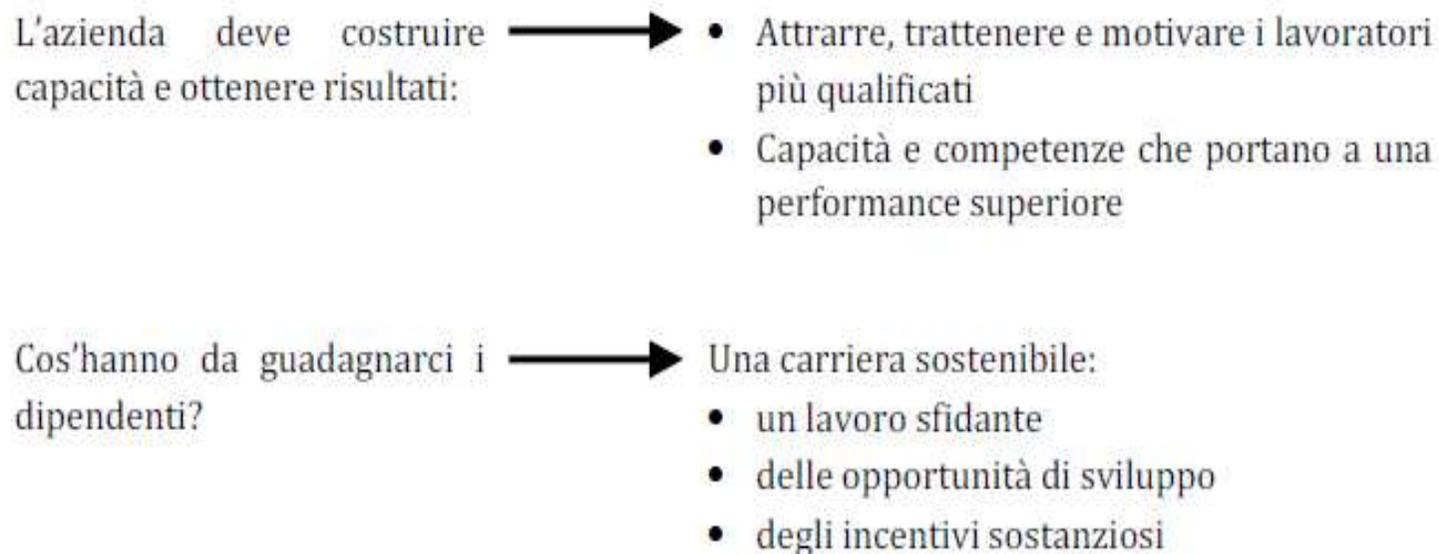
Mabey C., Salaman G., Strategic Human Resource Management, Oxford, Blackwell, 1995

## 1.6 Una strategia vincente per la gestione delle risorse umane

Nel mondo del lavoro di oggi, la promessa di lealtà in cambio della sicurezza del posto non esiste più. Le regole sono completamente cambiate. Nel nuovo patto aziendale non ci sono più impegni di lungo termine e non ci sono più responsabilità condivise. Oggi i dipendenti sono fedeli all'azienda solo nella misura in cui ne ricavano dei benefici personali. Alla sicurezza del posto si sostituisce la sicurezza della carriera. Per attrarre i collaboratori più validi e più brillanti, un management accorto deve fornire loro delle opportunità di carriera che ne accrescano le competenze, deve aiutarli a gestirsi la carriera e offrire loro una serie di benefit che potranno portarsi dietro quando decideranno di andarsene. Per tali motivi si arriva così a parlare del nuovo contratto psicologico tra lavoratore e datore di lavoro.

### 1.6.3 Formulare il patto: la strategia giusta per la gestione delle risorse umane

Una strategia efficace di gestione delle risorse umane mette in equilibrio le esigenze degli azionisti e dei clienti con quelle dei dipendenti. Si basa sulla formulazione della “proposta di valore”, ovvero il *patto*: *ciò che il lavoratore riceve in cambio di servizi che aggiungono valore*.



**Figura 1.7: Reciprocità bilanciata**

# LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE 1.

**OBIETTIVO**

A large orange arrow pointing downwards, indicating the flow from the objective to the strategic goal.

**INDIVIDUARE ED ALLOCARE LE RISORSE UMANE IN  
MODO CHE  
ASSICURINO IL VANTAGGIO COMPETITIVO ALLA AZIENDA**

A large orange arrow pointing upwards, indicating the flow from the strategic goal back to the objective.

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

## LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE 2.

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

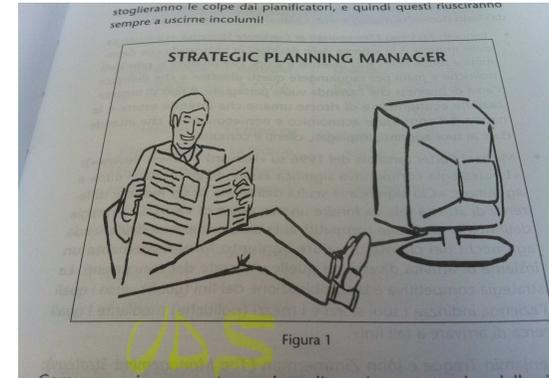
*J. Collins, Good to Great: Why some companies make the leap and other don't, Random House Business Book, Sidney 2001*

**UNA STRATEGIA VALIDA RICHIEDE PERSONE CAPACI DI IMPLEMENTARLA, MA GLI OBIETTIVI 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 RISORSE UMANE 3.



La “pianificazione strategica” determina:

- 1) **la META verso cui l'organizzazione intende muoversi 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 GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE. 3**

**PUO' ESSERE SVILUPPATA SEGUENDO IL 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**

# LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE (GRU)

A.FISCHETTI, LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, ALPHA TEST, MILANO 2010,

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 key players I fattori chiave esterni (trend, 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

Elisa Tarroni- CdL Scienze Inf.che Ostetriche

# LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U - 1

## 1) ANALISI DELL'AMBIENTE:

## I DATI

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



## LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U -2

### 2) I FINI STRATEGICI: **IL COSA**

**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?)**

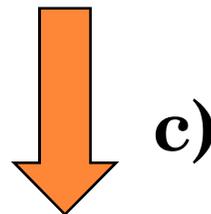
# LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U - 3

## 3) I MEZZI STRATEGICI:

## IL COME

definisce in che modo 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)



c)

**QUAL'E L'ORGANIZZAZIONE CHE SERVE PER  
IL SUCCESSO DELLA STRATEGIA\*(slide ?)**

# LA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U - 4

## 4) IL PIANO OPERATIVO E' : **I TEMPI E LE ATTIVITA'**

- 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**



# FIG. 1: STRUMENTI PER LA DEFINIZIONE DEL PIANO OPERATIVO



# ESEMPI DI STRUMENTI PER LA DEFINIZIONE DEL PIANO OPERATIVO

1. BALANCED SCORECARD
2. ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA
3. ROAD MAP
4. BUSINESS PLAN

## IL PIANO OPERATIVO IN SINTESI

Il piano operativo indica le fasi, i tempi e le risorse (umane, tecniche ed economiche) necessarie per lo sviluppo delle attività e giustifica con elementi oggettivi (es. dati storici, statistici) la durata delle diverse fasi

# 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**



# L'ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA: GLI ELEMENTI

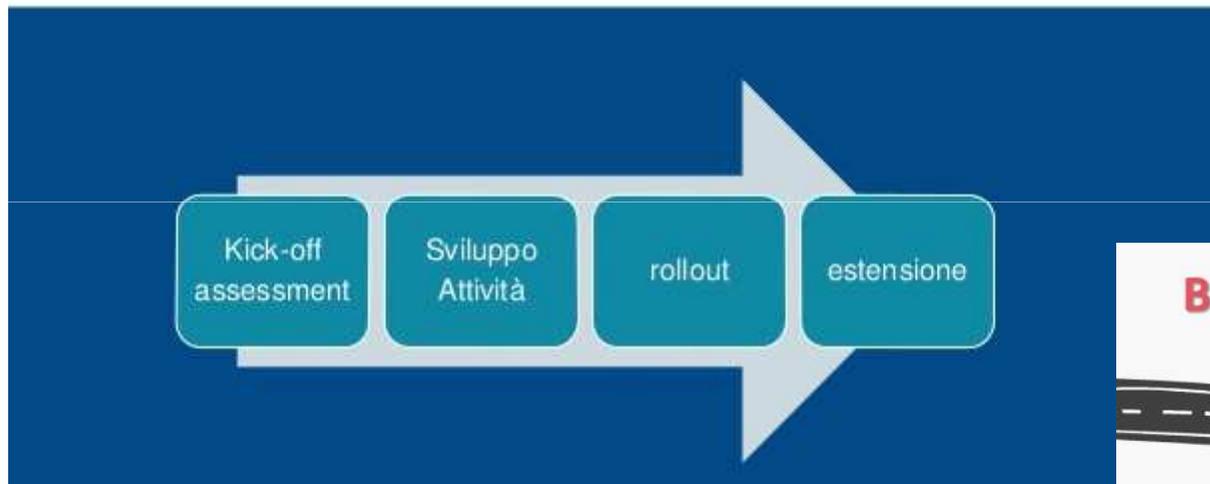
- a. **LEADERSHIP:** LA GUIDA NELLA DETERMINAZIONE DELLA VISION E LA GUIDA NELL'AGIRE SULL'ORGANIZZAZIONE PER FARLA ANDARE VERSO LA VISION
- b. **PROCESSI:** AZIONI DI TRASFORMAZIONE NECESSARIE X OTTENERE I RISULTATI PREVISTI
- c. **PERSONE:** SVILUPPO PROFESSIONALE E MOTIVAZIONEGG
- d. **GOVERNANCE:** DEFINIZIONE DEI RUOLI, RESPONSABILITA' E PROCEDURE DI GESTIONE
- e. **STRUMENTI:** MEZZI E SISTEMI DA UTILIZZARE
- f. **CULTURA:** VALORI E COMPORTAMENTI



## ROAD MAP:

Piano di intervento finalizzato al conseguimento di un obiettivo o alla soluzione di un problema

### Road map del progetto



15/03/2018

# LA ROAD MAP

**Roadmap** (dall'inglese *road map*, letteralmente *tabella di marcia*) è comunemente intesa come una sequenza temporale di azioni previste attraverso la quale ci si aspetta di raggiungere un obiettivo.

Definisce il piano di sviluppo di un progetto, quindi il **PIANO OPERATIVO**

1. Aiuta a definire gli obiettivi e le risorse necessarie al loro raggiungimento.
2. Fornisce un meccanismo di supporto allo sviluppo ed implementazione di un progetto
3. Fornisce il quadro di riferimento per pianificare e coordinare l'avvio e la implementazione di un progetto

# IL BUSINESS PLAN

Il **Business Plan**, anche chiamato piano d'impresa, è lo strumento attraverso cui verificare la fattibilità economico-finanziaria di un progetto.

“un documento nel quale vengono riportati **gli obiettivi** di business, le **strategie** utili al loro raggiungimento, gli eventuali **ostacoli** che si potrebbero incontrare e gli **strumenti a disposizione**“.

## IL BUSINESS PLAN

Il Piano di Business è un documento che si compone di una parte descrittiva e di una parte numerica.

Nella parte descrittiva del business plan, attraverso l'analisi dell'organizzazione, si descrive e si spiega la fattibilità dell'idea di business (progetto) da realizzare e quindi le modalità di realizzazione della stessa dal punto di vista della possibile applicazione nell'organizzazione. Nella parte numerica, attraverso analisi economiche e finanziarie, si spiega in termini "numerici" che l'idea di business è realizzabile sia dal punto di vista economico che da quello finanziario.

15/03/2018

# CONCLUSIONE

LA GESTIONE STRATEGICA delle RISORSE UMANE E' UN PROCESSO ATTRAVERSO IL QUALE

1. SI DEFINISCONO GLI ELEMENTI dell'ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA

2. SI DETERMINANO LE CARATTERISTICHE CHE DEVONO AVERE LE PERSONE CHE ANDRANNO A POPOLARE TALE ARCHITETTURA

3. SI DEFINISCE COSA FACCIAMO SULLE PERSONE

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



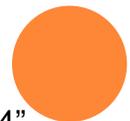
# INTRODUZIONE ALLA BALANCED SCORECARD

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\*

\*"L'attuazione della strategia: la balanced scorecard, di Ciro D'Aries e Alessandro Nonini, da Aziendaitalia 1/2004"



## DEFINIZIONE DI BALANCED SCORECARD

E' una **tecnica manageriale** di pianificazione, allineamento degli obiettivi e valutazione delle PERFORMANCE, che utilizza DATI monetari e NON MONETARI.

## 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>.

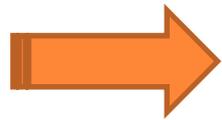
# LA BALANCED SCORECARD

La BSC è uno STRUMENTO per:

1. razionalizzare l'insieme delle attività dell'organizzazione
2. nel tentativo di creare valore,
3. traducendo la visione aziendale in un insieme di obiettivi tattici e strategici misurabili (Indicatori, esempi nelle slide 58-59-60)

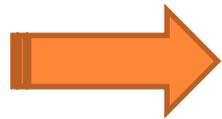


# LA BALANCED SCORECARD



OBIETTIVI STRATEGICI MISURABILI per  
OGNI DIMENSIONE ORGANIZZATIVA:

- D.1 STAKEHOLDER SODDISFATTI
- D.2 UTENTI-PAZIENTI SODDISFATTI
- D.3 PROCESSI EFFICIENTI- EFFICACI
- D.4 PERSONALE PREPARATO E MOTIVATO



INDICATORI SPECIFICI per OGNI  
DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

## IL BSC COME INTEGRAZIONE TRA VISIONE, STRATEGIA E ATTIVITÀ QUOTIDIANA



## LA BALANCED SCORECARD

Questo strumento parte dal presupposto che, per avere una visione esauriente dell'intera situazione aziendale, nessun indicatore di performance deve essere preso singolarmente, ma occorre costruire un insieme organizzato di indicatori (es.slide 58-59-60) che, collegati tra loro, consentano una valutazione globale dei risultati aziendali.



## 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.

## PRINCIPIO DELLA BALANCED SCORECARD: ASSUNTO DI BASE

1. I risultati **economici e finanziari** possono essere conseguiti soddisfacendo adeguatamente i clienti

2. i **clienti** possono essere soddisfatti sviluppando processi interni eccellenti

3. i **processi interni** eccellenti possono essere progettati ed implementati **agendo** sull'**apprendimento**



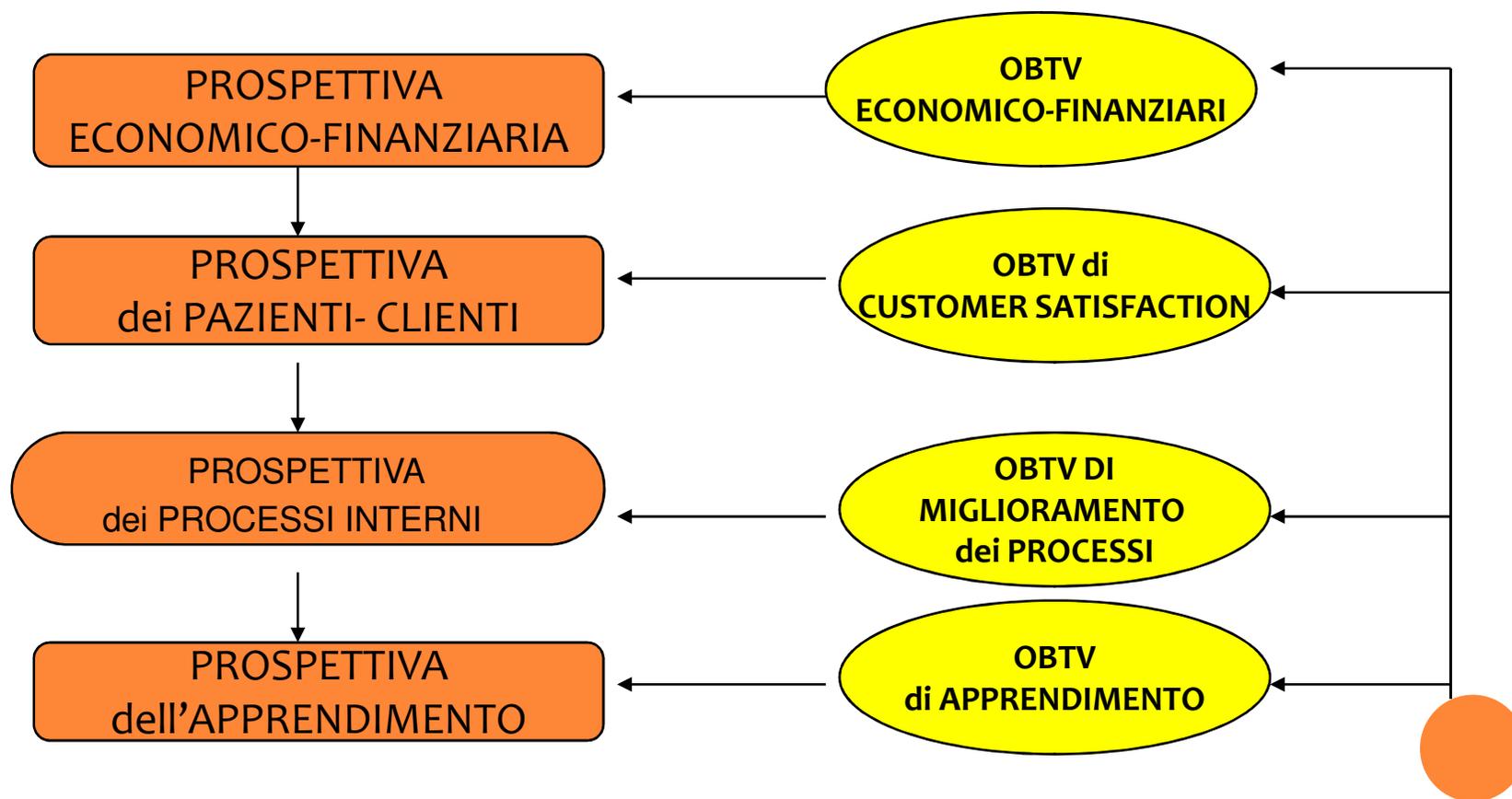
-----delle persone/sulle persone  
sulla loro selezione, motivazione,  
competenza, conoscenza.



## PRINCIPIO DELLA BALANCED SCORECARD: ASSUNTO DI BASE

Monitorando le prestazioni lungo tali **dimensioni** si è in grado di valutare sistematicamente quanto l'impresa sia efficace nell'implementare la strategia.

**FIG.3 – DALLA STRATEGIA ALLA MISURA DELLE PERFORMANCE**



## LA BALANCED SCORECARD

Per garantire questo assunto di base, (slide n.36-37) la Balanced scorecard valuta la 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



# LA 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;



## LA 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

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



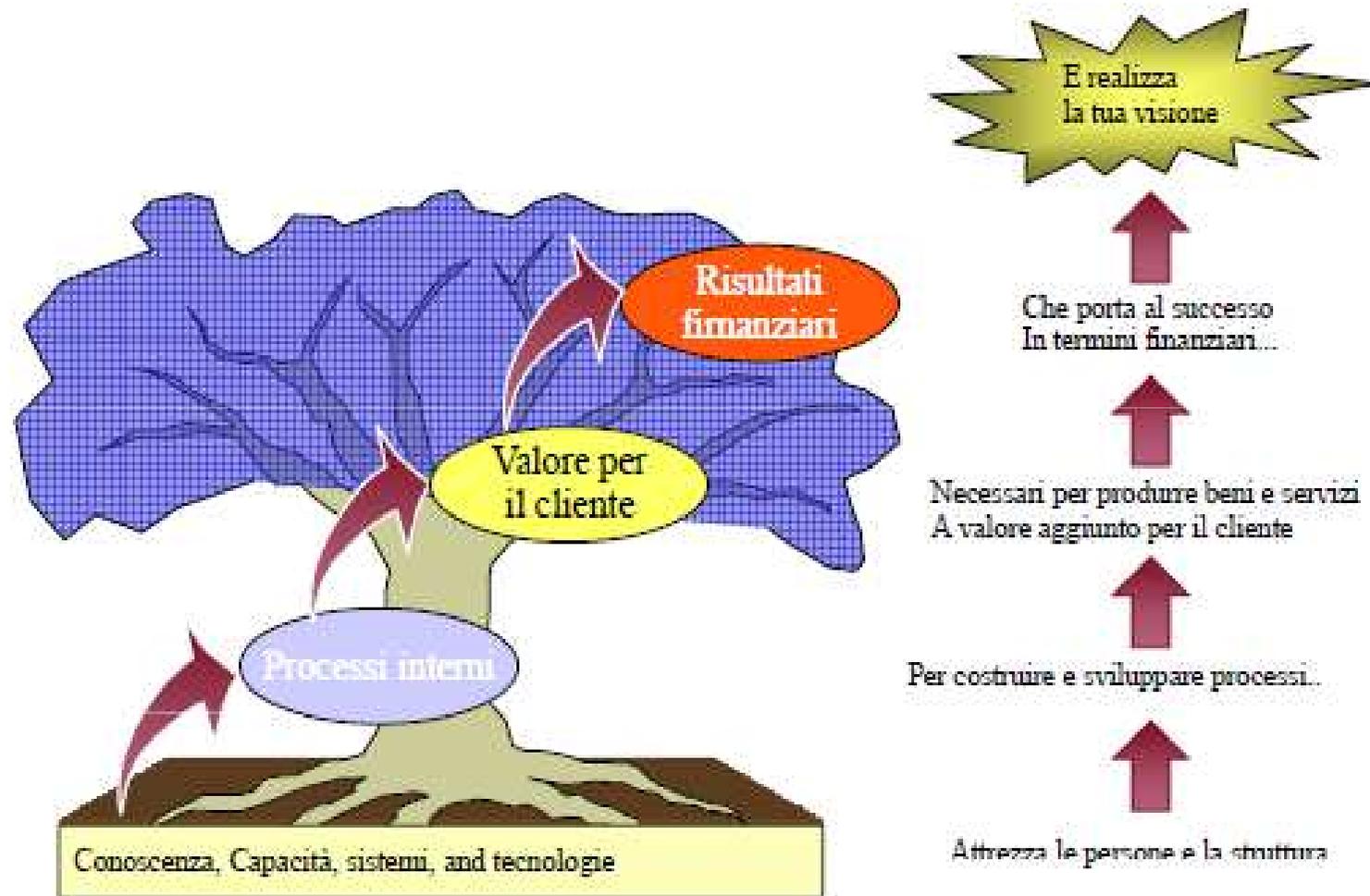
# LA BALANCED SCORECARD

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 *Aziendaitalia* 1/2004”



▶  
▶  
▶ **...RIFLETTIAMO SULLE RELAZIONI LOGICHE TRA LE PERFORMANCE AZIENDALI.\***

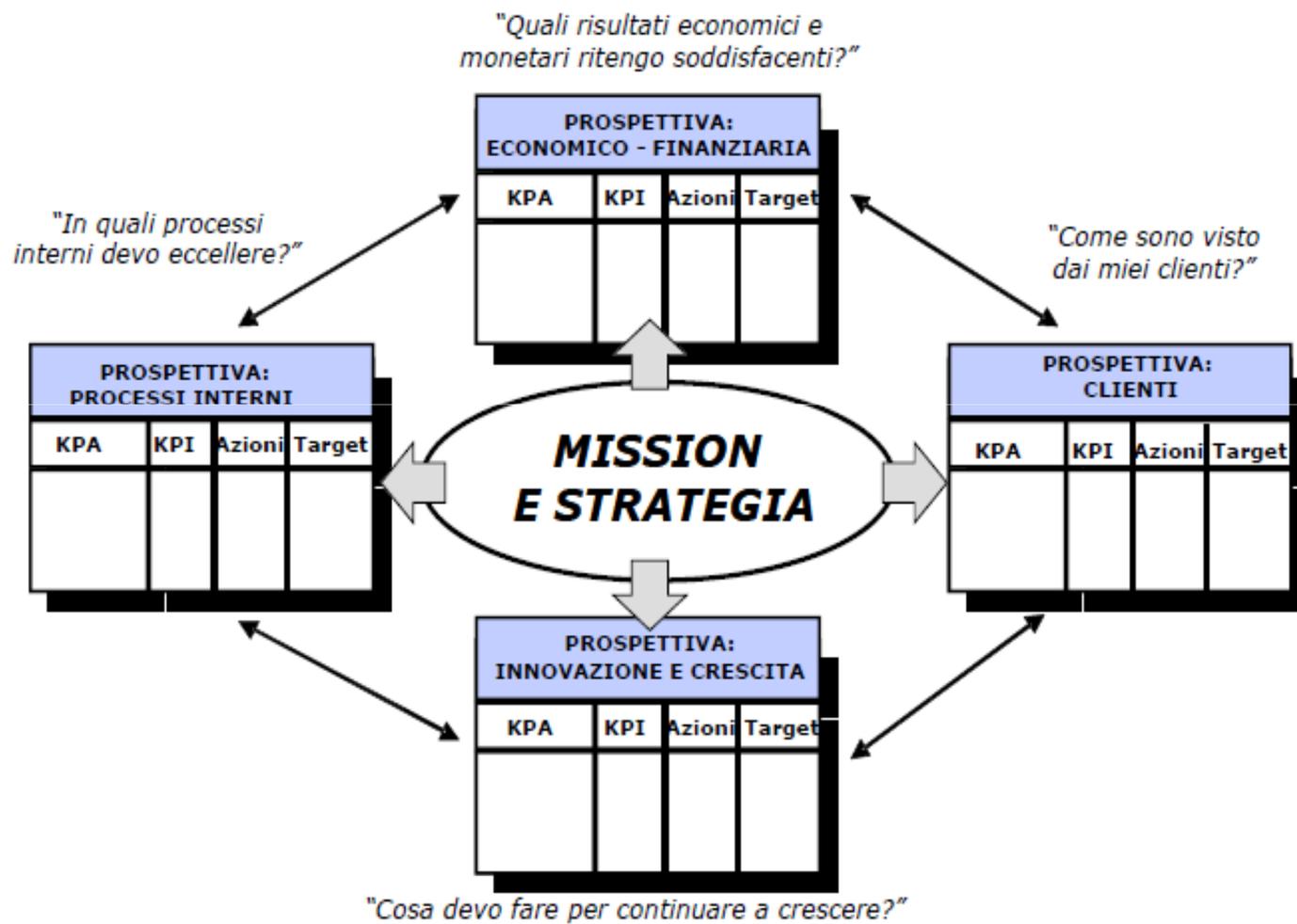


# LA BALANCED SCORECARD

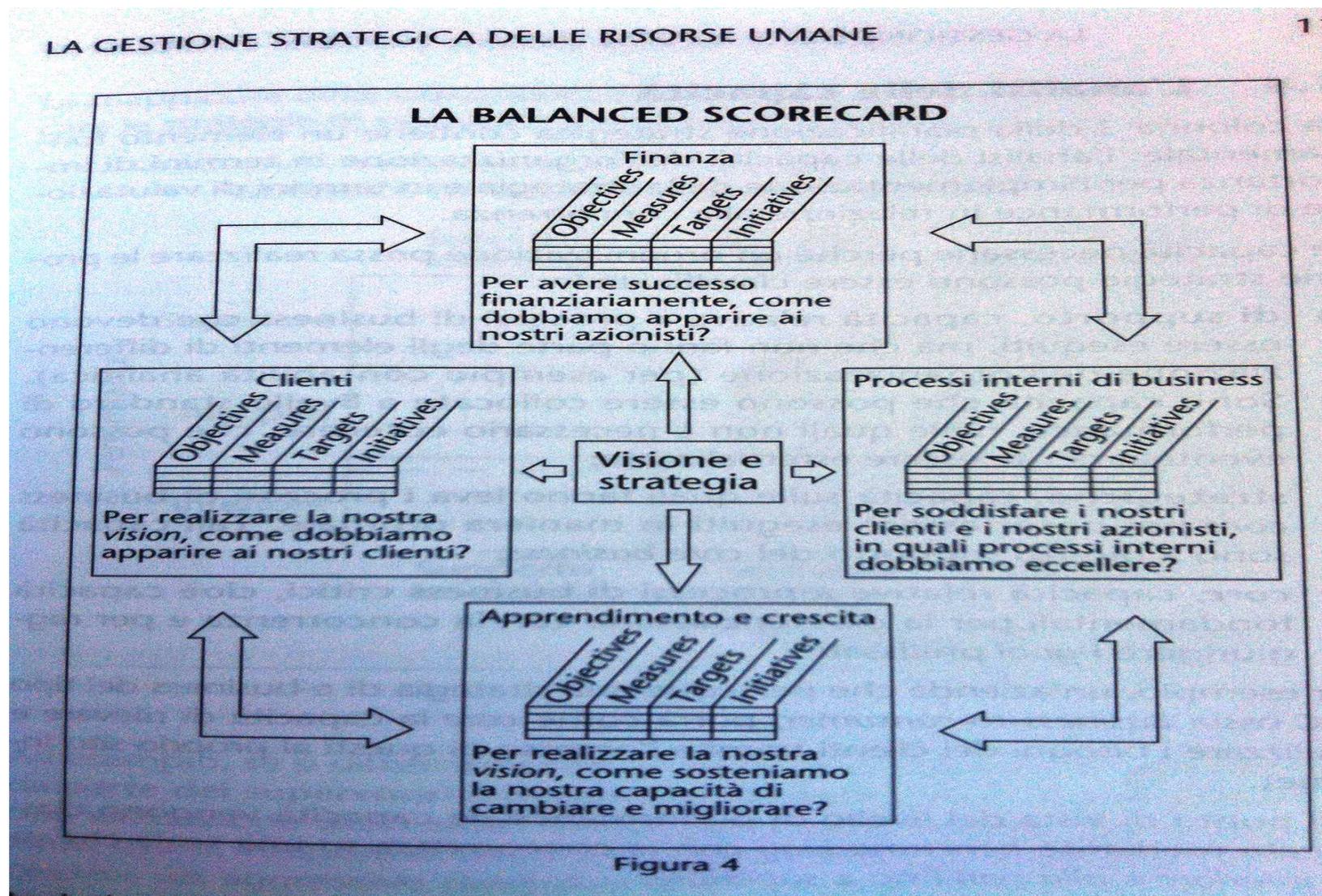
L'insieme delle quattro dimensioni rappresenta l'espressione completa dell'organizzazione aziendale.



# LA BSC: LE 4 DIMENSIONI o PROSPETTIVE



# LA BSC: LE 4 DIMENSIONI O PROSPETTIVE



# LA BALANCED SCORECARD

## LA PROSPETTIVA N.1

- Le quattro prospettive o dimensioni di osservazione che, in ambito sanitario costituiscono l'ossatura della balanced scorecard, si possono sintetizzare:
  1. **la prospettiva economico finanziaria**, che pone in relazione i risultati ottenuti dall'azienda con gli obiettivi delle Direzioni generali del **pareggio di bilancio**, quindi nel rispetto del budget assegnato dalla Regione. Il raggiungimento ed il mantenimento di questo standard diviene la condizione per dimostrare la capacità di fornire prestazioni efficaci a costi accessibili.

# BALANCED SCORECARD

## LA PROSPETTIVA N.2

- 2. la prospettiva dei clienti e/o dell'assistito e relazioni con l'ambiente esterno** (*Chi sono i nostri clienti? Come siamo percepiti dai nostri clienti? Chi ne indirizza le scelte? Chi vincola la spesa sanitaria? Come siamo visti dai conferenti di capitale- in ambito sanitario dai Cittadini*)

La prospettiva fa riferimento alla necessità di orientare l'attività svolta alla soddisfazione delle esigenze dall'assistito.



# LA BALANCED SCORECARD

## LA PROSPETTIVA N.2

La posizione sostenuta dall'OMS è che i sistemi sanitari debbano:

- migliorare lo stato di salute dei cittadini
- rispondere alle loro aspettative in tema di salute e di assistenza sanitaria



# LA BALANCED SCORECARD

## LA PROSPETTIVA N.2

Per massimizzare lo stato di salute della popolazione, è necessario:

assicurare pari opportunità (**equità**) nella fruizione dei servizi necessari (**accessibilità**), che rispondono alle aspettative dei cittadini (**accettabilità**), che coprono bisogni percepiti come importanti dai diversi attori in campo (**rilevanza**) e che rispondono a criteri di uso razionale delle risorse esistenti (**efficienza**).

# LA BALANCED SCORECARD

## LA PROSPETTIVA N.3

- 3. la prospettiva processi interni** (*Quali sono i processi in cui dobbiamo eccellere per creare valore ed essere competitivi?*) è diretta:
- all'individuazione dei fattori critici e di successo che si prevede possano avere il massimo impatto sulla soddisfazione dell'assistito
  - alle iniziative di miglioramento per il raggiungimento degli obiettivi aziendali

# LA BALANCED SCORECARD

## LA PROSPETTIVA N.3

Focalizzando l'attenzione sull'ottimizzazione dei processi esistenti è possibile **migliorare la qualità** dei servizi forniti e rispondere alla necessità di controllare i costi allocando le risorse in maniera efficiente.

# LA BALANCED SCORECARD

## LA PROSPETTIVA N.4

4. **la prospettiva apprendimento e crescita** (*Quali sono le aree che noi dobbiamo presidiare per sviluppare la nostre capacità di miglioramento e cambiamento?*) è strettamente connessa all'innovazione di processo ed all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale.

Ciò si traduce in tre ambiti di azione principali:

1) il personale 2) i sistemi 3) le procedure organizzative

In tale ottica le aziende sanitarie possono investire nell'aggiornamento, nella qualificazione del personale e nel potenziamento dei sistemi informatici.

## INDICATORI DIMENSIONE 1: ESEMPIO

FINANCIAL PERSPECTIVE	
KPA	INDICATORI

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

## INDICATORI DIMENSIONE 3: ESEMPIO

INTERNAL PROCESSES PERSPECTIVE	
KPA	INDICATORI

- Qualità servizio erogato
  - Qualità cartella sanitaria
- Gestione del rischio clinico
  - Qualità incident reporting

15/03/2018

## INDICATORI DIMENSIONE 2: 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)

## INDICATORI DIMENSIONE 4: 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

# LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE BALANCED SCORECARD

LA BALANCED SCORECARD E' UNO STRUMENTO DI GESTIONE CHE CONSIDERA ASPETTI DIVERSI DEL VALORE DELL'ORGANIZZAZIONE in aggiunta e/o integrazione di quelle CHE SONO LE MISURE FINANZIARIE

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)

# COME COSTRUIRE IL/LA BSC

☆ *Qual è la mia strategia?*

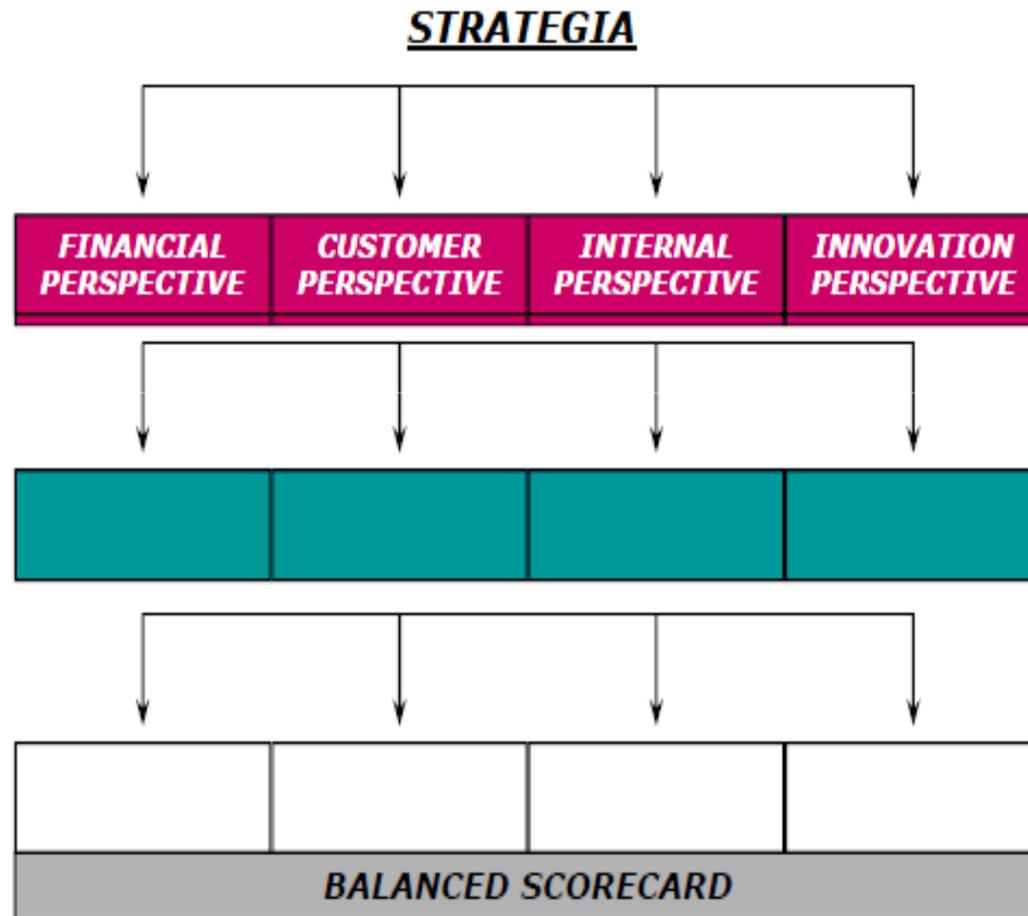
🕒 *Dove leggerò il successo della mia strategia?*

🕒 *Su cosa non posso assolutamente sbagliare?*

🕒 *Come misurerò le mie performance?*

KPA

KPI



# LA GESTIONE STRATEGICA DELLE Risorse Umane

## BALANCED SCORECARD (BS)

LA BS DIVIENE UNO STRUMENTO DI GESTIONE CHE  
PERMETTE DI:

1. CHIARIRE E TRADURRE LA STRATEGIA IN PIANI DI AZIONE
2. COMUNICARE E COLLEGARE GLI OBTV STRATEGICI E LE MISURE (INDICATORI)
3. PIANIFICARE, DEFINIRE OBTV E ALLINEARE LE AZIONI
4. POTENZIARE FEEDBACK STRATEGICO E APPRENDIMENTO

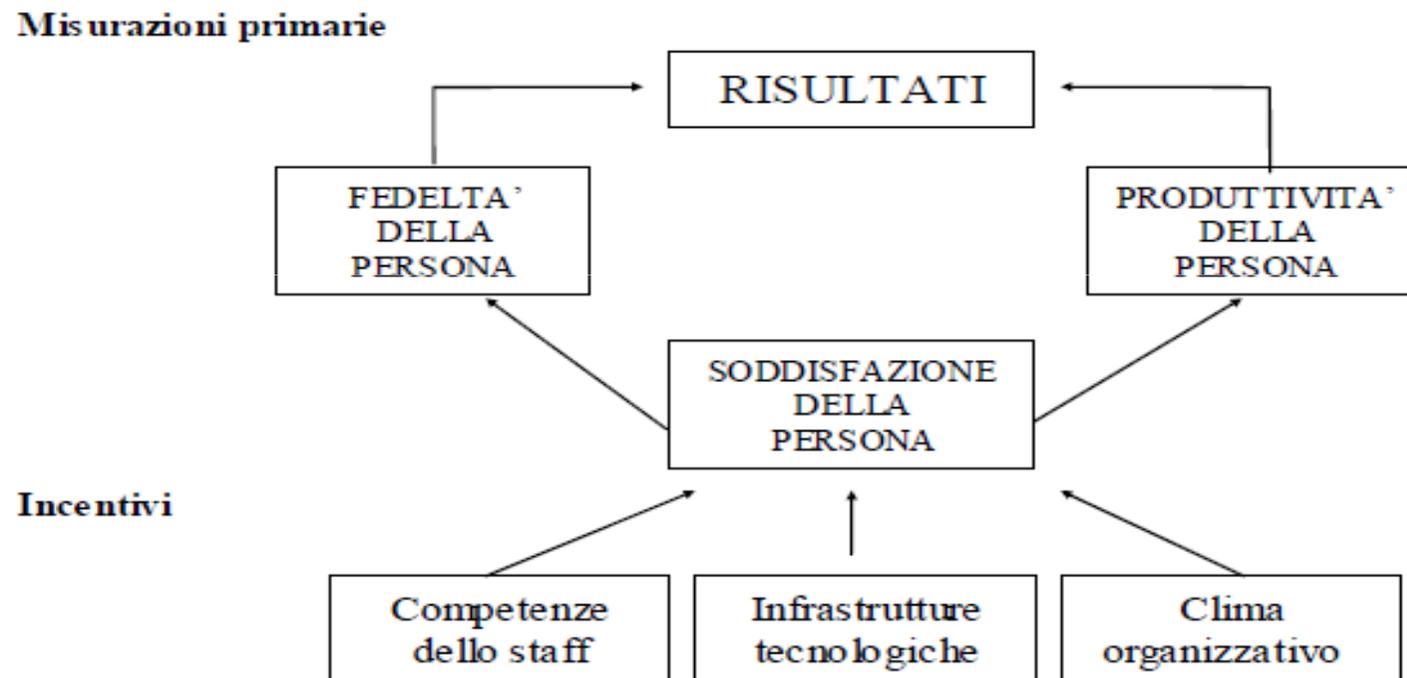
# LA GESTIONE STRATEGICA DELLE Risorse Umane attraverso la BALANCED SCORECARD (BS)

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

1. NEI 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 **LA PROSPETTIVA-  
DIMENSIONE DELL'APPRENDIMENTO E L'AREA DEI  
PROCESSI**

## DIMENSIONE 4. PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO E DELLA CRESCITA



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

Elisa Tarroni- CdL Scienze Inf.che Ostetriche , tratto da materiale didattico Prof.E.Bracci UniFe-2012

**NE CONSGUE**

**....LA BALANCED SCORECARD NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE???**VERIFICARE

LA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE CONCLUDE IL SUO PERCORSO NELLA DEFINIZIONE DI UNA Human Resource ScoreCard (HRS).

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 DI BUSINESS?
4. QUALI SONO LE METRICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE CHE L'ORGANIZZAZIONE PUO' DECIDERE DI ADOTTARE?



# LA SCORECARD NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

LA RISPOSTA della HRS (Human resource scorecard) 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 RISORSE UMANE



Tab. N? : Esempio di Metriche relative alla Gestione Risorse Umane A.Fischetti

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>

# GESTIONE RISORSE UMANE E BSC.

## La Balanced Scorecard e le Risorse Umane

L'implementazione della Balanced Scorecard può essere effettuato solo se l'organizzazione è in grado di trasferire l'importanza delle strategie e degli obiettivi aziendali a tutti i dipendenti. In questo modo sarà fornito un quadro concreto che aiuterà il personale a comprendere gli obiettivi e le strategie delle organizzazioni, come questi obiettivi e strategie sono misurati e come influenzano i KPI critici.

La DRU deve essere in prima linea nella diffusione della cultura della BSC all'interno dell'azienda, fornendo la necessaria formazione e orientamento. La Balanced Scorecard può essere utilizzata per valutare la misura in cui le attività della Direzione delle Risorse Umane rappresentino un valore aggiunto per le strategie e gli obiettivi aziendali.

# GESTIONE RISORSE UMANE E BSC.

La misurazione delle **risorse umane** riguarda principalmente il **rendimento**, il **personale** e i **processi**:

- Le misurazioni del **rendimento** includono la determinazione della produzione per dipendente (ad esempio il fatturato per dipendente). La DRU sarà invece valutata sulla sua capacità di implementare una politica retributiva in linea con gli obiettivi e le strategie aziendali;
- Misurare il **personale** comprende la valutazione dei comportamenti, delle competenze e delle conoscenze;
- Le misurazioni dei **processi** si concentrano sulla valutazione della soddisfazione dei dipendenti (clima aziendale e politiche retributive) e sulle iniziative che l'organizzazione intraprende per sviluppare le competenze necessarie a creare valore aggiunto. La DRU, sulla base degli obiettivi e delle strategie aziendali, effettuerà una valutazione delle competenze del personale con lo scopo di verificare quali di queste sono assenti in azienda. I principali strumenti a disposizione della DRU per colmare gli eventuali gap sono: la formazione e l'inserimento di nuovo personale.

# GESTIONE RISORSE UMANE E BSC.

## Conclusioni

Utilizzando la Balanced Scorecard nella gestione delle prestazioni, si assume un approccio olistico poiché nessuna area organizzativa è inserita in una posizione dominante rispetto alle altre. Inoltre, concentrandosi solo sui processi essenziali a produrre valore aggiunto, la BSC riprende il principio di Pareto, dove l'80% della performance dell'organizzazione deriva dal 20% dei KPI.

La BSC collega la prestazione individuale alla prestazione della divisione o del reparto aziendale e queste ultime tra di loro per il raggiungimento di un obiettivo comune. Seguendo il principio "Il tutto è più della somma delle singole parti", la BSC spinge i dipendenti alla collaborazione.

## CONCLUSIONE 1.

- Per la sua natura multidimensionale la Balanced scorecard può essere uno **strumento innovativo** rispetto ai tradizionali strumenti di controllo direzionale.
- Due sono le motivazioni:



## CONCLUSIONE 1.

## MOTIVAZIONE1

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

# . CONCLUSIONE 1.

## MOTIVAZIONE 2

- 2. il successo e le performance di un'azienda sanitaria non sono solo il pareggio di bilancio o l'equilibrio economico bensì anche:
  - ✓ migliorare la SALUTE della popolazione,
  - ✓ assicurare EQUITA' dei SERVIZI necessari,
  - ✓ migliorare la QUALITA' 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'EQUITA' ( nella gestione del personale coinvolgere e responsabilizzare il personale, curare la comunicazione).



## CONCLUSIONE 2.

**la Gestione Strategica delle Risorse Umane si compone di:**

1. Analisi Missione ed Obiettivi dell'organizzazione/azienda;
2. Analisi delle Opportunità e delle Minacce esterne all'organizzazione ed analisi dei Punti di Forza e di Debolezza interne;
3. Definizione delle scelte strategiche di Gestione risorse umane dell'organizzazione;
4. Definizione dei Fabbisogni di Risorse Umane, composto dalle dimensioni: Competenze e Comportamenti;

## CONCLUSIONE 2.

5. Attivazione dei processi di Gestione delle Risorse Umane come: Ricerca e Selezione del personale corrispondente alle esigenze, Formazione del personale per coprire le esigenze interne, Gestione dei rapporti sindacali e con il personale; Gestione dei Benefit e dei Sistemi Premianti, Valutazione del Personale, Analisi delle Posizioni (o profilo di posto);
6. Progettazione e gestione dei Modelli di Valutazione del Personale, in termini di Prestazioni, Competenze ed Obiettivi.

15/03/2018

---

---

15/03/2018

77

---

---