

**ASST LARIANA**

**Progettare l'organizzazione: individuare i ruoli, sviluppare le competenze integrando gli strumenti gestionali delle risorse umane (Job Description con l'assegnazione dei privileges, Sistema Valutazione, Sistema Formativo) dell'ASST Lariana.**

**REFERENTE DEL PROGETTO**

<b>NOME E COGNOME</b>	Rocco Capasso
<b>RUOLO</b>	Responsabile della UOSD Formazione e Sistema Valutazione
<b>E-MAIL</b>	rocco.capasso@asst-lariana.it
<b>TELEFONO FISSO</b>	03158539409
<b>TELEFONO CELLULARE</b>	
<b>2. Abstract</b>	<p>Il progetto aziendale intende standardizzare un percorso di progettazione organizzativa che a partire dall'individuazione dei ruoli gestionali e professionali necessari alla mission e all'espletamento dei compiti istituzionali assegnati dalla Regione, prevede l'utilizzo sistematico e integrato di un insieme di strumenti di gestione delle risorse umane come la job description, le schede di valutazione delle performances individuali, il fabbisogno formativo individuale e l'assegnazione delle responsabilità professionali in termini di autonomia al fine di garantire prestazioni sanitarie e socio-sanitarie con criteri e standard di elevata qualità organizzativa. Il contesto normativo che fa da riferimento sono gli standard della JCI, la Legge Gelli, i contratti nazionali collettivi della dirigenza e dell'area del comparto e le ultime riforme della pubblica amministrazione. Inoltre, il progetto ha come obiettivo indiretto aumentare i livelli di partecipazione dei dipendenti in termini di trasparenza e condivisione dei valori sottesi al progetto, in modo da favorire meccanismi di miglioramento del clima organizzativo.</p>
<b>3. Descrizione del problema</b>	<p>L'attuazione della L.R. 23/15 Regione Lombardia, che ha unificato in un'unica azienda le strutture territoriali e quelle ospedaliere ha prodotto profondi cambiamenti organizzativi che sono stati recepiti con i POAS approvati dalla Regione Lombardia nel 2017. L'ASST Lariana ha modificato la propria organizzazione e individuato i ruoli e i profili professionali necessari all'espletamento dei compiti, ritenendo opportuno e prioritario sviluppare la gestione delle risorse umane con strumenti innovativi che possono valorizzare l'apporto e il contributo dei vari professionisti al raggiungimento degli indicatori di performance. In un contesto normativo evoluto è diventato prioritario per l'ASST Lariana adottare, in forma di progetto, un impegno a sviluppare nuovi strumenti gestionali come la scheda job description, l'assegnazione di privileges, la scheda individuale di valutazione e la scheda di analisi del fabbisogno formativo all'interno di una cornice valoriale che è l'implementazione del modello delle competenze per premiare le eccellenze. La scheda job description attraverso un processo altamente partecipativo</p>

	tende ad aumentare il livello di partecipazione e di appartenenza all'azienda. Occorre creare una forte condivisione valoriale imperniata sulla cultura della misurazione e sviluppare una comunità di pratica sul sistema di valutazione delle performance.
<b>4. Conoscenze disponibili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standard di qualità definiti della JCI, in modo particolare quelli riferiti all'area della sicurezza e alla gestione delle risorse umane</li> <li>- Il modello teorico Boyatzis</li> <li>- Il modello teorico delle competenze di Spencer e Spencer</li> <li>- Formazione specifica sulla progettazione Organizzativa con il Dipartimento di Economia dell'Università di Parma</li> <li>- Partecipazione alla Comunità di Pratica della Università Cattolica di Milano sullo sviluppo organizzativo e della formazione</li> <li>- Partecipazione alla PHARC SDA Bocconi -Milano</li> </ul>
<b>5. Razionale</b>	Il progetto di implementazione del modello delle competenze prevede lo sviluppo di strumenti gestionali innovativi come la job description a tutti i dipendenti dell'ASST Lariana, la scheda di valutazione individuale e la scheda di analisi del fabbisogno formativo. L'utilizzo integrato delle informazioni provenienti dai diversi strumenti gestionali permette all'azienda un'analisi strategica delle competenze necessarie per mantenere i livelli di qualità nell'erogazione delle prestazioni ed effettuare una progettazione organizzativa ad hoc. In una fase successiva l'azienda intende in modo sperimentale procedere per unità operative di aree omogenee all'assegnazione dei privileges ai singoli professionisti. Intende, inoltre, creare all'interno dell'azienda una cultura del confronto che permette su aree strategiche come la rilevazione delle soft skills, ritenute sempre più elemento che fanno aumentare la competitività dell'azienda sul mercato, un'azione di benchmarking interno.
<b>6. Obiettivi specifici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegnare una job description ad ogni dirigente con responsabilità gestionale come da ruoli organizzativi presenti nel POAS</li> <li>- Assegnare una job description ad ogni dipendente dell'ASST Lariana, dell'area del comparto e all'area della dirigenza</li> <li>- Introdurre in azienda il modello delle competenze per ispirare le regole del sistema di valutazione individuale</li> <li>- Elaborare nuove schede di valutazione individuali basate sul modello delle competenze</li> <li>- Individuare i criteri e una procedura per assegnare i privileges all'area dei dirigenti medici con incarichi professionali</li> <li>- Analizzare il fabbisogno formativo sulla scorta degli esiti delle</li> </ul>

	<p>valutazioni e dell'assegnazione dei privileges</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creare una cornice valoriale condivisa attraverso azioni fortemente partecipative di coinvolgimento in termini informativi e di confronto con i sindacati, i valutati e i valutatori</li> <li>- Adottare un applicativo informatico che permette l'integrazione delle informazioni e procedere alla costruzione del dossier formativo individuale e di unità operativa</li> <li>- Creare i presupposti per lo sviluppo di una comunità pratica di valutatori sull'utilizzo degli indicatori di performance</li> </ul>
<b>8. Intervento/i</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottenere dalla Direzione Strategica un mandato specifico e forte sul progetto</li> <li>- Costituzione di un gruppo di lavoro composto da personale della UOSD Formazione e Sistema Valutazione ,della UOC Gestione Risorse Umane, collaboratori dei direttori di dipartimento e della Direzione del DAPSS ( direzione aziendale professioni sanitarie e socio-sanitarie)</li> <li>- Definire il contesto teorico di riferimento e la condivisione sugli aspetti innovativi che vengono introdotti a sistema, come la cultura della misurazione delle competenze e il concetto di premialità legato all'effettiva capacità di espressione delle competenze</li> <li>- Definizione e approvazione degli strumenti gestionali (job description, schede di valutazione)</li> <li>- Informare le Organizzazioni Sindacali di categoria e ottenere la condivisione necessaria per procedere alla realizzazione degli interventi</li> <li>- Redazione e approvazione Linee Guida del sistema di Valutazione Aziendale con formale delibera</li> <li>- Definire le caratteristiche del software per gestire le informazioni sui dipendenti e acquisirlo in collaborazione con i Sistemi informatici aziendali</li> <li>- Creare una sezione in intranet aziendale che rende disponibili tutti i documenti e le procedure inerenti il Sistema di Valutazione</li> <li>- Definire i criteri di una reportistica annuale per la Direzione Strategica e per i Responsabili UOC sugli esiti dell'applicazione del sistema di valutazione</li> <li>- Creare i presupposti di una comunità di pratica che elimina l'autoreferenzialità e faccia crescere il presupposti di un benchmarking sia interno ma anche esterno attraverso la partecipazione ad altre comunità di pratiche che possono</li> </ul>

	valorizzare il valore del confronto
<b>10. Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegnazione di una scheda job description ai dipendenti dell'area del comparto sia di area sanitaria sia dell'area tecnico-amministrativa entro il 31.12.2018</li> <li>- Assegnazione di una scheda job description ai dirigenti con responsabilità gestionali come da POAS entro il 30.09.2018</li> <li>- Assegnazione di una job description ai dirigenti con incarichi professionali entro il 31.12.2018</li> <li>- Costituzione di un gruppo di lavoro interdisciplinare e interdipartimentale per la redazione di una procedura che definisce i criteri di assegnazione dei privileges ai professionisti dell'azienda, entro il 30.06.2019</li> <li>- Approvazione delle schede di valutazione individuali del personale dipendente entro il 30.06.2018</li> <li>- Acquisizione di un software per la gestione del sistema di valutazione entro il 30.06.2018</li> <li>- Incontri informativi con tutto il personale per illustrare il nuovo sistema di valutazione entro il 30.09.2018</li> <li>- Creare una sezione su intranet per pubblicare tutti i documenti e le procedure del sistema di valutazione e dell'assegnazione delle schede job entro il 30.12.2018</li> <li>- Organizzare momenti formativi per i valutatori entro il 31.12.2018</li> </ul>
<b>11. Analisi</b>	<p>Gli indicatori di realizzazione del progetto sono tutti misurabili e ciò darà la possibilità di un monitoraggio continuo e sistematico sull'attuazione del progetto e una percezione immediata su eventuali difficoltà di attuazione. La definizione del sistema di valutazione come sistema operativo dà la possibilità di recepire i feedback da parte dei valutatori e dei valutati e apportare le modifiche necessarie. Nella fase di prima attuazione del progetto è data molta enfasi al valore della partecipazione e della condivisione del sistema valoriale che si vuole introdurre in Azienda e pertanto hanno grande valore gli incontri con la Direzione, con i sindacati e i momenti informativi con tutto il personale dell'azienda, anche attraverso l'utilizzo di una FAD o sezioni su intranet che rendono disponibili e trasparenti il sistema di regole e degli strumenti utilizzati.</p>
<b>12. Aspetti etici</b>	<p>L'aspetto "etico" del progetto è uno dei fattori più importanti su cui si basa il nuovo sistema di valutazione introdotto, in quanto si è consapevoli che la trasparenza e la condivisione degli indicatori di</p>

	<p>misurazione del possesso e della capacità di esprimere le competenze, possono influire in modo positivo sugli aspetti motivazionali del personale. Una metodologia che premia il riconoscimento delle eccellenze può favorire il miglioramento qualitativo delle prestazioni verso l'utente, in modo particolare le prestazioni che richiedono l'espressioni delle competenze relazionali.</p>
<b>13. Risultati</b>	<p>Al momento attuale l'obiettivo di assegnare ad ogni dipendente dell'ASST Iariana una job description è stato raggiunto. Sul portale dei dipendenti è stata pubblicata la scheda job di ogni dipendente firmata digitalmente dai rispettivi responsabili gerarchici. E' stato avviato il nuovo sistema di valutazione recepito con delibera aziendale che prevede anche un nuovo software.</p> <p>Dopo l'attuazione del progetto si può constatare come i valori su cui si basa il progetto di implementazione del sistema di valutazione aziendale suscitano grande interesse e discussione. Il tema dell'equità, della trasparenza e della meritocrazia cioè del riconoscimento delle professionalità e delle competenze ad esse legate sono di fondamentale importanza nella gestione del clima organizzativo aziendale. Nei prossimi mesi si procederà a realizzare i punti più strategici del progetto come la definizione del percorso metodologico per l'assegnazione dei privileges che sarà uno dei passaggi più delicati ma anche più qualificanti del progetto.</p>
<b>14. Sommario</b>	<p>La realizzazione del progetto sta richiedendo un grande sforzo organizzativo da parte dell'azienda, che però è sostenuto da una forte partecipazione delle varie componenti coinvolte al progetto ( sindacati, responsabili di struttura, ecc). Ciò ha permesso ad. es. di ottenere una semplificazione del vecchio sistema di valutazione che prevedeva l'uso di circa 70 schede individuali di valutazione a quattro schede per l'area del comparto e di tre schede per l'area della dirigenza. I principi etici e valoriali che sostengono il progetto come l'equità e la trasparenza risultano molto apprezzati. Inoltre si stanno diffondendo metodologie operative basate sulla condivisione di criteri omogenei per misurare e valorizzare allo stesso modo una performance comportamentale dei dipendenti in diversi contesti operativi dell'azienda, è la premessa per costruire in un prossimo futuro una comunità di pratica di valutatori.</p>
<b>17. Conclusioni</b>	<p>Il progetto ha delle connotazioni molto innovative sotto l'aspetto organizzativo in quanto realizza un percorso di progettazione organizzativa complesso che introduce in azienda una metodologia che tende ad utilizzare in modo sistematico e integrato strumenti gestionali delle risorse umane, ispirati al modello delle competenze, ritenuti necessari e indispensabili per un'azienda per mantenere alti i livelli di attrattività e di competitività. Inoltre il soddisfacimento dei</p>

	<p>requisiti degli standard di qualità della JCI mirano a garantire al cittadino prestazioni sanitarie e socio-sanitarie più elevate. Non da sottovalutare che la scelta di coinvolgere e rendere attiva la partecipazione di tutte le componenti aziendali al progetto nelle sue diverse fasi di realizzazione, se da una parte richiede uno sforzo organizzativo complesso e non semplice, dall'altra sicuramente va ad incidere in modo positivo sul senso di appartenenza, motivazionale e di condivisione dei dipendenti verso l'Azienda e può beneficiarne il clima organizzativo.</p>
--	--