

Bocconi

Con il contributo incondizionato di



Bristol-Myers Squibb

CONVEGNO OASI 2018

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

SKILL MIX CHANGE E KNOWLEDGE MANAGEMENT DEL PERSONALE SSN

Mario Del Vecchio
CERGAS, SDA Bocconi
29 novembre 2018



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management

Il personale come tema

PERCHÉ

- Le aziende sono fatte di persone (*labor e brain intensive*)
- Malessere generalizzato ed evoluzione non in linea con le altre aree di gestione nelle aziende

CONSIDERANDO

- Condizioni, variabili e vincoli di ambiente e di sistema (spesa pubblica e SSN)
- I quadri concettuali che orientano priorità, azioni, strumenti nel sistema e nelle aziende (natura pubblica e professionale)
- Le condizioni (risorse, competenze, assetti organizzativi, ...) nelle quali le aziende esercitano il difficile compito di gestire il personale (definire i fabbisogni, selezionare le persone, orientarne i comportamenti)



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management

Il dimensionamento degli organici

	2016			2015		2014		2013		2012		2011		2010	
	Pers. SSN per .000 ab.	unità di personale v.a.	n.i.	unità di personale v.a.	n.i.	unità di personale v.a.	n.i.	unità di personale v.a.	n.i.	unità di personale v.a.	n.i.	unità di personale v.a.	n.i.	unità di personale v.a.	n.i.
Molise	9,35	2.917	83	3.021	86	3.155	89	3.239	92	3.293	93	3.398	96	3.526	100
Calabria	9,40	18.530	85	18.579	85	18.941	86	19.572	89	20.170	92	21.185	97	21.916	100
Campania	7,27	42.536	85	43.118	86	44.215	88	45.422	90	46.476	92	48.507	96	50.289	100
Lazio	7,08	41.712	86	42.480	88	43.804	91	44.774	93	45.491	94	46.922	97	48.274	100
Puglia	8,71	35.532	91	35.833	92	36.608	94	36.740	94	36.963	95	37.991	98	38.947	100
Sicilia	8,11	41.163	92	42.011	94	43.062	96	43.676	98	44.171	99	44.356	99	44.636	100
Piemonte	12,24	53.893	94	54.011	94	54.709	95	55.358	96	55.826	97	56.668	98	57.580	100
Liguria	15,63	24.558	94	24.921	95	25.218	96	25.391	97	25.490	97	25.779	99	26.157	100
ER	12,77	56.799	95	57.152	95	58.060	97	58.972	98	59.436	99	59.783	100	60.006	100
FVG	15,30	18.680	96	18.514	95	19.087	98	19.436	100	19.262	99	19.331	99	19.512	100
Marche	12,37	19.095	96	19.048	96	19.151	96	19.235	96	19.421	97	19.690	99	19.935	100
Toscana	13,24	49.569	96	50.131	97	50.630	98	50.641	98	50.974	99	51.592	100	51.547	100
Lombardia	9,58	95.830	97	96.641	98	98.150	99	98.943	100	99.186	100	99.841	101	98.979	100
Veneto	11,87	58.354	99	58.409	99	58.716	99	59.029	100	58.821	100	59.088	100	59.032	100
Basilicata	12,18	6.986	99	7.108	101	7.095	101	7.143	102	6.993	100	7.118	101	7.028	100
Umbria	12,01	10.699	99	10.615	99	10.816	101	10.809	101	10.782	100	10.810	101	10.754	100
Abruzzo	10,68	14.167	101	14.249	101	14.313	102	14.302	102	14.312	102	14.319	102	14.052	100
PA Trento	14,50	7.803	102	7.767	102	7.853	103	7.908	104	7.915	104	7.705	101	7.615	100
Sardegna	12,88	21.352	102	21.477	103	21.468	103	21.103	101	20.484	98	20.668	99	20.836	100
PA Bolzano	16,68	8.690	103	8.611	102	8.583	102	8.528	101	8.421	100	8.409	100	8.405	100
VdA	16,99	2.163	106	2.094	103	2.162	106	2.146	105	2.068	101	2.042	100	2.042	100
ITALIA	10,40	631.028	94	635.790	95	645.796	96	652.367	97	655.955	98	665.202	99	671.068	100



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management

L'invecchiamento degli organici

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2005	2001	01-16	10-16	01-10
Molise	55,0	54,3	53,6	52,8	51,9	51,2	51,5	46,7	46,4	8,6	3,5	5,1
Calabria	54,5	52,7	53,6	51,6	51,6	51,5	51,4	49,2	47,1	7,4	3,2	4,2
Campania	54,2	53,8	53,4	52,7	52,1	51,5	51,3	48,2	46,4	7,8	2,9	4,9
Sicilia	54,2	53,5	52,7	52,1	51,1	50,6	50,5	48,2	46,6	7,6	3,7	3,9
Puglia	52,4	52,0	51,5	50,9	50,3	49,7	49,4	49,5	47,4	5,0	3,0	2,0
Lazio	52,4	52,0	51,3	50,6	49,9	49,2	49,2	47,3	45,8	6,6	3,2	3,4
Sardegna	52,1	51,6	51,1	50,5	50,4	49,7	49,3	47,3	44,6	7,5	2,8	4,7
Abruzzo	51,8	51,5	51,1	50,7	50,1	49,7	49,4	47,3	45,0	6,8	2,4	4,4
Basilicata	51,0	50,4	50,2	49,6	49,2	48,5	48,2	47,0	45,4	5,6	2,8	2,8
Liguria	50,8	50,2	49,8	49,3	48,5	47,0	46,9	45,7	44,0	6,8	3,9	2,9
Umbria	49,9	49,5	49,0	48,5	47,9	47,6	47,3	46,4	44,6	5,3	2,6	2,7
Toscana	49,8	49,3	48,7	48,0	47,4	46,8	46,5	45,0	43,3	6,5	3,3	3,2
PA Bolzano	49,6	49,1	48,6	48,0	47,2	46,5	45,8	43,9	41,4	8,2	3,8	4,4
Lombardia	49,3	48,7	48,4	47,7	47,0	46,4	45,9	43,9	40,8	8,5	3,4	5,1
Marche	49,1	48,8	48,4	47,8	47,2	46,6	47,2	45,4	43,5	5,6	1,9	3,7
ER	48,8	48,0	47,9	47,1	46,4	45,9	45,2	43,9	42,3	6,6	3,6	3,0
Veneto	48,6	48,2	48,0	47,4	46,7	46,2	45,7	44,0	40,9	7,7	2,8	4,9
FVG	48,4	48,4	48,0	47,3	46,8	46,3	45,8	44,6	43,6	4,9	2,7	2,2
VdA	48,2	47,9	47,3	46,7	46,3	46,0	45,4	43,4	42,0	6,2	2,8	3,4
Piemonte	47,8	47,5	47,3	46,6	45,8	45,5	45,2	43,3	40,1	7,8	2,6	5,2
PA Trento	47,3	46,8	46,4	45,8	45,0	44,4	43,6	40,3	37,9	9,4	3,6	5,8
ITALIA	50,6	50,1	49,7	49,0	48,4	47,8	47,5	45,7	43,5	7,1	3,1	4,0



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management

Lo skill mix

	INFERMIERI PER MEDICO							INFERMIERI PER UNITA' DI SUPPORTO						
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Calabria	1,86	1,87	1,87	1,83	1,82	1,80	1,77	10,09	10,54	9,89	9,26	9,36	8,95	7,67
Sicilia	1,86	1,80	1,77	1,74	1,72	1,73	1,70	11,21	11,27	11,01	10,67	10,43	10,24	9,89
Sardegna	1,88	1,90	1,88	1,86	1,90	1,92	1,91	4,22	4,22	4,40	4,58	5,60	5,45	5,36
Campania	1,94	1,93	1,93	1,92	1,92	1,91	1,89	7,59	7,37	7,01	6,69	6,46	6,05	5,76
Abruzzo	2,11	2,09	2,14	2,17	2,16	2,26	2,20	5,24	5,72	5,65	5,53	5,48	5,28	4,91
VdA	2,14	1,92	1,90	2,01	1,83	1,94	2,02	3,76	4,02	4,04	4,76	4,17	4,42	4,26
Puglia	2,28	2,34	2,34	2,36	2,30	2,30	2,16	10,27	9,94	9,33	8,97	8,40	7,83	7,22
Umbria	2,32	2,35	2,38	2,41	2,41	2,42	2,46	5,25	5,79	5,72	5,80	5,85	5,73	5,92
Lazio	2,47	2,43	2,39	2,36	2,31	2,28	2,23	13,49	12,99	12,47	12,11	11,93	12,06	11,57
Piemonte	2,48	2,50	2,45	2,43	2,42	2,38	2,35	3,18	3,21	3,15	3,11	3,09	3,01	2,98
Basilicata	2,49	2,15	2,34	2,35	2,32	2,28	2,38	5,90	5,51	5,84	5,94	6,54	6,68	7,33
Lombardia	2,58	2,63	2,61	2,59	2,58	2,56	2,55	4,32	4,30	4,29	4,26	4,26	4,23	4,34
Toscana	2,62	2,60	2,56	2,59	2,61	2,61	2,58	3,67	3,74	3,76	3,86	3,93	3,91	4,06
Liguria	2,68	2,69	2,67	2,68	2,67	2,67	2,58	4,43	4,42	4,43	4,43	4,44	4,50	4,48
PA Trento	2,68	2,86	2,81	2,78	2,90	2,93	2,81	2,90	3,03	2,99	2,97	3,02	3,00	3,52
Marche	2,76	2,75	2,71	2,70	2,67	2,64	2,62	5,75	5,72	5,59	5,59	5,53	5,54	5,56
Molise	2,80	2,66	2,50	2,49	2,44	2,43	2,30	5,38	5,27	4,93	6,35	5,99	5,48	5,21
FVG	2,90	2,80	2,78	2,81	2,77	2,79	2,80	2,53	2,36	2,42	2,44	2,36	2,31	2,33
Veneto	2,98	3,00	2,98	2,97	2,98	3,01	2,98	2,84	2,87	2,83	2,80	2,80	2,78	2,78
ER	3,01	2,99	2,91	2,88	2,86	2,88	2,89	4,41	4,42	4,46	4,41	4,44	4,50	4,57
PA Bolzano	3,25	3,35	3,33	3,30	3,36	3,29	3,29	5,09	4,93	4,86	4,87	4,97	4,93	4,95
ITA	2,45	2,44	2,42	2,40	2,39	2,39	2,35	4,66	4,67	4,64	4,62	4,63	4,58	4,58



Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management

A livello di sistema

- **Prendere atto della situazione** e delle diverse implicazioni (quantità, età, ...)
- **Decidere se**, ed eventualmente come, **proseguire nella decrescita**
- **Governare il necessario equilibrio** tra:
 - dotazioni organiche (quantità e mix)
 - scelte di esternalizzazione dei servizi (accreditato) e del lavoro
 - perimetro dei bisogni garantiti e dei servizi offerti
- Affrontare il tema delle **disparità regionali**
- Promuovere **politiche ad hoc su specifici temi** (es. invecchiamento popolazione lavorativa)



Lo skill mix change

- Cambiare la domanda e non concentrarsi solo sull'offerta (*shortage* di medici), considerando che emergenze di oggi sono il frutto delle scelte di ieri e rischiano di ipotecare (a lungo) il domani
- Il **cambiamento** è reso **possibile/necessario** da:
 - mutamento nei bisogni
 - innalzamento generalizzato delle competenze e abilità delle diverse comunità professionali
 - codificazione e trasferibilità dei saperi
 - differenza nelle risorse impegnate
- **Come/dove intervenire:**
 - governare saperi e competenze nelle aziende (es. mappatura, *privileges*, organizzazione del lavoro)
 - rimuovere i vincoli spesso solo a difesa delle rendite professionali e promuovere l'immagine delle professioni
 - ragionare in termini di "pacchetti di personale" (i team e non i silos)



Nella prospettiva delle aziende

- **Rimuovere i vincoli** e **rendere possibile un miglior adattamento** delle politiche del personale alle mutate logiche organizzative
- Se le entrate diminuiscono drasticamente, in un contesto di specializzazione crescente, aumenta la **necessità di una selezione "mirata"** (personale di supporto, professioni, ...)
 - attrattività
 - entrate laterali
 - possibilità di valutazioni specifiche e nel merito (es. 15 *septies*)
- Costruire le **funzioni di "gestione delle risorse umane"**
- **Investire su e sorreggere i «capi»** in un'azienda a responsabilità decentrata



Team di Ricerca



Mario Del Vecchio



Elisabetta Trincherò



Roberta Montanelli



Marco Sartirana



Federico Lega



Anna Prenestini

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
mario.delvecchio@unibocconi.it

CERGAS Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |
Tel +39 02 5836.2597 | www.cergas.unibocconi.it



**Università
Bocconi**

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



SDA Bocconi
School of Management