

# Pianificazione e sviluppo delle risorse umane nelle aziende sanitarie.

**Autore:** Marra Felice

**In:** Diritto amministrativo, Diritto del lavoro

## 1. Premessa

?

La nuova fase di riforma della pubblica amministrazione richiede una grande attenzione alle pianificazione e sviluppo delle risorse umane, al loro impiego e alla loro formazione e valorizzazione, per incrementare il grado del loro coinvolgimento nel lavoro e nei processi di riorganizzazione, i quali non possono basarsi soltanto sulle norme e sulle tecnologie[1].

?

Nelle Aziende Sanitarie le risorse umane costituiscono una parte fondamentale del capitale investito ( la parte vivente e dinamica ) che necessita di apposite analisi e percorsi metodologici appropriati tendenti a focalizzare, misurare e potenziare il grado del loro valore.

?

Difatti l' affermazione che ? il vero patrimonio delle imprese sono le persone?, tanto cara alla dottrina sulle organizzazioni aziendali, assume notevole incidenza soprattutto nel personale delle aziende sanitarie , dove esiste una professionalit? considerata in senso allargato, comprensiva quindi? non solo delle capacit? tecniche in senso stretto, ma anche degli aspetti riferiti alla capacit? di interazione con l'utenza e di collaborazione nell'ambito di un sistema organizzato.

?

Le politiche di pianificazione e sviluppo del personale assumono una importanza fondamentale nelle Aziende Sanitarie caratterizzate dalla maggioranza di personale front line che erogano servizi a contatto con la clientela, che per tale funzione sono continuamente osservati, valutati e giudicati, incalzati, soprattutto durante il momento in cui intervengono operativamente nel rapporto con il cliente. Inoltre l'operatore front line si trova spesso nella situazione di prendere delle decisioni di notevole importanza per la riuscita del servizio, in modo totalmente autonomo, ha quindi sulle spalle una responsabilit? ed un margine di decisione ben maggiore rispetto a quanto avviene nei settori che forniscono prodotti. Da qui l'importanza della scelta delle persone adatte, qualificate, della loro formazione e addestramento.[2]?

?

In tal caso avere una accorta sensibilit? su quali risorse umane e quante risorse umane sono necessarie per epletare una data attivit? , costituisce la base di partenza organizzativa e funzionale di ogni azienda sanitaria.

?

Oggi , per? , dobbiamo riscontrare che il pi? delle volte , al momento dell'attivazione o riconversione di una attivit? assistenziale, ci si concentra esclusivamente negli aspetti strutturali e tecnologici , certo importanti e essenziali , ma si presta poca attenzione alle risorse umane , cio? al potenziale professionale che sia dal punto di vista quantitativo , ma anche e soprattutto qualitativo , si rende necessario per un ottimale funzionamento della struttura.

?

E allora la pianificazione qualitativa e quantitativa delle risorse umane assume ad una importanza fondamentale per l'output di ogni servizio assistenziale , ci? che lo qualifica e che lo rende eccellente.

?

Il problema che tutte le imprese devono risolvere, in tema di gestione del personale, è quello di realizzare la migliore integrazione e coerenza possibile tra obiettivi da raggiungere e risorse professionali disponibili.

?

Questa coerenza non si può definire una volta per tutte, ma deve essere ricercata continuamente in un ambiente sempre più soggetto a cambiamenti quale quello caratteristico delle Aziende Sanitarie.

?

Le Aziende Sanitarie devono porsi , quindi le seguenti questioni :

?

??????? Quali sono le risorse di cui al momento si dispone e quali invece quelle di cui si dovrebbe disporre per meglio conseguire i risultati?

??????? Quali sono le competenze presenti all'interno dell'Azienda e quali invece si devono acquisire per meglio rispondere ai bisogni assistenziali dei cittadini?

??????? ?Quali sono le capacit? manageriali che deve possedere la dirigenza per gestire le risorse al

meglio e raggiungere gli obiettivi prefissati?

??????? Quali sono i comportamenti organizzativi? , le metodologie e gli strumenti necessari per il raggiungimento degli obiettivi?

?

Sono tutte questioni che le Aziende Sanitarie serie ed eccellenti si devono porre per evitare di essere colte impreparate dalle mutate esigenze che il cambiamento impone.

?

Pertanto la pianificazione del personale ? intesa nel senso di realizzare il continuo ed efficace adeguamento delle persone alle esigenze dell'Azienda , ma anche? per favorire il pi? possibile la loro corretta collocazione nell' organizzazione aziendale e rendere quindi ottimale il loro contributo professionale.

?

Pianificare richiede quindi una capacit? di analisi reale e preventiva su quali risorse sono presenti in azienda rispetto a quelle che servono e considerando altres? le altre variabili anagrafiche , del mercato del lavoro , professionalit? ed esperienza , come ad esempio quelle di tenere in considerazione il trend dell'et? pensionabile e prevede un adeguato turn over .

???



?

## **2. Le fasi dell'attività di pianificazione.**

?

?

Il primo e necessario accostamento dell'attività di pianificazione risulta essere quello da effettuare con l'attività di programmazione socio-sanitaria di ogni azienda sanitaria.

?

La dovuta conoscenza dei vari piani e programmi aziendali ( piani per la salute , piani attuativi locali , programmi delle attivit? sanitarie e sociali territoriali) risulta essere la prima e basilare conoscenza informativa per poi procedere all'analisi della pianificazione delle risorse umane necessarie.

?

La conoscenza dei piani strategici aziendali di mantenimento , riduzione o potenziamento dei servizi assistenziali va tarata con la graduale e concomitante previsione delle risorse umane necessarie a realizzare nei tempi previsti quanto programmato.

?

In tal modo ad una programmazione di un intervento si dovrebbe procedere in prima battuta a considerare le risorse umane , attualmente? disponibili e se le medesime rispondono adeguatamente e qualitativamente al livello professionale richiesto , oppure se le medesime necessitano di un intervento formativo di carattere professionale .

?

Solo in un secondo momento si deve considerare , in caso di risposta insufficiente alla prima analisi della cosiddetta ? fotografia esistente ? alla necessit? di programmare delle forme di reclutamento di risorse umane attraverso una programmazione delle assunzioni con individuazione precisa dei profili necessari e della capacit? professionali.???

?

Tale esempio non deve costituire una analisi isolata e staccata dagli altri contesti di programmazione ,  
giacch? potrebbe rilevarsi che ad una attivazione di un nuovo servizio assistenziale segua , nel contempo  
la disattivazione o la riconversione di un altro servizio che consentirebbe il recupero di unit? di risorse  
umane che attraverso idonei interventi formativi potrebbero essere impiegati per le nuove attivit?.

?

Il diverso caso del mantenimento quali-quantitativo di attivit? assistenziali gi? consolidate nel tempo ,  
pone nella dovuta attenzione la fattispecie della pianificazione delle risorse umane in sostituzione dei  
previsti pensionamenti . In tale contesto una semplice analisi statistica che consideri i possibili  
pensionamenti di pi? ampio respiro ( guardando ad un? triennio ) ci permette di effettuare una prima  
pianificazione di cosa ci si aspetta e con quali mezzi possiamo sostituire le risorse umane.

?

Ci? fatto in dovuto anticipo ci fornisce una preparazione nel cercare e preparare gli strumenti idonei per essere pronti alle azioni necessarie , soprattutto quando si tratti di risorse umane di difficile reperimento come il personale infermieristico o i tecnici di radiologia o ancora gli anestetisti ecc.

?

Inoltre un servizio di carattere sperimentale che richieda un certo tempo per verificare gli effetti concreti , prima di essere attivato in forma definitiva , rende opportuna una pianificazione delle risorse umane che preveda in un primo momento il reclutamento di personale a tempo determinato o con forme di collaborazioni coordinate e continuative . Ci? per non impegnare l'azienda in? costi del personale per servizi sperimentali e/o programmi da verificare.?????????????

???

Una corretta pianificazione quali-quantitativa delle risorse umane necessarie deve doverosamente prevedere anche una analisi sulla attuale potenzialit? della relativa dotazione organica e cio? se tutto il personale a disposizione e' a livelli di un adeguato apporto produttivo/professionale o se invece esistono delle sacche di improduttivit?? o , ancora peggio di un non adeguato utilizzo delle potenzialit? del personale per motivi organizzativi , funzionali e relazionali imputabili alla stessa condotta aziendale.

?

E allora prima di programmare un ulteriore incremento della dotazione organica , occorrerebbe analizzare le cause di scostamento del livello di professionalit? atteso e trovare le soluzioni opportune per il recupero di quelle preprofessionalit?.

?

In tale ambito entra anche l'annosa questione della rilevazione dei carichi di lavoro.??

?

La questione della pianificazione quali-quantitativa delle risorse umane deve essere inquadrata nell'ambito delle norme pubblicistiche che ancor oggi governano le pubbliche amministrazioni e con ci? anche le Aziende Sanitarie .

?

Di preciso riferimento ? innanzitutto l'art. 6 ? Organizzazione e disciplina degli uffici e dotazioni organiche

? del decreto legislativo? n. 165/2001 ? il quale dispone che ? nelle amministrazioni pubbliche l'organizzazione e disciplina degli uffici, nonch? la consistenza e la variazione delle dotazioni organiche sono determinate in funzione delle finalit? indicate all'articolo 1, comma 1, previa verifica degli effettivi fabbisogni e previa consultazione delle organizzazioni sindacali rappresentative ai sensi dell'articolo 10[3]. Le amministrazioni pubbliche curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilit? e di reclutamento del personale.

?

L'articolo 1 comma 1 ? cui la norma suddetta rinvia ? dispone testualmente : ? le disposizioni del presente decreto disciplinano l'organizzazione degli uffici e i rapporti di lavoro e di impiego alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, tenuto conto delle autonomie locali e di quelle delle regioni e delle province autonome, nel rispetto dell'art. 97, comma primo , della Costituzione, al fine di :

?



a) accrescere l'efficienza delle amministrazioni in relazione a quella dei corrispondenti uffici e servizi dei paesi della comunit? europea, anche mediante il coordinato sviluppo di sistemi informativi pubblici;

?

b) razionalizzare il costo del lavoro pubblico, contenendo la spesa complessiva per il personale, diretta e indiretta, entro i vincoli di finanza pubblica;

?

c) realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni, curando la

formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, garantendo pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori e applicando condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato?.

?

??

Dobbiamo ricordarci che nell'intenzione del legislatore di questi ultimi anni , ? emersa la necessità di una razionalizzazione della spesa attraverso il contingentamento degli organici, il blocco delle assunzioni del personale e tante altre misure che mirano a razionalizzare le attività di enti e di molti organismi pubblici[4].?

?

Dobbiamo ricordare che secondo quanto disposto dalla Legge 27 Dicembre 1997, n. 449 ( e successive modificazione ed integrazioni apportate dall'art. 20 della legge 23 Dicembre 1999 n. 488 , dall'art. 22 della legge 23 dicembre 1998 n. 448 ) gli organi di vertice delle amministrazioni pubbliche e con ci? anche quelle delle Aziende Sanitarie sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unit? di cui alla legge 2 aprile 1968 n. 482 , al fine di assicurare le esigenze di funzionalit? e di ottimizzazione delle risorse e per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilit? finanziarie e di bilancio.

?

Tale adempimento in considerazione dei limiti sulle assunzioni ( affievoliti per quanto riguarda le aziende sanitarie dalla possibilit? di assumere personale infermieristico e/o figure non superiori all'unit? con caratteristiche della non fungibilit? ) risulta pertanto condizionato dalle indicazioni delle leggi finanziarie che di anno in anno vengono emanate e che richiedono poi il pi? delle volte l'attesa sull'emanazione dei conseguenti d.p.c.m. sui criteri e limiti ai blocchi delle assunzioni.

?

Tale contesto ci porta a considerare l'attività di programmazione triennale del fabbisogno del personale in modo complessivo e generale , cioè quindi non solo sul personale in entrata a tempo indeterminato , ma anche su quello soggetto alle regole del lavoro flessibile ( rapporto di lavoro a tempo determinato , collaborazioni coordinate e continuative , lavoro interinale) e soprattutto alla programmazione sullo sviluppo del personale interno , alla sua valorizzazione e alla sua crescita professionale per una diversa e migliore collocazione al fine di aumentare il trend di produttività dello stesso e nel contempo ridurre la spesa complessiva del personale.

?

Ciò quindi sembra prefigurare uno spostamento dell'attività di pianificazione del personale , dalla mera acquisizione in entrata di nuovo personale ( ormai quasi ridotta , per motivi di razionalizzazione della spesa , al cambio del personale in uscita e soggetta ai limiti enunciati) alle strategie di sviluppo degli

incarichi dirigenziali interni e del personale del comparto ( progressioni verticali , orizzontali , posizioni organizzative , funzioni di coordinamento )? o anche alle strategie? necessarie a eliminare le sacche di improduttività? dovute alla non corretta collocazione di personale che per propensioni e caratteristiche poteva essere utilizzato meglio e con un maggiore trend produttivo , o ancora alle strategie sulla correlazione dell'attività? di pianificazione con i processi di valutazione del potenziale professionale e sui conseguenti processi formativi mirati ad accrescere? le competenze.???????

?

?

?

?

?

### 3. La rilevazione dei carichi di lavoro

?

?

In tale prospettiva anche la rilevazione dei carichi di lavoro contribuisce a realizzare? una dimensione di efficienza dei servizi e conseguentemente risulta un presupposto informativo essenziale per la determinazione del personale necessario per l'erogazione dell'attività?.

?

Con la rilevazione dei carichi di lavoro si cerca di misurare? la quantit? di lavoro necessaria per trattare i casi che vengono sottoposti ad una unit? organizzativa , dato un contesto operativo e un periodo di riferimento, in dipendenza o dell'azienda o delle altre unit? organizzative dello stesso ente o delle esigenze espresse dagli utenti finali o degli obblighi di produzione assegnati.

?

Per un adeguata rilevazione delle attivit?, diviene quindi essenziale strutturare una metodologia di rilevazione che oltre a rappresentare adeguatamente il ventaglio delle attivit? delle varie unit? organizzative deve rappresentare la specificit? ed il peso assistenziale delle casistiche seguite. La rilevazione dei carichi di lavoro ? infatti una operazione complessa e lo ? in modo particolare in enti con prevalente natura di aziende di servizi che abbiano una rilevante produzione di atti e operazioni molto differenziati in una stessa struttura ed ai quali partecipano in modo diversificato diversi operatori.

?

La rilevazione dei carichi di lavoro , pu? inoltre divenire uno strumento utile per la riflessione organizzativa interna ai singoli servizi e di confronto con le realt? analoghe.

?

Una? metodolgia di rilevazione dei carichi di lavoro pu? essere organizzata come di seguito:

?

A)? vengono scelte le strutture operative minime per le quali verranno rilevati i carichi di lavoro;

?



B)? vengono definiti gli outputs dell'attività tipica di una data unità organizzativa, ovvero i prodotti-servizi finali realizzati dall'unità considerata, che in genere sono più di uno e che differenziano tra loro le attività delle diverse UO outputs del servizio (ovvero tutta l'attività alla quale era possibile). La scelta degli outputs rappresenta uno snodo fondamentale, poiché essi debbono essere sufficientemente dettagliati da rappresentare le effettive attività delle UO, ma debbono anche essere il minor numero possibile per evitare che la raccolta delle informazioni divenga eccessivamente complessa ed onerosa. Gli outputs debbono essere definiti in modo specifico per le discipline, accorpendo per quanto possibile tra loro classi di prestazioni analoghe e con analoghi tempi medi e rilevando dettagliatamente attività e prestazioni fuori sede o che avvenissero non in presenza del paziente benché nominalmente e precisamente collegabili a lui (le cosiddette attività indirette: riunioni di équipe, valutazioni di materiali, incontri con altri servizi, diagnosi funzionali).

?

C)? vengono definiti i tempi medi sulla base del valore tempo/uomo complessivamente impiegato da tutte le figure professionali coinvolte nella produzione per ottenere un determinato numero di prodotti nel corso del periodo di riferimento, secondo un approccio sintetico top-down e non in base alle procedure necessarie e alla rilevazione analitica dei tempi? cronometro alla mano? (bottom up). Una volta determinato il numero dei prodotti ottenuti per ogni tipo il passaggio più complesso? rappresentato dal calcolo del tempo medio per singolo output. Esso? dato dalla somma dei tempi medi usati da ogni figura professionale per la produzione di quanto necessario alla produzione concreta (ad esempio il tempo per visitare il paziente) ma anche quello relativo a tutti gli atti preparatori e conseguenti (il tempo per la prenotazione della prestazione, per la stesura della cartella, per la registrazione dei dati di attività relativi,

per la stesura di un'eventuale certificazione o breve relazione al curante.

?

Nei conteggi dei tempi allocati sugli output viene incluso tutto l'eventuale personale volontario , interno , borsista , contrattista, convenzionato o ad incarico libro-professionale.

?

La definizione di tempi standard avviene infine a livello centrale tra il confronto tra i tempi delle diverse strutture per ottenere lo stesso prodotto. Rimane da stabilire a livello aziendale? quale sia la modalit? prescelta per definire i tempi di riferimento standard, indicando vari possibilit? : tempo minimo, media dei tempi medi, media dei primi.? ?

?

Ulteriore ed importante elemento nell'attività di pianificazione delle risorse umane risulta essere l'accostamento con le risorse economiche a disposizione dell'azienda, la cosiddetta spesa per il personale risultante dai dati di bilancio. In tal senso, fermo restando l'analisi prioritaria sui dati di bilancio d'esercizio annuale per rilevare le risorse che si rendono disponibili sia sul versante tipicamente del personale per effetto dei turn over e/o trasferimenti e/o cessazioni vari, sia sul versante delle altre voci di bilancio relative al dirottamento di altre risorse ( economie di spesa realizzate in altri settori ) verso le risorse da dedicare al personale?? - una volta chiarito il quadro complessivo delle risorse disponibili e risultanti dalle politiche di bilancio aziendale -? la pianificazione delle risorse umane e i relativi costi necessari vengono, di seguito, proiettati nei documenti di bilancio economico preventivi annuali a pluriennali.

?

?

Dobbiamo rilevare , a tale proposito, che in considerazione dell'importanza assunta in questi ultimi tempi dai risultati di bilancio delle aziende sanitarie, il valore delle risorse umane assume notevole rilevanza proprio in termini di politiche di bilancio, giacché il costo del personale risulta essere una delle voci con maggiore incidenza sui costi della produzione, per cui una adeguata attività di pianificazione che tenda anche e soprattutto allo sviluppo e valorizzazione delle professionalità esistenti , oltre che avere degli effetti immediati sulla organizzazione, produce ? a medio e lungo termine ? una razionalizzazione dei costi per il reperimento del personale necessario, in quanto se il personale cresce, cresce la sua professionalità?, cresce la sua produttività?, cresce tutta l'organizzazione[5].

?

Effettuate dunque le prime analisi sull'attività di pianificazione , si passa di seguito alla fase di programmazione delle risorse umane necessarie , attraverso le modalità di reclutamento.

?

In ci? occorre anche programmare nel concreto quali strumenti utilizzare ,? in modo appropriato e per le necessita' aziendali , per il reclutamento del personale necessario ? facendo quindi riferimento alle? procedure concorsuali pubbliche o procedure di selezione interna ( progressioni verticali) ;? alle procedure e ai criteri per il conferimento degli incarichi dirigenziali;? alle procedure e i criteri per le posizioni organizzative; alle procedure e i criteri per le funzioni di coordinamento; alle procedure e ai criteri per i rapporti di lavoro a tempo determinato; alle procedure e ai criteri per i rapporti libero-professionali e/o collaborazioni coordinate e continuative; alle procedure e ai criteri per il ricorso al lavoro interinale.

?

A tale fase di pianificazione deve , necessariamente aggiungersi , un strategia di sviluppo delle risorse umane esistenti , con una visione manageriale tendente a costruire percorsi di carriera certi ed efficaci con una visione di valorizzazione delle professionalit??.? ?

?

Da quanto detto si deve trarre la considerazione che il concetto di dotazione organica del personale va visto e concepito come una dimensione variabile e calibrabile al mutare del contesto ambientale dell'azienda di riferimento e alle sue necessit? assistenziali , ma anche in una dimensione patrimoniale essenziale dell'azienda che richiede adeguate politiche di investimento per rafforzarla e rendere la medesima dotazione organica eccellente dal punto di vista anche qualitativo .

?

Tali presupposti richiedono un? abbandono definitivo della concezione arcaica della famosa pianta organica , nel tempo governata da criteri di rigidit? e pesantezza , che ha prodotto parecchie inefficienze.??

?

?

#### 4. Considerazioni conclusive

?

La Pianificazione e sviluppo delle risorse umane necessarie , abbiamo visto che ? correlata sia ad una attivit? di processo informativo importante ( programmazione aziendale , fotografia aziendale sulle risorse umane disponibili , rilevazione dei carichi di lavoro ) ma anche a tutte quelle azioni funzionali che tendono a realizzare un livello ottimale di trend di produttivit? ed efficienza del personale , presupposto essenziale , prima di? procedere alla acquisizione di nuovo personale.

?

E allora il processo di pianificazione va correlato a tutte quelle strategie di sviluppo delle risorse umane dirette a potenziare la professionalità degli operatori e migliorare la performance.???????

?

Uno degli strumenti importanti , in tal senso , risulta essere l'istituto di produttività collettiva e/o di risultato ? previsto per tutti i contratti collettivi nazionali di lavoro delle tre aree della sanità, quindi sia per il personale dirigenziale che per quello del comparto.

?

L'istituto della produttività, come ben noto ormai da diverso tempo, attribuisce incentivi economici al raggiungimento di determinati obiettivi prediposti, di solito, all'inizio dell'esercizio di riferimento.



?

In tal senso, di notevole importanza assume la fase preparatoria per il raggiungimento di un dato obiettivo, al fine di rendere partecipe il personale su quali sono le finalità degli obiettivi, le azioni da svolgere, ed i tempi. Laddove possibile, si dovrebbe pure garantire una percentuale di obiettivi di miglioramento qualitativo e quantitativo che nascono direttamente dall'equipe professionale o singole professionalità.

?

Tale fase preparatoria ha, però, risentito a tutt'oggi nella difficoltà di accostare preventivamente all'obiettivo il relativo compenso economico, ciò in ragione del fatto che il fondo per la produttività collettiva o per la retribuzione di risultato (per l'area dirigenziale) risente direttamente ed è alimentato

dai nuovi contratti nazionali e relativi rinnovi che vengono ormai stipulati con notevoli ritardi, raggiungendo il paradosso che spesso il biennio economico di riferimento contrattuale viene? stipulato quando ? gi? scaduto il periodo di riferimento.

?

Al fine di superare questa tempistica, occorrerebbe studiare delle metodologie alternative che comunque assegnino una quota ben definita e visibile all'atto della definizione dell'obiettivo, con riferimento alla spesa storica, e con la previsione di adeguati conguagli ponderati in percentuale da attribuire alla stipula dei relativi contratti collettivi nazionali di lavoro.

?

Ci? che ? importante fare ? partire bene, comunicando al personale quali sono gli obiettivi da perseguire e le relative quote economiche collegate. Ci? costituisce un primo ed importantissimo momento per dare valore alle persone che collaborano , coinvolgendole e motivandole su quello che ci si aspetta e sulle sfide che ci attendono. La sfida suscita un'emozione che conferisce valore alle cose che facciamo, negando ogni cosa per scontata.

?

Altro momento importante sono le verifiche intermedie, i cosiddetti report periodici, che ci consentono di monitorare l'andamento? della produttivit? sul raggiungimento degli obiettivi . Tale momento costituisce uno sguardo su quali possono essere i correttivi per aggiustare il tiro e/o su quali azioni da compiere anzitempo per portare nella giusta direzione l'andamento della performance verso il raggiungimento dell'obiettivo. Allo stesso modo il preoccuparsi di verificare a livello intermedio cosa si sta facendo, e non lasciare nulla per scontato, crea nel personale che lavora ad un progetto una sensazione? di importanza su quello che fa , una sensazione che qualcuno osserva i suoi modi di fare.

?

La fase finale , di raggiungimento o meno dell'obiettivo, risulta di importanza notevole per dare valore alle risorse umane. Al raggiungimento positivo dell'obiettivo, oltre che comunicare l'incentivo ad esso collegato, occorrerebbe comunicare apertamente al proprio collaboratore la propria soddisfazione per la riuscita del progetto e di quanto lui ? stato utile per questa riuscita.

?

Tale azione ci porta nel campo degli incentivi morali, a volte pi? importanti di quelli economici, che portano ad un livello alto la soddisfazione del lavoratore il solo sentirsi dire che ha fatto un gran bel lavoro e che grazie a questa sua opera sono stati realizzati i seguenti risultati utili all'organizzazione e alla comunit?.

?

E' stato detto che una delle importanti funzioni del management[6]? concerne la capacit? di discutere con i collaboratori dei risultati raggiunti rispetto a quanto programmato e di prevedere vantaggi per gli operatori che sostengono attivamente le iniziative intraprese. Anche quindi gli sforzi e i suggerimenti su come migliorare la qualit? dei servizi dovrebbero essere apertamente riconosciuti dal top management e considerati nel sistema delle ricompense.

?

Infine l'incentivazione , al fine di dare valore alle risorse umane e far crescere il senso di appartenenza, deve pure prevedere delle iniziative per stare bene in azienda , una sorta di benessere aziendale che curi gli arredi , che assicuri ambienti adeguati, che promuova tutte quelle iniziative sportive, culturali, ricreative di identificazione di un gruppo vincente aziendale ( cene aziendali, manifestazioni sportive patrocinate dall'azienda, viaggi culturali ) ma anche prevedere piccoli investimenti economici ma significativi nel valore come quelli ad esempio di fornire per ogni dipendente una agenda con stampato il nome dell'azienda e il suo nominativo.

?

Tanti possono essere gli interventi, tante possono essere le modalità, ciò che conta è una strategia, una cultura vincente che faccia sentire ogni persona appartenente ad un gruppo vincente.

?

Altro strumento importante di sviluppo delle risorse umane risulta essere la formazione aziendale che deve essere concepito come valore fondante dell'Azienda Sanitaria e di crescita professionale degli operatori.

?

La formazione professionale ? stata oggetto di un nuovo intervento nell'ambito dell'ultima tornata contrattuale ? del c.c.n.l. Area comparto sanit? ? 2002/2005 che ha evidenziato l'importanza della formazione continua ( ECM ) per il percorso di crescita professionale del personale e per le scelte organizzative e strategiche delle aziende. La formazione continua viene inquadrata nell'ambito della formazione obbligatoria disciplinata dall'art. 29 del c.c.n.l. 7 Aprile 1999, il tutto attraverso le linee di indirizzo regionali che garantiscono il miglioramento delle prestazioni professionali del personale.

?

Un elemento di novit? riguarda la previsione ? all'art. 21 dell'ultimo c.c.n.l. 2002-2005 ? area comparto sanit? ? di una limitazione all'istituto della mobilit? volontaria disciplinata dall'art. 19 del c.c.n.l. Integrativo del 20 settembre 2001 ? a fronte di un piano di investimento formativo assunto dal datore di lavoro che comporta la partecipazione del personale a particolari corsi di formazione.

?

In tal caso corrisponde un impegno da parte dello stesso lavoratore di non accedere alla mobilità volontaria se non siano trascorsi due anni dal termine della formazione, comprensivi del periodo di preavviso di trasferimento.

?

La formazione aziendale per essere realmente efficace deve essere accostata agli obiettivi di breve, medio e lungo periodo. Ciò comporta la necessità di anticipare sempre gli eventi formativi a quelli dell'attivazione di un determinato servizio o progetto garantendo non solo la preparazione tecnologica e materiale dell'intervento, ma anche e soprattutto la capacità professionale degli operatori.



?

Alla strategia della formazione deve seguire una metodologia di processo funzionale condivisa che definisca i tempi di programmazione periodica, di verifica intermedia e di verifica finale.

?

Altra necessit? importante sarebbe quella di collegare in un processo integrato la funzione della formazione con quella della valutazione del personale ( soprattutto quella svolta dal collegio tecnico e dai nuclei di valutazione ) in modo da visualizzare i punti di forza e di debolezza dell'operatore e giungere cos? a definire una sorta di formazione mirata a colmare proprio i punti di debolezza.

?

A tale proposito , il ccnl quadriennio 2002-2005 prevede ? all'art. 20 , comma 7 ? un primo passaggio importante verso la formazione mirata, laddove sancisce che la formazione deve, inoltre, essere coerente con l'obiettivo di migliorare le prestazioni professionali del personale e, quindi, strettamente correlata alla attivit? di competenza.

?

Requisito ulteriore di un buon processo formativo sarebbe quello di promuovere e fare propri dell'Azienda modi comportamentali tendenti alla presa in cura della persona che inizia un percorso formativo, prevedendo una verifica finale del grado di apprendimento con cognizione e consapevolezza del superiore gerarchico, al fine proprio di conoscere meglio le proprie risorse umane e le competenze professionali acquisite.

?

Tale requisito , se accompagnato anche da metodi comportamentali tendenti a far crescere un gruppo giorno per giorno, attraverso la circolazione del sapere, il confronto culturale e il miglioramento della comunicazione interna, pu? consentire la valorizzazione del personale, migliorare il grado di motivazione e coinvolgimento e accrescere da ultimo il senso di appartenenza.

?

In conclusione pianificare le risorse umane oggi , non deve essere inteso solo nel senso del mero reperimento di nuove unit? ( peraltro soggette alle condizioni e limiti previste dalle ultime leggi finanziarie ) ma richiede , anche e soprattutto, uno sforzo manageriale tendente a analizzare e concepire tutti gli strumenti e i metodi applicabili nelle aziende sanitaria , secondo un processo funzionale integrato e sinergico , che abbia come unico e importante fine quello di valorizzare e sviluppare , in primis , le risorse umane presenti in Azienda , accrescere la loro professionalit? e migliorare , di conseguenza , il

trend di produttivit? dell'Azienda.

[1]Lavoro pubblico e flessibilit? ? a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica ? Rubettino Editore-  
anno 2002-

[2]Delia Cernigliaro ? Il cambiamento organizzativo della Pubblica Amministrazione nell'ottica della  
qualit? totale? - su Diritto&Diritti ? Gennaio 2005;

[3]L'art. 10 del decreto legislativo n. 165/2001 ? dispone? che ? i contratti collettivi nazionali  
disciplinano i rapporti sindacali e gli istituti di partecipazione anche con riferimento agli atti interni di  
organizzazione aventi riflessi sul rapporto di lavoro? .???? A tale proposito ? da menzionare :

???? - l'art. 6 lettera c) dei CCNLL ? 08.06.2000 - ( area della dirigenza medico-veterinaria e area della dirigenza sanitaria, professionale, tecnica e amministrativa) il quale prevede la procedura della consultazione ( obbligatoria ) con le organizzazioni sindacali riguardo ? l'organizzazione e disciplina di strutture ed uffici, ivi compresa quella dipartimentale e distrettuale, nonch? la consistenza e la variazione delle dotazioni organiche?.

????? - l'art. 6 lettera c) del CCNL ? 07.04.1999 ? periodo 1998-2001 ( area del personale del comparto sanit?) il quale prevede anch'esso la procedura della consultazione (obbligatoria) per ? l'organizzazione e disciplina degli uffici, nonch? la consistenza e la variazione della dotazioni organiche?. Si deve menzionare altresì anche la precedente lettera b) che prevede la procedura della concertazione con le organizzazioni sindacali per ? la definizione dei criteri per la determinazione della distribuzione dei carichi di lavoro?.

[4]Gi? con **legge 27 dicembre 1997 n. 449** era stato previsto per l'anno 1998 l'obiettivo della riduzione complessiva del personale in servizio alla data del 31 dicembre 1998 , in misura non inferiore all' 1 per cento rispetto al numero delle unit? in servizio al 31 dicembre 1997 . Successivamente con legge 23 Dicembre 1998 n. 448? - veniva stabilito che alla data del 31 dicembre 1999? veniva assicurata un riduzione complessiva del personale in servizio in misura non inferiore all'1,5 per cento rispetto al numero delle unit? in servizio alla data del 31 dicembre 1997. Per l'anno 2000 ? assicurata

una ulteriore riduzione non inferiore all'1 per cento rispetto al personale in servizio al 31 dicembre 1997.

???? Con **Legge 23 Dicembre 1999 n. 488 ( Legge Finanziaria 2000 )** veniva stabilito per l'anno 2001 una riduzione di personale non inferiore all'1% rispetto a quello in servizio al 31 dicembre 1997 fermi restando gli obiettivi di riduzione previsti per gli anni precedenti e fatta salva la quota di riserva di cui all'articolo 3 della legge 12 marzo 1999, n. 68.

????? Il comma 19 della predetta legge 27 dicembre 1997 n. 449 disponeva che anche gli enti del servizio sanitario nazionale adeguano i propri ordinamenti ai principi di cui al comma 1 finalizzandoli alla riduzione delle spese del personale.?

????? La **Legge 23 Dicembre 2000 n. 388 ( Legge Finanziaria 2001 )** ha apportato le seguenti integrazioni : ? per ciascuno degli anni 2002 e 2003 deve essere realizzata un'ulteriore riduzione di personale non inferiore allo 0,5 per cento rispetto a quello in servizio al 31 dicembre 1997?. Ancora ? ferme restando la validit? ordinaria delle graduatorie, i termini di validit? delle graduatorie gi? prorogati al 31 dicembre 2000, per l'assunzione di personale presso le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993 n. 29, sono prorogati fino al 30 Giugno 2001, purch? i relativi concorsi siano stati banditi dopo il 1? gennaio 1998.

La **Legge 28 Dicembre 2001 n. 448 ( Legge Finanziaria 2002)** al titolo III Disposizioni in materia di spesa Capo I Oneri di Personale art. 19 assunzioni di personale comma 1 dispone per l'anno 2002 il divieto di procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato , limitatamente al personale tecnico e amministrativo. Alla copertura dei posti disponibili si può provvedere mediante ricorso alle procedure di mobilità previste dalle disposizioni legislative e contrattuali. Sono fatte salve le assunzioni di personale relative a figure professionali non fungibili la cui consistenza organica non sia superiore all'unità, nonché quelle relative alle categorie protette e quelle relative ai vincitori del secondo corso-concorso di formazione dirigenziale indetto dalla scuola superiore della pubblica amministrazione di cui al bando pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 18 marzo 1997, IV serie speciale, n. 22.

La **Legge 27 Dicembre 2002 , n. 289 ( Legge Finanziaria 2003)** sempre in materia di Oneri di Personale Capo II art. 34 Organici, assunzioni di personale e razionalizzazione di enti e organismi pubblici dispone al comma 1 che Le amministrazioni pubbliche di cui agli articoli 1 , comma 2 , e 70, comma 4 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165, e successive modifiche ed integrazioni, ad esclusione dei comuni con popolazione inferiore a 3.000 abitanti, provvedono alla rideterminazione delle dotazioni organiche sulla base dei principi di cui all'articolo 1, comma 1, del predetto decreto legislativo e , comunque, tenuto conto:

???? a) del processo di riforma delle amministrazioni in atto ai sensi della legge 15 marzo 1997 n. 59, e successive modifiche ed integrazioni, della legge 6 Luglio 2002 n. 137, nonché delle disposizioni relative al riordino e alla razionalizzazione di specifici settori;

?????? b) dei processi di trasferimento di funzioni alle regioni e agli enti locali derivanti dall'attuazione della legge 15 marzo 1997 n. 59, e successive modificazioni, e dalla legge costituzionale 18 ottobre 2001 n. 3;

????????? c) di quanto previsto dal Capo III del titolo III della legge 28 dicembre 2001, n. 448.

???? In sede di applicazione delle disposizioni di cui al comma 1 ? assicurato il principio dell'invarianza della spesa e le dotazioni organiche rideterminate non possono comunque superare il numero dei posti di organico complessivi alla data del 29 settembre 2002.



????? Sino al perfezionamento dei provvedimenti di rideterminazione di cui al comma 1, le dotazioni organiche sono provvisoriamente individuate in misura pari ai posti coperti al 31 dicembre 2002, tenuto conto anche dei posti per i quali alla stessa data risultino in corso di espletamento procedure di reclutamento, di mobilità? o di riqualificazione del personale.????

?????? Per l'anno 2003 il divieto di procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato, fatte salve le assunzioni di personale relative a figure professionali non fungibili la cui consistenza organica non sia superiore all'unit?, nonch? quelle relative alle categorie protette.

??

?????? La **Legge 24 Dicembre 2003, n. 350 ( Legge Finanziaria 2004)** ? art. 3 ? Disposizioni in materia di oneri sociali e di personale e per il funzionamento di amministrazioni ed enti pubblici?? comma 53 ? dispone che? ? per l'anno 2004, alle amministrazioni di cui agli articoli 1, comma 2 e 70, comma 4 , del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165 ? fatto divieto di procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato, fatte salve le assunzioni di personale relative a figure professionali non fungibili la cui consistenza organica non sia superiore all'unit?, nonch? quelle relative alle categorie protette.

????? ( comma 58 ) Per le regioni e le autonomie locali, nonché per gli enti del servizio sanitario nazionale si applicano le disposizioni di cui al comma 60.

????? ( comma 60) Ai fini del concorso delle autonomie regionali e locali al rispetto degli obiettivi di finanza pubblica, con decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri da emanare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, previo accordo tra governo, regioni e autonomie locali da concludere in sede di conferenza unificata, sono fissati per le amministrazioni regionali, per le province e i comuni con popolazione superiore a 5.000 abitanti che abbiano rispettato le regole del patto di stabilità interno per l'anno 2003 e gli enti del Servizio Sanitario Nazionale, criteri e limiti per le assunzioni a tempo indeterminato per l'anno 2004. Tali assunzioni, fatto salvo il ricorso alle procedure di mobilità, devono, comunque, essere contenute, fatta eccezione per il personale infermieristico del servizio sanitario nazionale, entro percentuali non superiori al 50 per cento delle cessazioni dal servizio verificatesi nel corso dell'anno 2003, tenuto conto, in relazione alla tipologia degli enti, della dimensione demografica, dei profili professionali da assumere, della essenzialità dei servizi da garantire e dell'incidenza delle spese del personale sulle entrate correnti. Per gli enti del servizio sanitario nazionale possono essere disposte esclusivamente assunzioni, entro i limiti predetti, di personale appartenente al ruolo sanitario.????????????????

?

????? L'ultima **legge finanziaria ( anno 2005 ) Legge 30 Dicembre 2004 n. 311** ? dispone all'art. 1 comma 98 che ai fini del concorso delle autonomie regionali e locali al rispetto degli obiettivi di finanza pubblica, con decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri , da emanare previo accordo tra Governo, Regioni e Autonomie Locali da concludere in sede di conferenza unificata ? per gli enti del Servizio Sanitario Nazionale ? sono fissati criteri e limiti per le assunzioni per il triennio 2005/2007, previa attivazione delle procedure di mobilit? e fatte salve le assunzioni di personale infermieristico. Le predette misure devono garantire per gli enti del Servizio Sanitario Nazionale , economie di spesa? lorde non inferiori a 215 milioni di euro per l'anno 2005 , a 579 milioni di euro per l'anno 2006 , a 860 milioni di euro per l'anno 2007 e a 949 milioni di euro a decorrere dall'anno 2008. Fino all'emanazione dei decreti di cui al presente comma trovano applicazione le disposizioni di cui al primo periodo del comma 95 ( Per gli anni 2005,2006,2007 ? fatto divieto procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato, a eccezione delle assunzioni relative alle categorie protette). Ulteriore diposizione da ricordare ? quella indicata al comma 100 che prevede che i termini di validit? delle graduatorie per le assunzioni di personale presso le amministrazioni pubbliche che per gli anni 2005,2006,2007 sono? soggette a limitazioni delle assunzioni, sono prorogati di un triennio.Il comma 116 in materia di ? personale a tempo determinato? stabilisce che per l'anno 2005 le amministrazioni pubbliche ( tra cui le aziende sanitarie) possono avvalersi di personale a tempo determinato o con convenzioni ovvero con contratti di collaborazione coordinata e continuativa, nel limite della spesa media annua sostenuta per le stesse finalit? nel triennio 1999-2001.

?

????? Riguardo gli incarichi di consulenza , ricordiamo? che la legge 30 Dicembre 2004 n. 311 ( finanziaria 2005 ) al comma 11 -?? dispone che la relativa spesa annua per studi ed incarichi di consulenza conferiti a soggetti estranei all'amministrazione e sostenuta per ciascuno degli anni 2005,2006,2007 non deve essere superiore a quella sostenuta nell'anno 2004 . L'affidamento di incarichi di studio o di ricerca , ovvero di consulenze a soggetti estranei all'amministrazione in materie e per oggetti rientranti nelle competenze della struttura burocratica dell'ente, deve essere adeguatamente motivato ed ? possibile soltanto nei casi previsti dalla legge ovvero nell'ipotesi di eventi straordinari . In ogni caso l'atto di affidamento di incarichi e consulenze di cui al secondo periodo deve essere trasmesso alla Corte dei Conti . L'affidamento di incarichi in assenza dei presupposti di cui al presente comma costituisce illecito disciplinare e determina responsabilit? erariale.?

[5]Felice Marra - ? Il valore delle risorse umane nelle aziende sanitarie? - su rivista sanit? pubblica e privata ? maggioli editore ? Giugno 2004

[6]**E. Krczal , M. Del Vecchio** , Leadership collettiva e processi di cambiamento nelle aziende sanitarie ? in Mecosan ? management ed economia sanitaria ? anno XI n. 41 , Gennaio ? Marzo 2002 , pag. 135-146.

<https://www.diritto.it/pianificazione-e-sviluppo-delle-risorse-umane-nelle-aziende-sanitarie/>