

# GESTORI DEL SETTORE LONG TERM CARE DI FRONTE ALLA CRISI DEL PERSONALE: AZIONI E REAZIONI

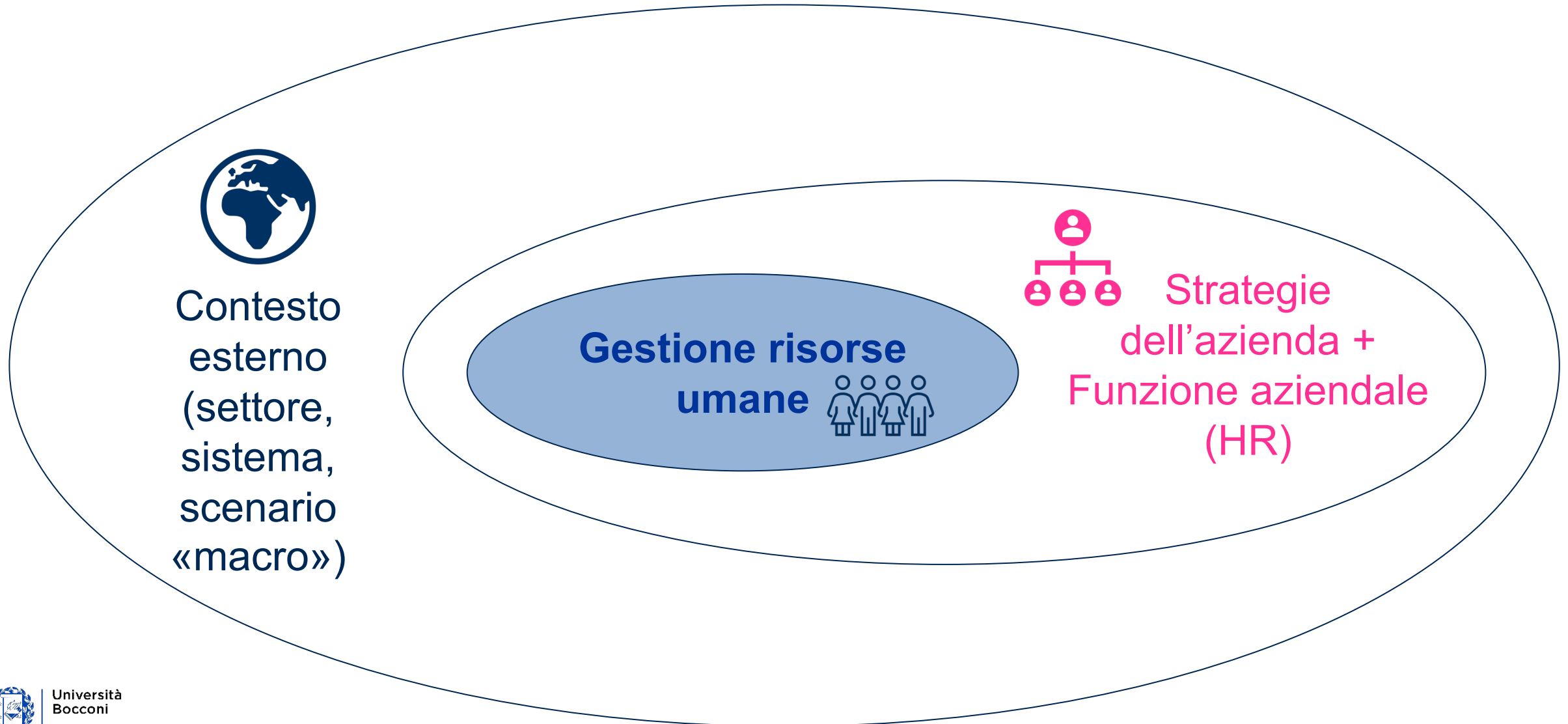
PRESENTAZIONE DEL 5° RAPPORTO OSSERVATORIO LONG TERM CARE

**Il personale come fattore critico di qualità per il settore Long Term Care**

Andrea Rotolo, CERGAS, SDA Bocconi



# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELL'AZIENDA E NEL CONTESTO DI RIFERIMENTO



# GLI ASPETTI PIÙ VINCOLANTI NELLA GESTIONE DEL PERSONALE



Quali fattori sono percepiti dalle aziende come «vincolanti» o «molto vincolanti»?

% aziende del campione

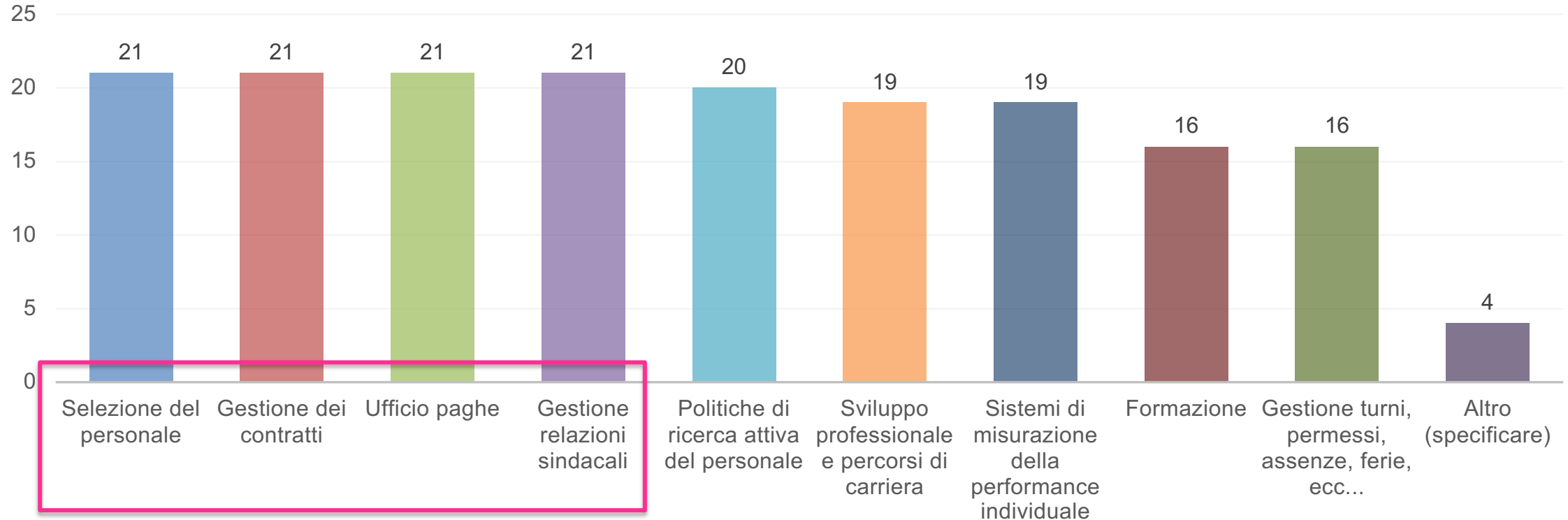
1. **Normativa** regionale / **Standard** di servizio (vincoli di sistema) 91%
2. **Assenteismo** (per malattia, sostituzioni, ...) 78%
3. Tipologia di **contratto** 70%



Quali cambiamenti **DI SISTEMA** aiuterebbero le aziende?

1. **Revisione delle tariffe**
2. **Riduzione del costo del lavoro**
3. **Revisione standard di personale**

# CHE COSA SIGNIFICA OGGI FUNZIONE «RISORSE UMANE» NEL SETTORE SOCIOSANITARIO?

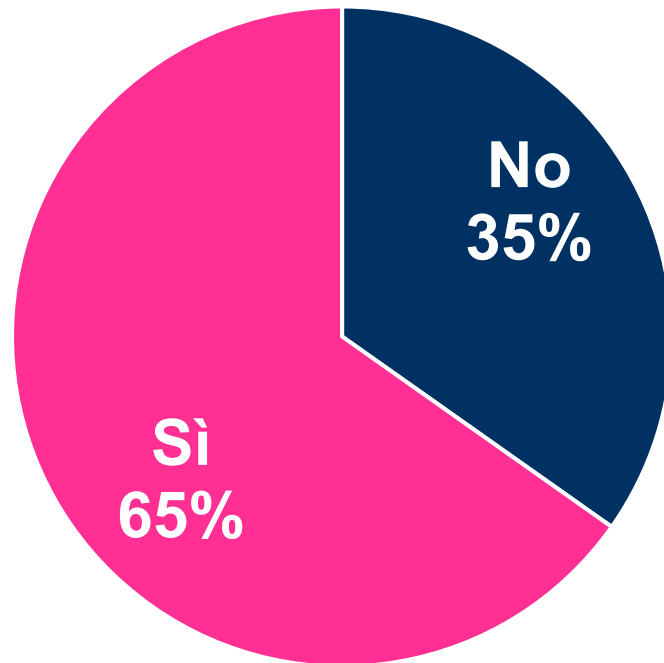


Focus su: aspetti **amministrativi** + funzioni «**tradizionali**»

# I CAMBIAMENTI NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL PERIODO 2019-2022



La funzione risorse umane **sta cambiando?**



Principali **aree di cambiamento** individuate:

- **POTENZIAMENTO** funzione risorse umane (es. aumento FTE, creazione ufficio ad hoc, assegnazione di nuove responsabilità): **12**
- Introduzione **STRUMENTI** gestionali: **6**
- **RIORGANIZZAZIONI** aziendali (nuovo organigramma, fusioni): **2**

# LE SOLUZIONI ADOTTATE PER RISPONDERE ALLA CARENZA: NEL BREVE PERIODO E PROSPETTIVE FUTURE

Nel breve periodo le aziende del settore hanno cercato soprattutto di agire in queste direzioni:

1. Attivazione di agenzie di **somministrazione del lavoro**
2. Reclutamento in **altre regioni** italiane (diverse da quelle in cui opera l'azienda)
3. Riorganizzazione dei **turni** e dell'organizzazione del lavoro all'interno dei singoli servizi

Per il futuro intendono investire soprattutto in:

1. Lavoro su **attrattività e "immagine"** dell'azienda o del settore
2. Collaborazione con **enti formativi** (ad esempio, per tirocini e altre attività di reclutamento personale collegato ai percorsi formativi)
3. Riorganizzazione dei **turni** e dell'organizzazione del lavoro all'interno dei singoli servizi

# VALORIZZARE IL PERSONALE: LEVE ATTUATE E LEVE EFFICACI

| Leve  | Gestori che hanno attivato | Gestori che ritengono efficace | Delta «efficacia» |
|---|----------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Attivazione di servizi di <b>supporto per il personale</b> (es: supporto psicologico)   | 17                         | 9                              | 8                 |
| Introduzione di <b>percorsi di carriera</b> (riconoscimento formale di progressione di ruolo nell'organizzazione, non necessariamente collegati ad aumento salariale) | 14                         | 13                             | 1                 |
| Maggiore investimento su <b>sviluppo di competenze e formazione</b> (hard e soft skills)  | 14                         | 11                             | 3                 |
| Introduzione di meccanismi di <b>job rotation</b> (tra servizi o tra strutture / luoghi di lavoro diversi per la stessa tipologia di servizio)                        | 13                         | 8                              | 5                 |
| Introduzione di <b>benefit di vario tipo</b> (es: welfare aziendale)  | 13                         | 9                              | 4                 |
| Utilizzo di sistemi di <b>performance measurement &amp; management</b> per orientare i comportamenti e/o individuare modalità per offrire incentivi                   | 12                         | 11                             | 1                 |
| Introduzione di <b>adeguamenti salariali progressivi</b> (non collegati necessariamente a cambiamento / riconoscimento di ruolo)                                      | 9                          | 10                             | -1                |
| Attività specifiche per migliorare il <b>clima e il benessere organizzativo</b>   | 9                          | 10                             | -1                |



# 4 QUESTIONI CHE EMERGONO SULLA GESTIONE DEL PERSONALE TRA PRESENTE E FUTURO (1/2)

1. Quali sono i **VINCOLI ESTERNI** davvero non eliminabili?
  - Vincolo «di sistema» non significa senza possibilità di azione da parte delle aziende
  - Le aziende hanno la capacità e la possibilità di **modificare e influenzare il contesto di riferimento**
  - Si può agire come singoli, ma anche come gruppo di organizzazioni del settore LTC
  
2. Quale ruolo ha avuto fino a oggi la **FUNZIONE RISORSE UMANE** per le aziende del settore?
  - Focus su **selezione e aspetti amministrativi**
  - Meno attenzione alla gestione «strategica» e alla valorizzazione del personale





# 4 QUESTIONI CHE EMERGONO SULLA GESTIONE DEL PERSONALE TRA PRESENTE E FUTURO (2/2)

3. Come **RICONFIGURARE LA FUNZIONE** per rispondere a nuovi fabbisogni?
  - Le aziende stanno già cambiando: **più «peso»** alla funzione + **nuove competenze**
  - Transizione verso maggior focus su **funzioni di sviluppo competenze, percorsi, incentivi**
  
4. Quali **STRUMENTI, LEVE E APPROCCI** utilizzare?
  - Investire in **percorsi** («costruzione di senso»)
  - **Comunicazione** e marketing
  - Innovazione dei **modelli di servizio**



# LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELL'AZIENDA E NEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

