



HR Metrics per il settore sanitario

26 marzo 2019



Raoul C. D. Nacamulli
Cristiano Ghiringhelli
Andrea Mangiatordi

Sommario

- 1. Premessa**
2. Perché una HR Scorecard
3. Uno sguardo alla Scorecard
4. Considerazioni conclusive

Gli obiettivi del progetto

- Sviluppare una **Balanced Scorecard** per la funzione del personale
 - customizzata per il settore della Sanità
 - personalizzata sulle esigenze specifiche delle strutture sanitarie appartenenti al **gruppo di lavoro promosso da Assolombarda**
- Mettere a punto un modello di HR Metrics per raccogliere, a periodicità prefissate, dati sulle dimensioni HR prescelte dal gruppo di lavoro e una **reportistica strutturata**

Gli obiettivi del progetto

- Sviluppare una **Balanced Scorecard** per la funzione del personale
 - customizzata per il settore della Sanità
 - personalizzata sulle esigenze specifiche delle strutture sanitarie appartenenti al **gruppo di lavoro promosso da Assolombarda**
- Mettere a punto un modello di HR Metrics per raccogliere, a periodicità prefissate, dati sulle dimensioni HR prescelte dal gruppo di lavoro e una **reportistica strutturata**

Sommario

1. Premessa
- 2. Perché una HR Scorecard**
3. Uno sguardo alla Scorecard
4. Considerazioni conclusive

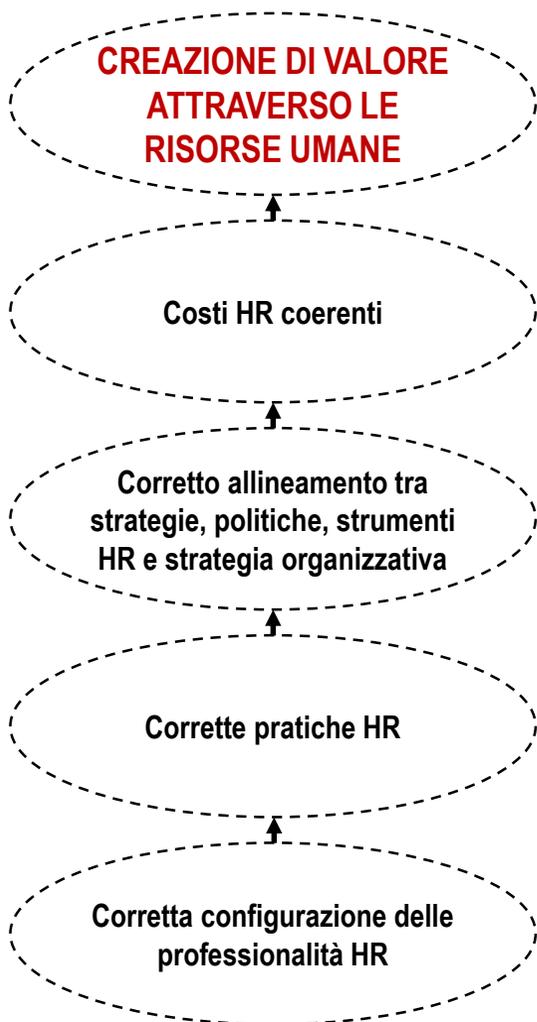
Perché una HR Scorecard

- Costruire un **sistema di indicatori** per
 - sostenere l'**orientamento al cliente** (interni ed esterni) della funzione HR, evitando l'autoreferenzialità
 - descrivere e misurare il contributo offerto da HR alla **generazione di valore** e al **raggiungimento degli obiettivi** organizzativi
 - allineare investimenti, politiche e pratiche HR alla strategia organizzativa attraverso un **monitoraggio formalizzato e basato su strumenti affidabili**

Perché una HR Scorecard

- Creare le condizioni per comparare le proprie scelte HR con quelle di altre organizzazioni di riferimento (benchmark)
- Ottenere un supporto all'analisi e all'interpretazione dei dati da parte di un'istituzione terza (Università)

La logica di fondo di una HR Scorecard



OBIETTIVI dove arrivare	INDICATORE misurazione	TARGET valore di riferimento (benchmark)	AZIONI mezzi
LA FORZA LAVORO CONTRIBUISCE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI CHIAVE?			
Gli investimenti nella forza lavoro complessiva (non solo in quella HR) sono ottimizzati (non semplicemente minimizzati)?			
Le politiche e pratiche HR progettate e implementate sono allineate con la strategia organizzativa e differenziate per le categorie di personale?			
Le politiche e pratiche HR progettate e implementate sono sufficientemente evolute per rispondere alle esigenze del business?			
I Professional HR hanno le competenze e le skill necessarie per progettare e implementare un sistema HR di successo?			

Condizioni di efficacia per la HR Scorecard

- **Criteri** per assicurare la comparabilità dei dati (modalità, tempi e cadenze di rilevazione)
- **Struttura e processo** di raccolta ed elaborazione dei dati
- Cruscotto (dashboard) per la **rappresentazione** delle elaborazioni
- Criteri di individuazione di eventuali fabbisogni di integrazione (facendo leva sulla **scalabilità** dell'approccio proposto)

La struttura della Scorecard della Sanità

Tipi di strutture

Aree professionali omogenee

	Centri diagnostici e Poliambulatori	IRCCS	Ospedali	Cliniche private	Strutture riabilitative e RSA
Medici					
Personale assistenziale					
Ricercatori					
Personale tecnico-sanitario					
Staff					
Assistenza clienti/logistica					

Personale assistenziale: Infermieri, OSS (o equipollenti)

Ricercatori: medici, docenti universitari, etc. impegnati **a tempo pieno** in attività di ricerca di base e/o clinica (o traslazione)

Personale tecnico-sanitario di assistenza alla clinica e alla ricerca: laureati non-medici (o equipollenti) come tecnici di laboratorio, psicologi, biologi, logopedisti, fisioterapisti

Staff: amministrativi di direzione, HR, RSSP, qualità, Risk Management, amministrazione/finanza/controllo, direzione generale, ICT, Facility Management, mktg e comunicazione

Assistenza clienti: personale di accettazione, CUP, area commerciale, back office, logistica

Sommario

1. Premessa
2. Perché una HR Scorecard
- 3. Uno sguardo alla Scorecard**
4. Considerazioni conclusive

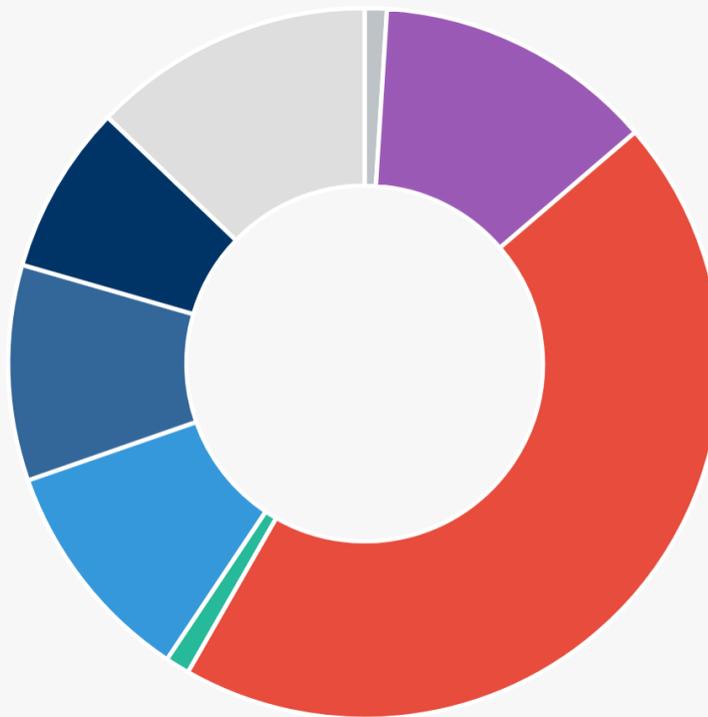
HR Scorecard Overview

👥 Numerosità media del personale:

2.037

inclusi i liberi professionisti

Persone per categoria professionale

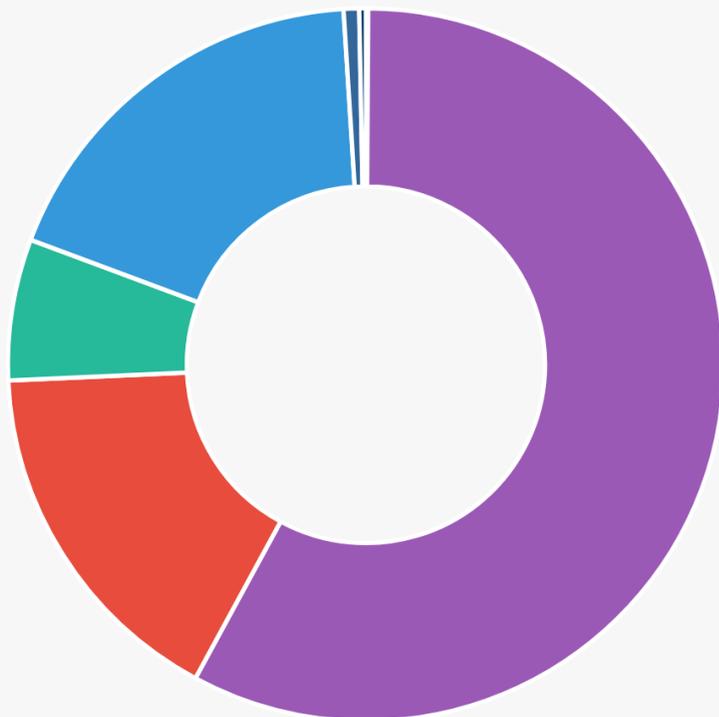


HR Scorecard Overview

👤 Numerosità media dei liberi professionisti:

261

Liberi professionisti per categoria professionale



👤 % di risorse formate

84,78%

Su una media di **1.775** persone

👤 % dei costi **diretti** di formazione

0,23%

Su una media di **96.832.569,00** € di costi totali del personale

👤 Costo per FTE

€ 51.055,43

Su una media di **1.707,204** FTE

HR Scorecard Overview

👤 Incidenza del costo del lavoro sul fatturato

40,53%

Su una media di 203.985.747,13 € di entrate da fatturato da libera professione, fatturato clinico, contributi istituzionali e altro fatturato. Il costo della libera professione **non** è compreso nel calcolo.

👤 Incidenza del costo del lavoro dipendente

32,40%

Su una media di 203.985.747,13 € di entrate da fatturato da libera professione, fatturato clinico, contributi istituzionali e altro fatturato. Il costo della libera professione **non** è compreso nel calcolo.

👤 Incidenza del costo del lavoro autonomo

8,12%

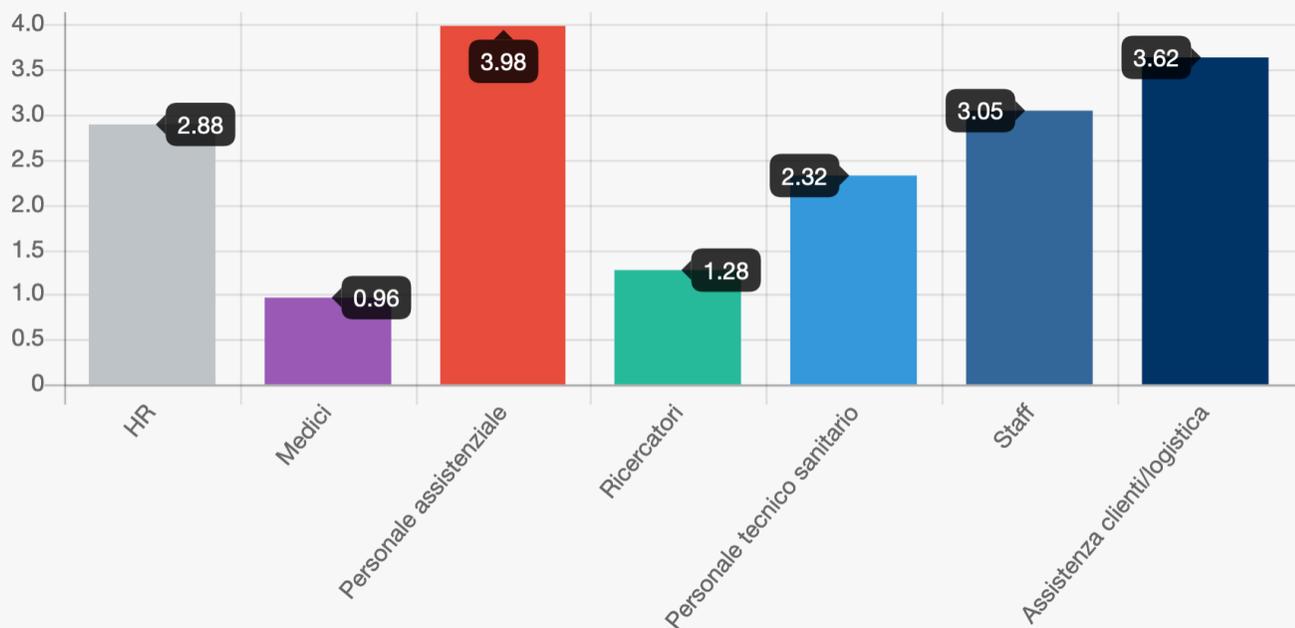
Su una media di 203.985.747,13 € di entrate da fatturato da libera professione, fatturato clinico, contributi istituzionali e altro fatturato. Il costo della libera professione **non** è compreso nel calcolo.

👤 Tasso di assenteismo generale

3,25%

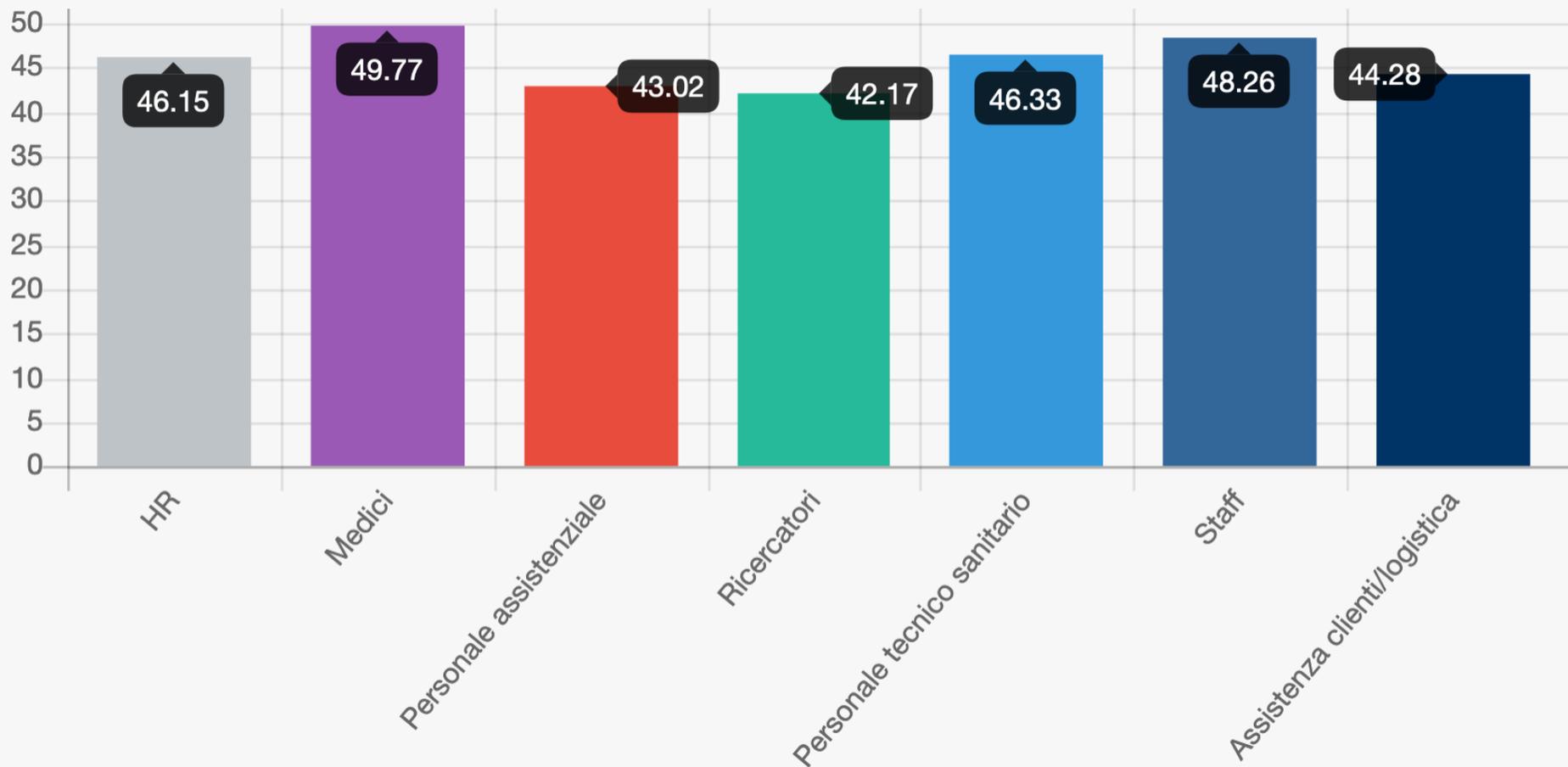
Su una media di 451.088 giorni lavorativi, calcolati sullo standard di 22 giornate per 12 mesi all'anno per ogni unità di personale.

Tasso di assenteismo per categoria professionale



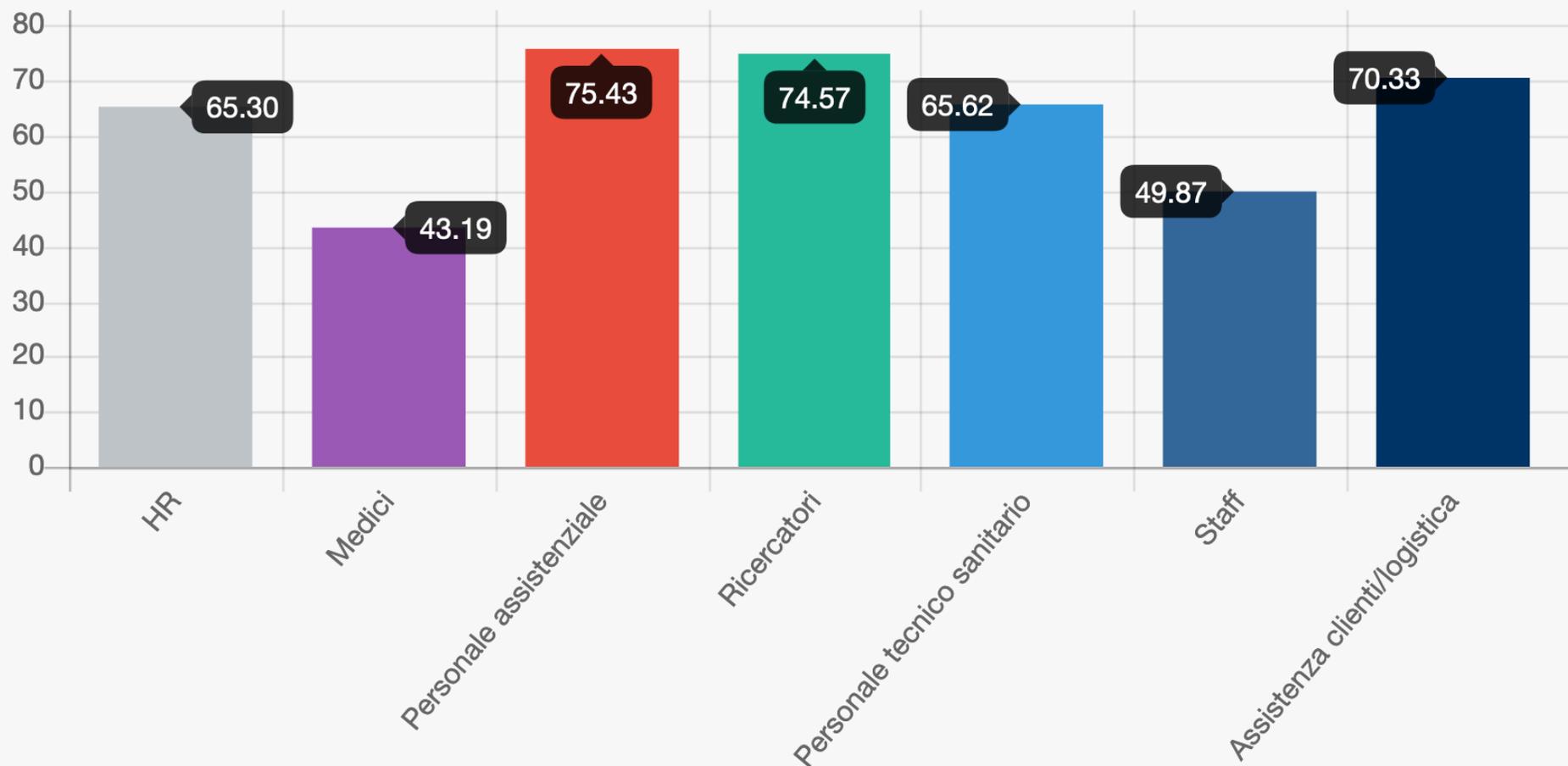
HR Scorecard Overview

Età media per categoria professionale



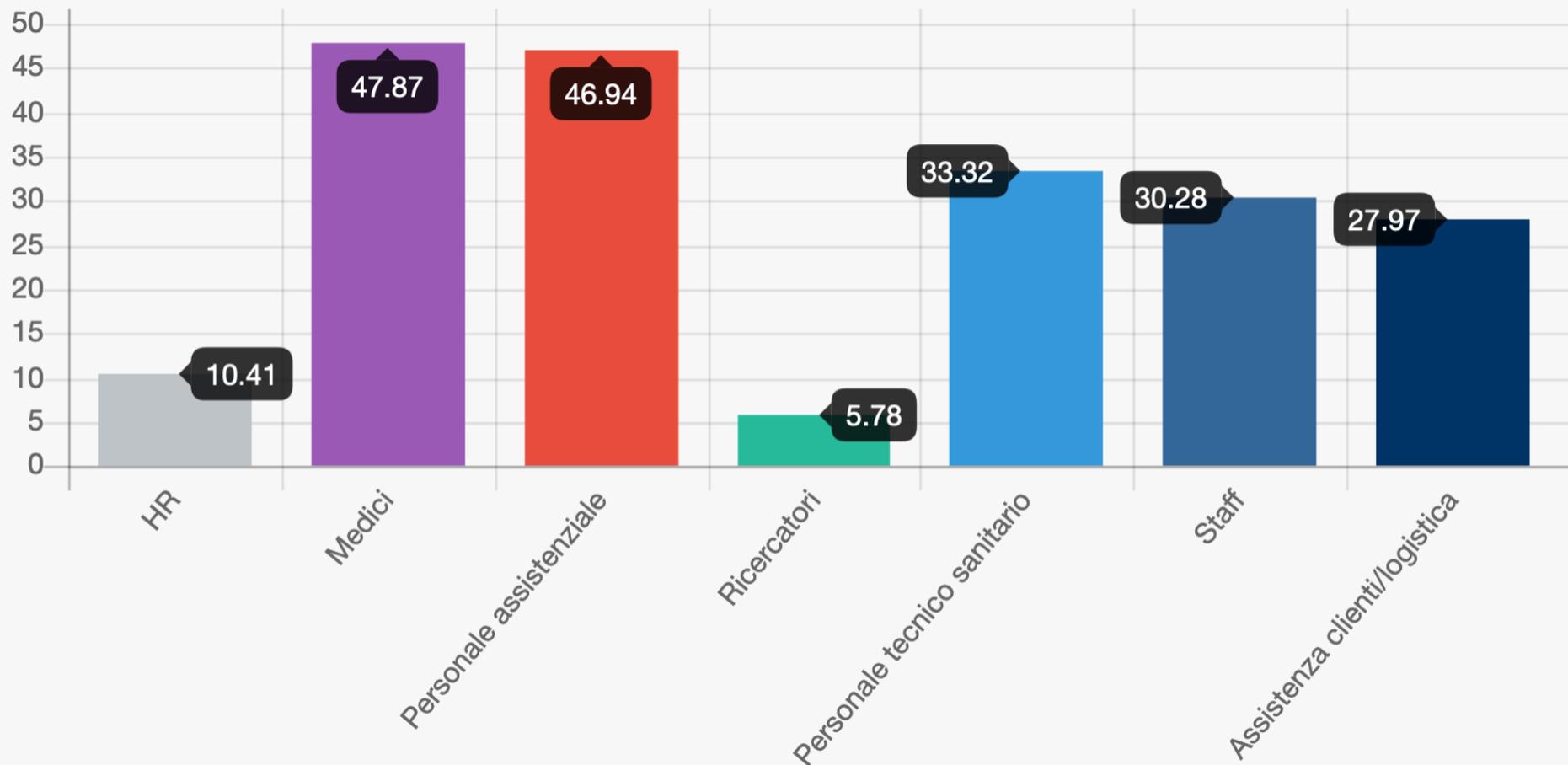
HR Scorecard Overview

% Personale di genere femminile per categoria professionale



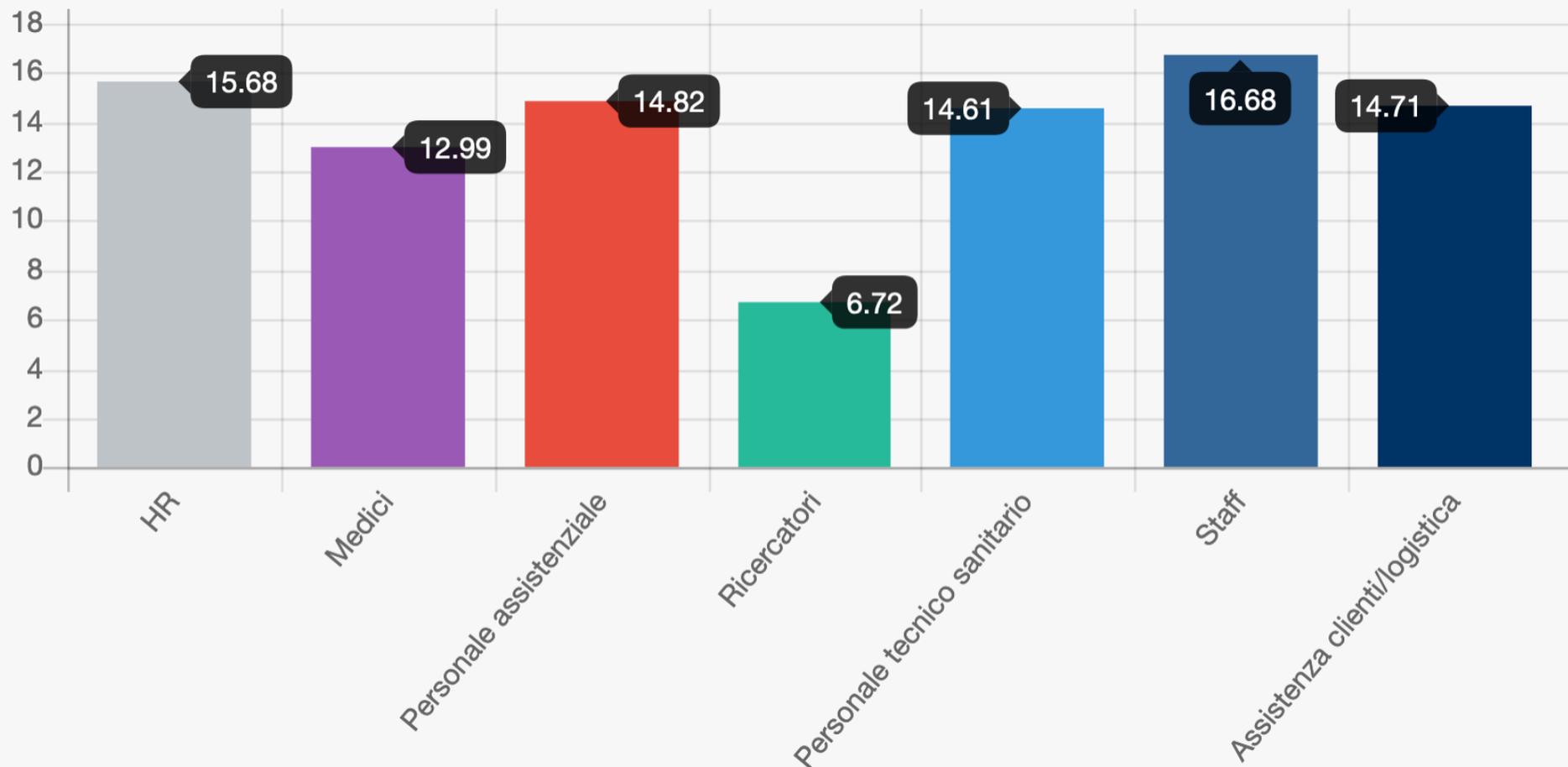
HR Scorecard Overview

% iscritti a sindacati per categoria professionale



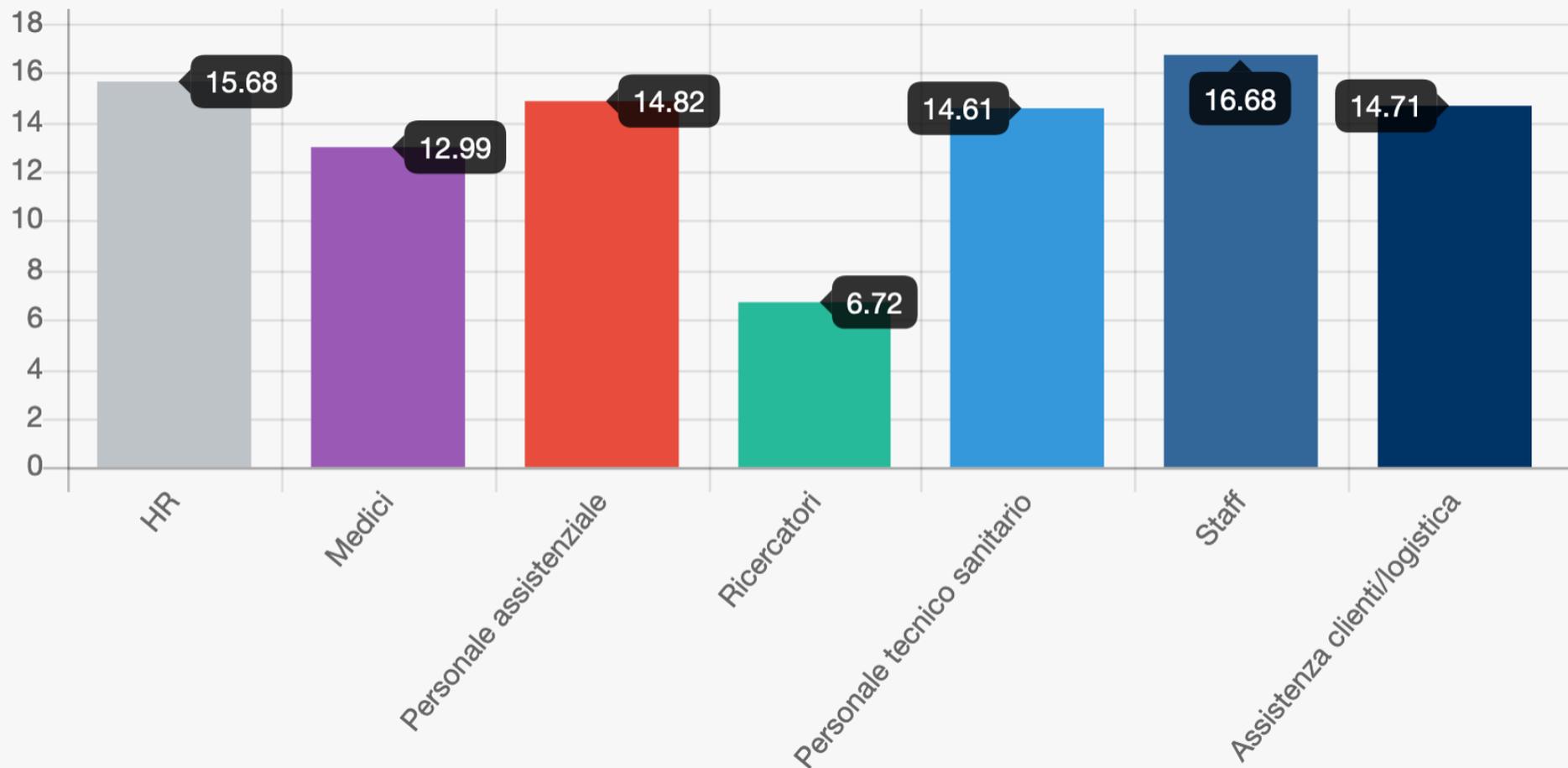
HR Scorecard Overview

Anzianità per categoria professionale



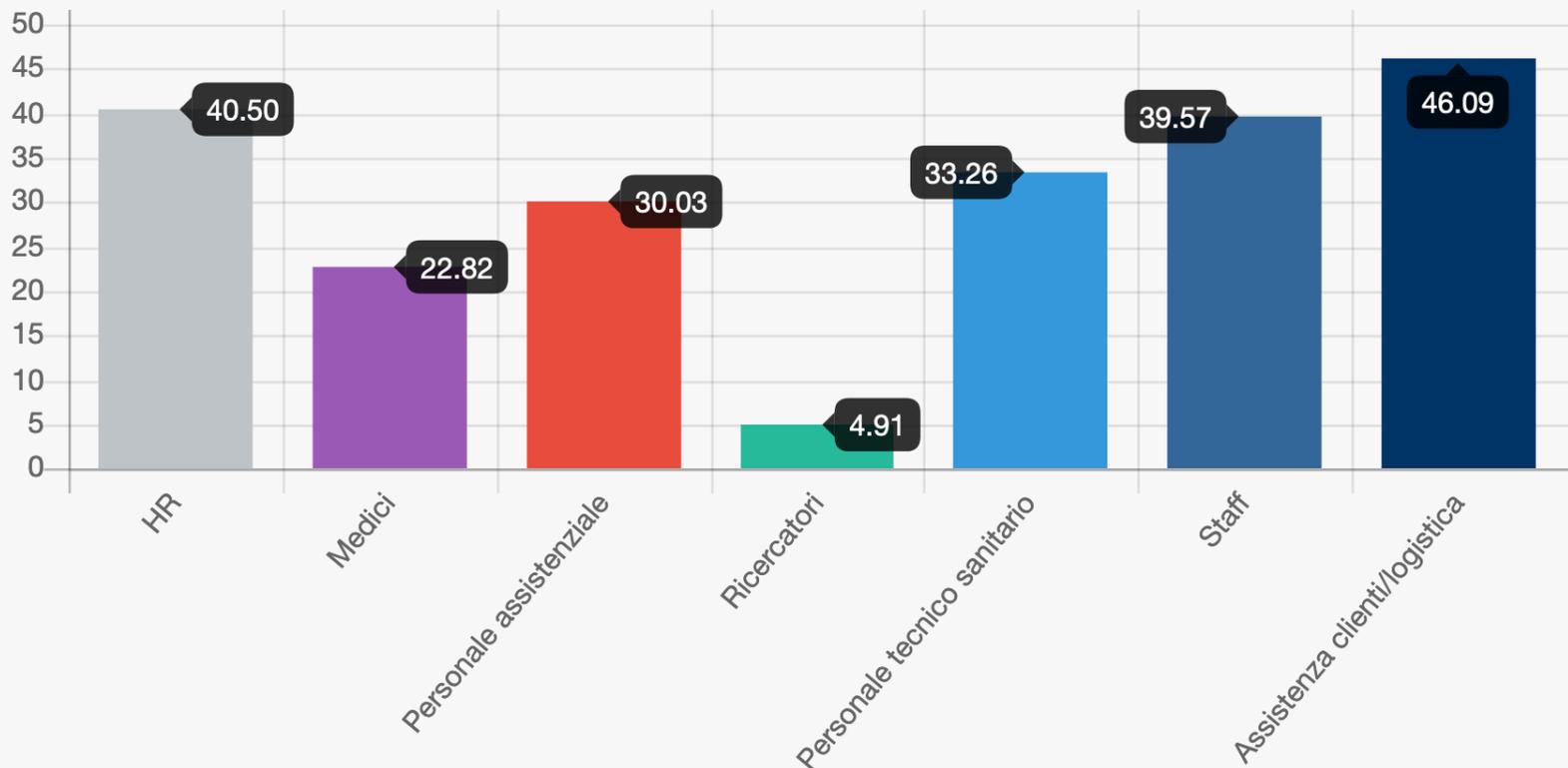
HR Scorecard Overview

Anzianità per categoria professionale



HR Scorecard Overview

Ore di straordinario per categoria professionale



Tasso di dimissioni

5,09%

Su una media di 1.775,4 persone

Costo HR per collaboratore

€ 576,31

Su una media di 21,133 HR

Percentuale di HR

1,22%

Su una media di 1.775,4 persone

Sommario

1. Premessa
2. Perché una HR Scorecard
3. Uno sguardo alla Scorecard
- 4. Considerazioni conclusive**

Una HR Scorecard scalabile

