



2024 AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità e approccio sistemico per affrontarli

13-14 Giugno 2024

Zanhotel Europa – Bologna

2024



Il middle management e FIASO.
l'esperienza del gruppo di lavoro

Cristina Marchesi, Vicepresidente FIASO
Nicola Pinelli, Direttore FIASO



Programma 2024

1. introduzione
2. metodologia
3. profilo RSPP



Programma 2024

1. introduzione

2. metodologia

3. profilo RSPP

Perchè un focus sui middle manager?



- Per l'aumentata complessità istituzionale ed organizzativa delle aziende sanitarie
- Per la crescente sofisticazione delle attese di performance delle aziende
- Per i nuovi fabbisogni gestionali determinati dalla rapida evoluzione tecnologica
- Per ricollegare ancora più efficientemente ed efficacemente l'area clinica con quella amministrativa, e generare la «squadra» di direzione



Obiettivi FMS

Nel 2016, nasce il **Forum del Management Sanitario**, con il coinvolgimento delle Associazioni professionali e Società scientifiche rappresentative del middle management delle Aziende sanitarie, con l'obiettivo di:

- costruire un centro rappresentativo e di riferimento per la **cultura manageriale in sanità**;
- favorire il confronto tecnico su questioni emergenti di politica sanitaria;
- sviluppare la gestione per processi attraverso l'integrazione professionale;
- definire e valorizzare **i profili e i percorsi professionali del management**;
- valorizzare le esperienze dei professionisti sul tema dell'innovazione;
- favorire la **collaborazione tra le associazioni** partecipanti al Forum.



forum management sanità



13.390 manager della sanità

(totale soci 2021, 71% SSN pubblico in attività)

FIASD 2024

F E D E R A Z I O N E I T A L I A N A A Z I E N D E S A N I T A R I E E O S P E D A L I E R E



Le ricerche e le pubblicazioni



9 novembre 2018
Giornata FMS – Convention FIASO



15 luglio 2021

protagonisti della ricerca e ringraziamenti



La ricerca è stata svolta grazie ad un accordo di collaborazione tra FIASO e tre Centri di Ricerca

- CEIS Università **Tor Vergata** di Roma (Marco Meneguzzo, Anna Conte)
- CRC HEAD dell' **Università degli studi di Milano** (Federico Lega, Claudia Bianchino)
- ALTEMS e CERISMAS **Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma** (Americo Cicchetti, Irene Gabutti).

- 54 rappresentanti di **14 associazioni/società scientifiche FMS**
- **20 direzioni generali** di ASL/AO/IRCSS
- 6 componenti gruppo di lavoro **FIASO**

FIASO 2024



Il valore del percorso

- Mettere insieme in modo strutturato e stabile i **diversi ruoli intermedi** dell'organizzazione sanitaria
- Sviluppare il **confronto** multiprofessionale e interdisciplinare
- Promuovere la **riflessione congiunta tra top e middle management**
- Individuare e condividere i **profili professionali con le società scientifiche**
- Individuare percorsi di **formazione ed aggiornamento** dedicati alle diverse figure professionali del middle management



La sfida del PNRR

- Innovazione e sviluppo dell'assistenza territoriale come sfida di un grande cambiamento organizzativo
- **Occasione per il top e middle management di interpretare nel modo più efficace queste trasformazioni**
- Ancora più necessaria per questa nuova stagione l'integrazione tra le diverse figure del middle management e tra il middle e il top management



Programma 2024

1. introduzione

2. metodologia

3. profilo RSPP



Il «razionale» ed i tre ambiti chiave della ricerca
**Profilare il middle management
delle aziende sanitarie per...**

Valorizzare i talenti
nell'organizzazione,
individuandone le
opportunità di sviluppo
professionale attraverso
una adeguata messa in
contesto

**Formare il futuro middle
mgmt, quale leva dare
continuità e
miglioramento alle
performance delle
aziende sanitarie**

Individuare dove, quanto e
come investire sul middle
management, in funzione dei
ritorni attesi e dei fabbisogni
organizzativi, ed in relazione
alla tipizzazione del middle
managers tra ruoli di line e di
tecnostruttura

FIASD 2024



Università	Associazioni/Società	Profilo
Tor Vergata	AISIS	Direttore/Responsabile Sistemi informativi
Tor Vergata	SIAIS	Responsabile ufficio Tecnico
Tor Vergata	FARE	Responsabile acquisti
Tor Vergata	Network personale	Responsabile del personale (Capo risorse umane)
UNICATT	SIHRMA HCRM	Risk managers
UNICATT	AIREPSA	Responsabile servizio prevenzione e protezione
UNICATT	FADOI SIMM SITI	Direttori dipartimento
UNICATT	CID	Direttore professioni sanitarie
UNIMI	SIFO	Direttore Farmacia ospedaliera e Farmacia territoriale (ASL)
UNIMI	AIIC	Responsabile Ingegneria clinica
UNIMI	ANMDO	Direttore Presidio ospedaliero
UNIMI	CARD	Direttore di Distretto

FIASD

2024



I pilastri della ricerca

- A. Analisi della **letteratura e delle esperienze** sullo sviluppo del middle management (desk)
- B. Costruzione dei profili di ruolo** (focus group) e validazione (survey)
- C. Sviluppo **modelli per la formazione e lo sviluppo**



INVESTIRE SUL MIDDLE MANAGEMENT I PRINCIPALI BLOCCHI (WPs) DELLA RICERCA A)

Middle management e ruoli
professionali
Analisi mirata della letteratura
(A1)

Analisi di esperienze e best
practices e policies a livello
euroepo e internazionale
(UK NHS Francia e Svizzera)
Pubblico e non profit, IHF) (A2)

Sviluppo metodologia ed ambiti di
ricerca (Ruoli e profili,
competenze e capabilities,
competence gap, sistemi
manageriali) (A3)

Attività già avviate

FIASD

2024



INVESTIRE SUL MIDDLE MANAGEMENT I PRINCIPALI BLOCCHI (WPs) DELLA RICERCA B)

Costruzione dei **profili** di ruolo
(competenze trasversali – FOCUS
GROUP) (B.1)

Progetti pilota
Autovalutazione competenze
(self assessment
adattamento EFQM, profiling
...) (B.2)

Survey / analisi in
collaborazione con ASL AO
IRCSS e Associazioni
professionali sui TARGET DI
MIDDLE MANAGERS
IDENTIFICATI (B.3)



INVESTIRE SUL MIDDLE MANAGEMENT I PRINCIPALI BLOCCHI (WPs) DELLA RICERCA C)

Ricognizione e valutazione
formazione in entrata e in
carriera azienda
Università ASFOR
Middle management
Academy (C.1)

Design di Community
professionali in collaborazione
Associazioni Prefattibilità
MOOC per middle man

Ridefinizione dei sistemi di
gestione e valutazione delle
performance per
professionals collegamento
UVP DFP

Policies per il 2019 2020
Progetto pilota ARAN profili
professionali ed
inquadramento / carriere e
profili retributivi (C.4)

FIASD 2024



Gli elementi del modello di gestione delle competenze e gli strumenti





Il dizionario delle competenze/skill

Gli elementi del modello

Cosa intendiamo per competenza?

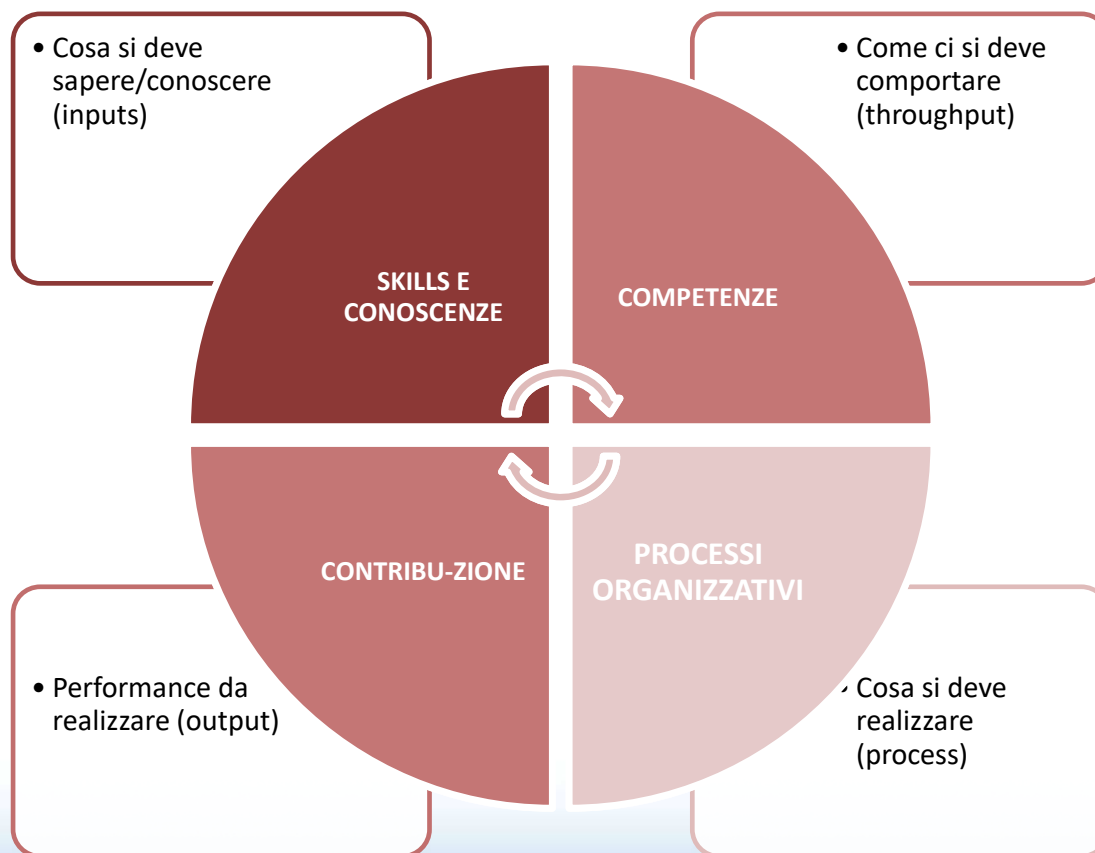
- competenze professionali
- competenze comportamentali

- Cos'è la gestione per competenze?
 - ... è una modalità di gestione che concentra l'attenzione sull'apporto del personale nello svolgimento delle attività aziendali occupandosi di ottimizzare il percorso che lega la strategia alle risorse umane.
- Cos'è un dizionario di competenze?
 - ... è lo strumento base per la gestione per competenza
 - ... raccolgono le descrizioni delle competenze tipiche di una determinata famiglia di ruoli all'interno delle organizzazioni
 - ... è una diretta conseguenza di un approccio alla gestione delle persone fondata sulle "famiglie professionali"
- Cosa sono le famiglie professionali?
 - ... sono l'insieme dei profili di ruolo che condividono un determinato set di skills e di competenze per la realizzazione del compito sia esso sanitario che non



Il dizionario delle competenze/skill

Il modello di riferimento



FIASD 2024



Il dizionario delle competenze



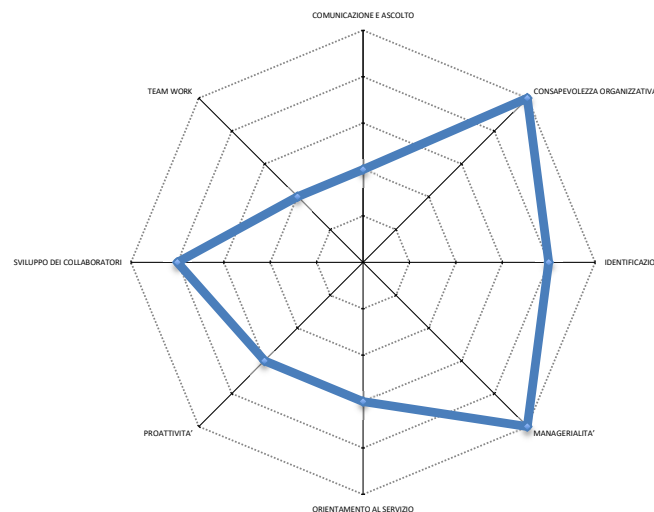
COMPETENZE

ACCURATEZZA/QUALITA' DEL LAVORO
AUTOCONTROLLO
COMUNICAZIONE E ASCOLTO
CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA
FIDUCIA NELLE PROPRIE CAPACITA'
IDENTIFICAZIONE
IMPATTO E INFLUENZA
MANAGERIALITA'
ORGANIZZAZIONE E OBIETTIVI
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO
PROATTIVITA'
PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO
SVILUPPO DEI COLLABORATORI
TEAM LEADERSHIP
TEAM WORK



SKILL

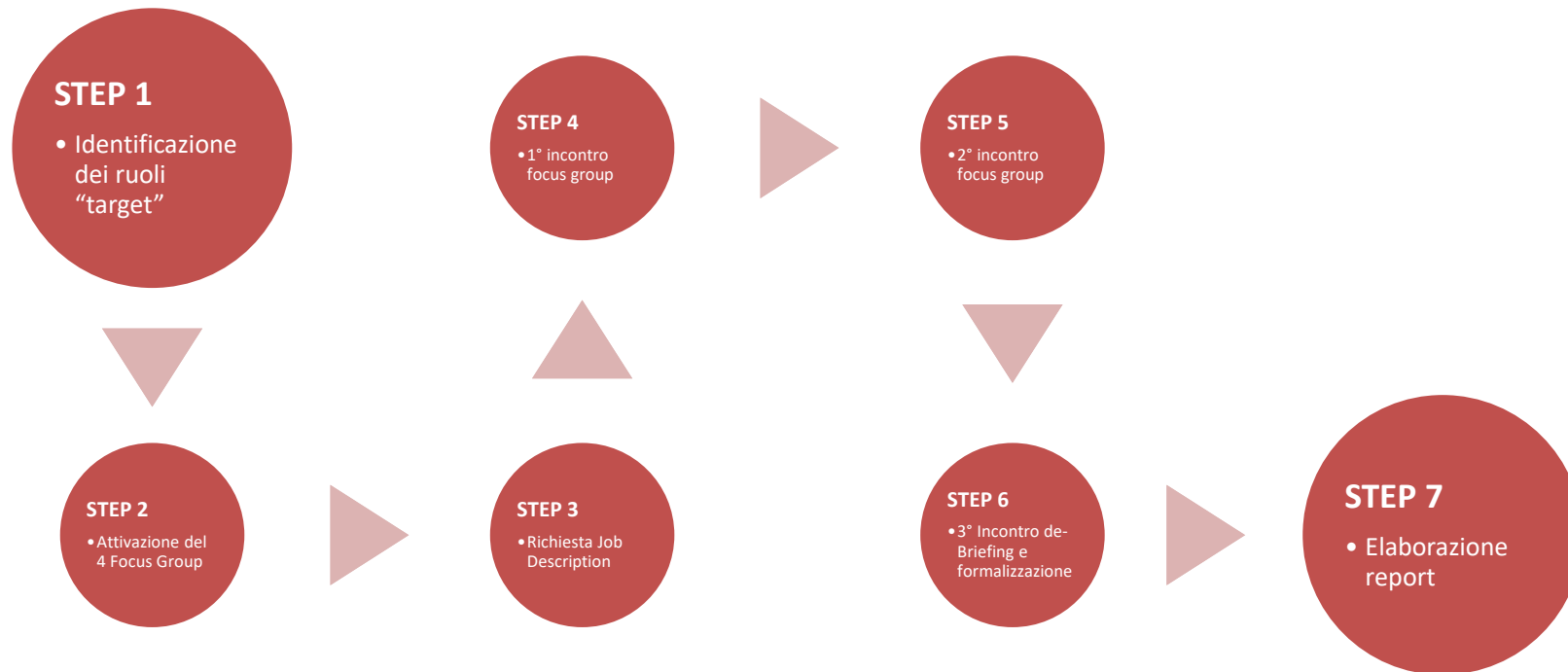
CONOSCENZA INFORMATICA
CONOSCENZA LINGUISTICA
CONOSCENZE MANAGERIALI
CONOSCENZA PROCEDURE AZIENDALI
CONOSCENZA STRUTTURA AZIENDALE
CONOSCENZE TEORICHE
TECNICHE OPERATIVE/DESTREZZA
TERMINOLOGIA SPECIALISTICA



FIASD 2024



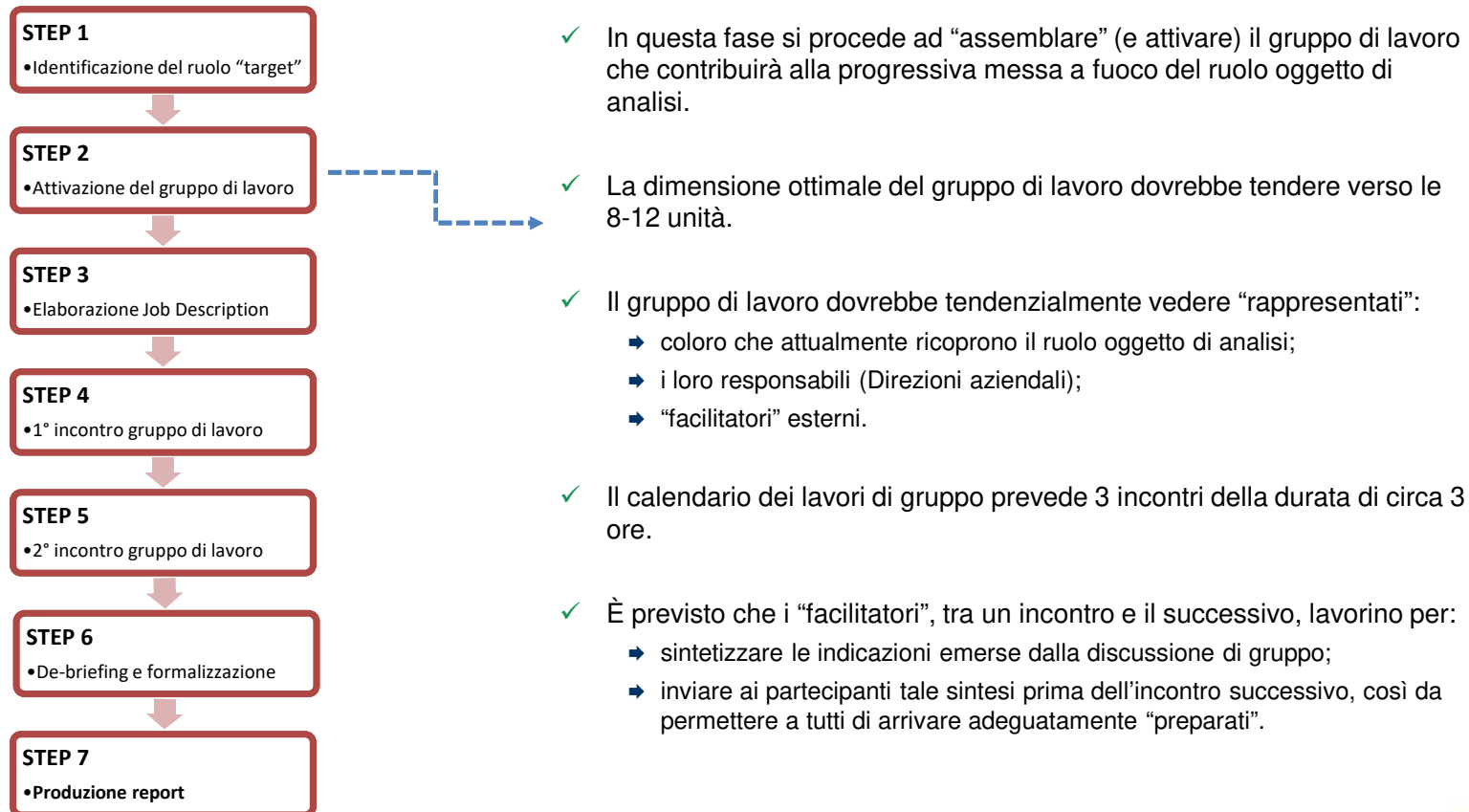
Metodologia di riferimento





Metodologia di riferimento

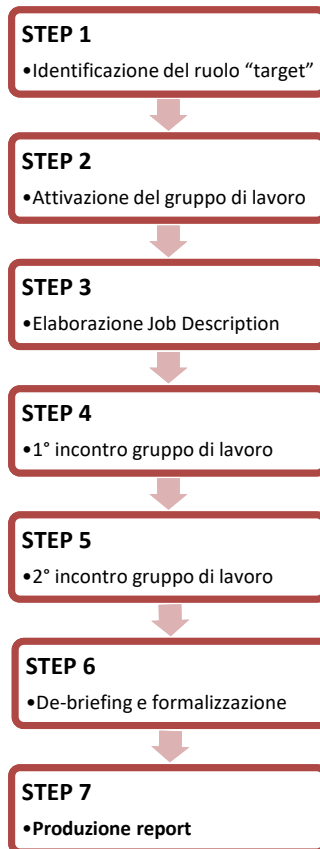
STEP 2 – Attivazione del gruppo di lavoro



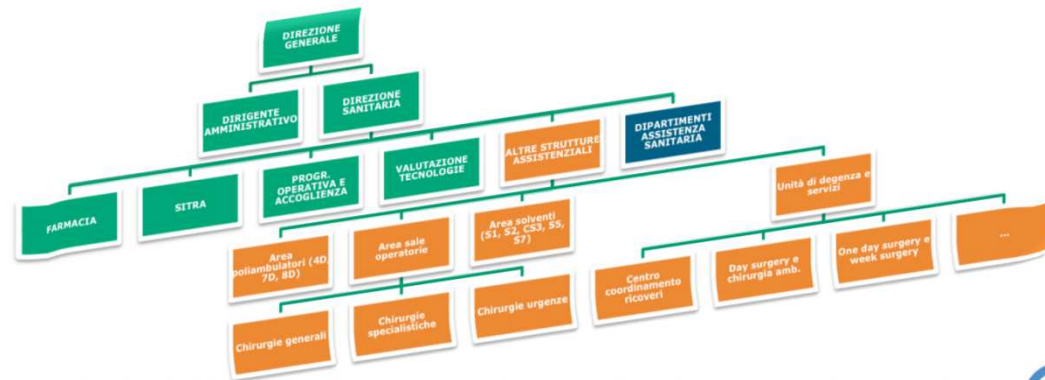


Metodologia di riferimento

STEP 3 – Elaborazione job description



- ✓ Ad ogni associazione sarà richiesto di inviare una (o più) job description del ruolo che intendiamo “progettare”;
- ✓ I ricercatori genereranno una job description di sintesi secondo una metodologia e struttura standard;
 - ➔ posizione nell’organigramma aziendale;
 - ➔ famiglia professionale di riferimento;
 - ➔ aree di responsabilità;
 - ➔ principali attività svolte;
 - ➔ principali risorse assegnate;
 - ➔ evoluzione prospettica del ruolo;

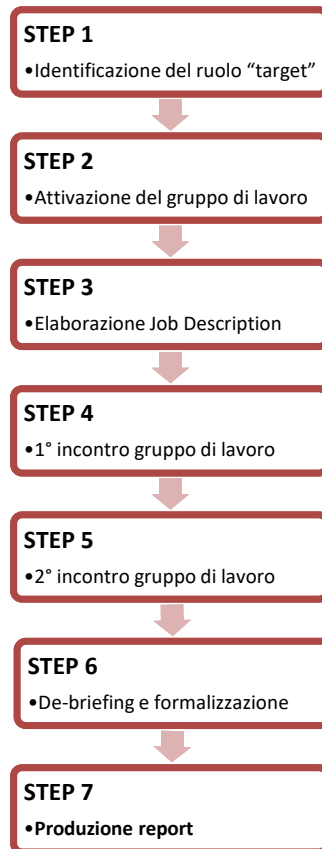


FIASD 2024



Metodologia di riferimento

STEP 4 – 1° incontro gruppo di lavoro



- ✓ Il primo incontro porterà il gruppo di lavoro a:
- ➔ condividere la struttura e gli obiettivi del progetto;
 - ➔ condividere la metodologia di analisi utilizzata (dizionario delle competenze, approccio BSC per la definizione dei KPI)
 - ➔ "mettere a fuoco" il ruolo oggetto di analisi;
 - ➔ identificazione delle competenze-chiave (brainstorming), attraverso la scelta di 8/n competenze e 6/8 skill tra quelle inserite nel dizionario.

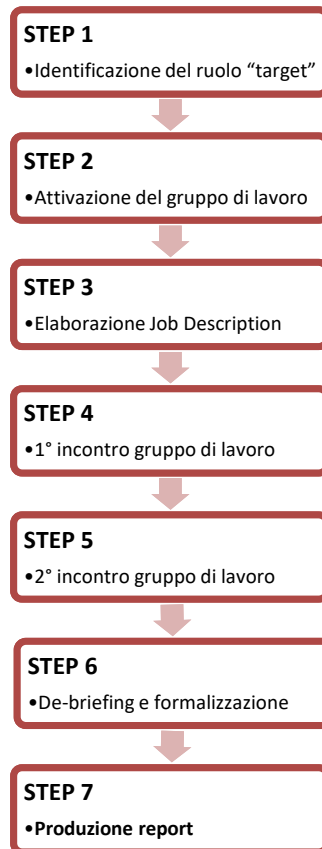


FIASO 2024

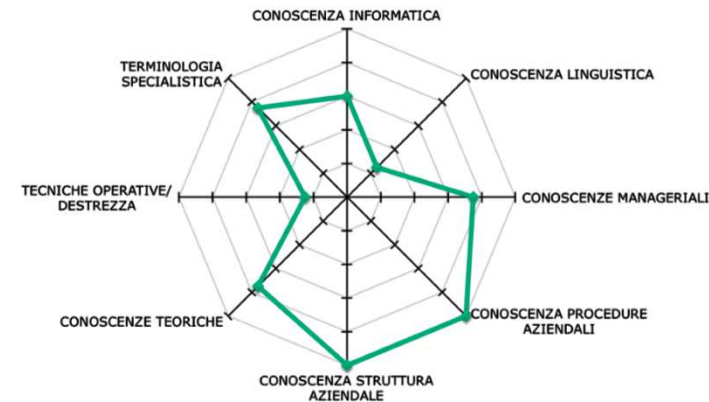


Metodologia di riferimento

STEP 5 – 2° incontro gruppo di lavoro



- ✓ Il secondo incontro porterà il gruppo di lavoro a:
- ➔ identificazione in maniera definitiva le competenze-chiave associabili al ruolo oggetto di analisi (8 competenze, 8 skill) e del grading;
 - ➔ definire il profilo rispetto alle competenze/skill selezionate, facendo riferimento alle scale di valutazione proposte dal dizionario (brainstorming);
 - ➔ condividere la metodologia (approccio BSC) utilizzata per la scelta dei KPI associabili al ruolo oggetto di analisi.
 - ➔ identificare, seguendo l'approccio BSC le aree di performance (KPA) e i possibili indicatori (KPI) associabili al ruolo oggetto di analisi (brainstorming).

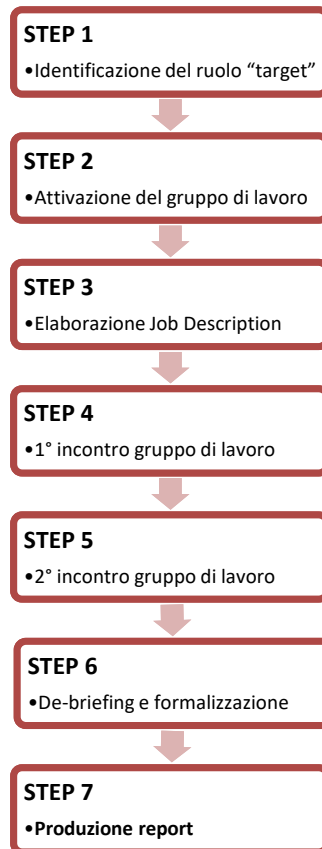


FIASD 2024



Metodologia di riferimento

STEP 6 – De-briefing e formalizzazione



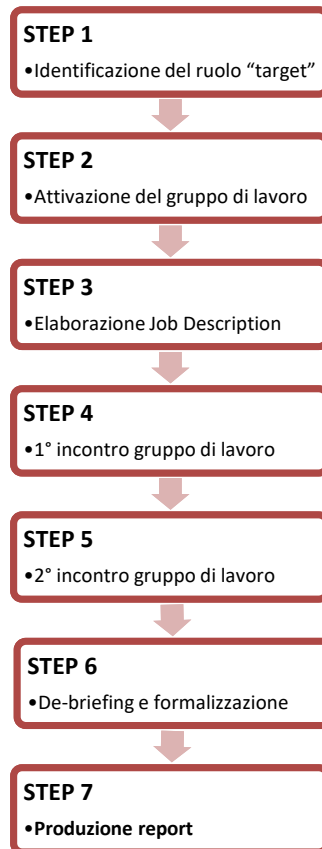
RESPONSABILE CENTRALE DI PRE-OSPEDALIZZAZIONE	OBIETTIVO/KPA	KPI	%
FINANCIAL PERSPECTIVE	SVILUPPO	Pre-ospedalizzazioni	25%
		Accessi medi per paziente	
	GESTIONE PERCORSO DI RICOVERO	Degenza pre-operatoria (pt pre-ospedalizzati)	20%
CUSTOMER PERSPECTIVE	PATIENT SATISFACTION	-	-
	INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION	% evasione richieste di pre-ospedalizzazione	15%
INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE	TEMPI DI ATTRAVERSAMENTO	-	-
	QUALITÀ	% pre-ospedalizzazioni ripetute	15%
	PRODUTTIVITÀ	Pre-ospedalizzazioni per addetto (FTE)	15%
LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE	MOTIVAZIONE	Tasso di assenteismo	10%
	SVILUPPO SISTEMA INFORMATIVO	-	-

- ✓ Il terzo incontro porterà il gruppo di lavoro a:
- ➔ identificare in maniera definitiva gli indicatori di performance (KPI) associabili al ruolo oggetto di analisi secondo l'approccio BSC;
 - ➔ Validare definitivamente tutto il profilo (competenze, skills, grading e indicatori)



Metodologia di riferimento

STEP 7 – De-briefing e formalizzazione



✓ In questa fase conclusiva si procede a:

- ➔ redigere, in via definitiva, il report di sintesi relativo alla "mappatura" del ruolo oggetto di analisi;
- ➔ valutare, in una logica sistemica, il sostanziale allineamento o la compatibilità del ruolo oggetto di analisi con altri profili già "codificati";
- ➔ formalizzare in via definitiva il profilo, definendo le più opportune modalità di "collegamento" con i sistemi operativi aziendali (es. gestione risorse umane, controllo di gestione).

FIASD 2024



Programma 2024

1. introduzione
2. metodologia
- 3. profilo RSPP**



Selezione competenze

Selezionare 8
delle 15
competenze
elencate.



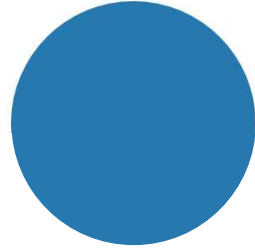
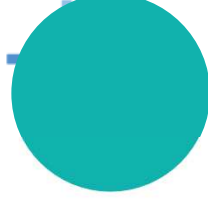
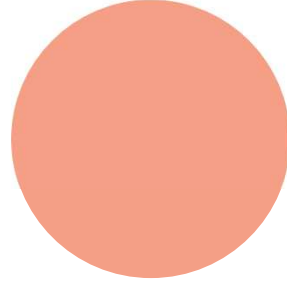
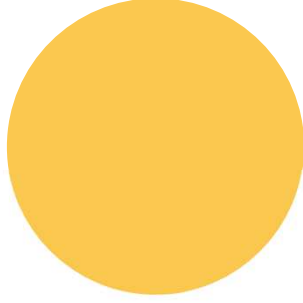


Figura 26. Rappresentazione grafica delle competenze e skill del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione



Competenze

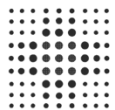


FIASD
2024



Profilo competenze comportamentali

Comunicazione e ascolto	4	Comunica in modo chiaro e ascolta attivamente l'interlocutore, chiedendo feedback, assicurandosi di aver compreso il messaggio dell'interlocutore. E' in grado di adottare lo stile e lo strumento di comunicazione più idoneo alla situazione e all'interlocutore, anche di fronte a situazioni di stress.
Consapevolezza organizzativa	3	Comprende lo scenario di riferimento interno e esterno all'azienda e ne riconosce gli impatti immediati sull'organizzazione. Sa come muoversi all'interno della propria organizzazione e ne capisce il clima e la cultura e li utilizza al fine di raggiungere gli obiettivi del ruolo.
Impatto e influenza	4	Modifica le sue strategie di influenza in funzione del contesto e/o del clima sociale dell'organizzazione o unità organizzativa nella quale opera. Gestisce abilmente i conflitti attraverso azioni ben studiate per far convergere le persone sulla soluzione più efficace, evitando i "compromessi" solo finalizzati al dare ragione ad entrambe le parti.
Organizzazione e obiettivi	3	Si impegna a raggiungere gli obiettivi assegnati e talvolta si attiva per proporre degli obiettivi realistici, definendo autonomamente priorità, tempi e modalità di azione. E' in grado di definire dei momenti di monitoraggio e verifica del lavoro svolto.
Proattività	4	Propone innovazioni realistiche all'interno del servizio, mantenendo una continua attenzione al nuovo e al cambiamento. Anticipa i problemi che potrebbero presentarsi nell'anno in corso, cogliendo i segnali del loro insorgere e prevenendo, con opportuni interventi, il loro aggravarsi.
Propensione al cambiamento	3	Cambia opinione spontaneamente alla luce dell'evoluzione delle situazioni. Adatta il proprio comportamento alle situazioni. Coglie il significato dei mutamenti organizzativi nel momento in cui si concretizzano. Sa applicare e interpretare in modo flessibile regole e norme, rispettandone lo spirito e tenendo conto dello specifico contesto.
Team leadership	4	Oltre a usare una pluralità di strategie per motivare il gruppo si assicura che le necessità del gruppo siano soddisfatte cercando di ottenere le risorse, (persone, mezzi, informazioni) e in caso di impossibilità, trovando soluzioni alternative e efficaci. Difende sistematicamente il gruppo nei confronti degli altri.
Team work	3	Apprezza il contributo e le capacità degli altri. Lavora in modo collaborativo con i colleghi sollecitando il contributo degli altri per elaborare decisioni e piani. Dimostra volontà di imparare dalle esperienze dei propri colleghi.

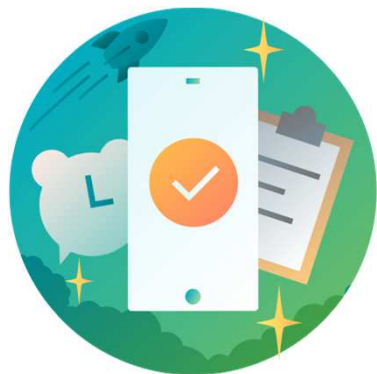


SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Reggio Emilia
IRCCS Istituto in tecnologie avanzate e modelli assistenziali in oncologia



Le competenze con punteggio più elevato sono:

PROATTIVITÀ

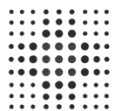


ASCOLTO



FIASD 2024

RAZIONE ITALIANA AZIENDE SANITARIE E OSPEDALIERE



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Reggio Emilia
IRCCS Istituto in tecnologie avanzate e modelli assistenziali in oncologia

Il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione è chiamato a elaborare le **procedure di sicurezza** per le varie attività aziendali, nonché a proporre i **programmi di informazione e formazione** per il personale.

A tal fine è fondamentale che egli possieda **una spiccata abilità di comunicazione** **ascolto** per **intercettare le criticità** espresse dal personale aziendale e per fornire il riscontro che sia da esso accettato e implementato.

Inoltre, per proporre interventi di miglioramento e programmi formativi, deve essere in possesso di **un'elevata proattività**, per **anticipare le esigenze aziendali** in linea con le evidenze scientifiche del contesto.

FIASD 2024



Selezione skill

Conoscenza informatica

Conoscenza linguistica

Conoscenze manageriali

Conoscenza procedure
aziendali

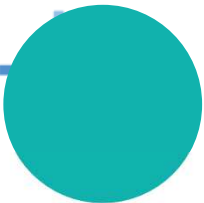
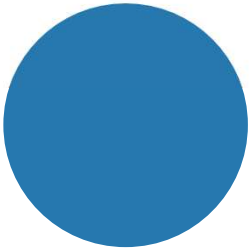
Conoscenza struttura
aziendale

Conoscenze teoriche

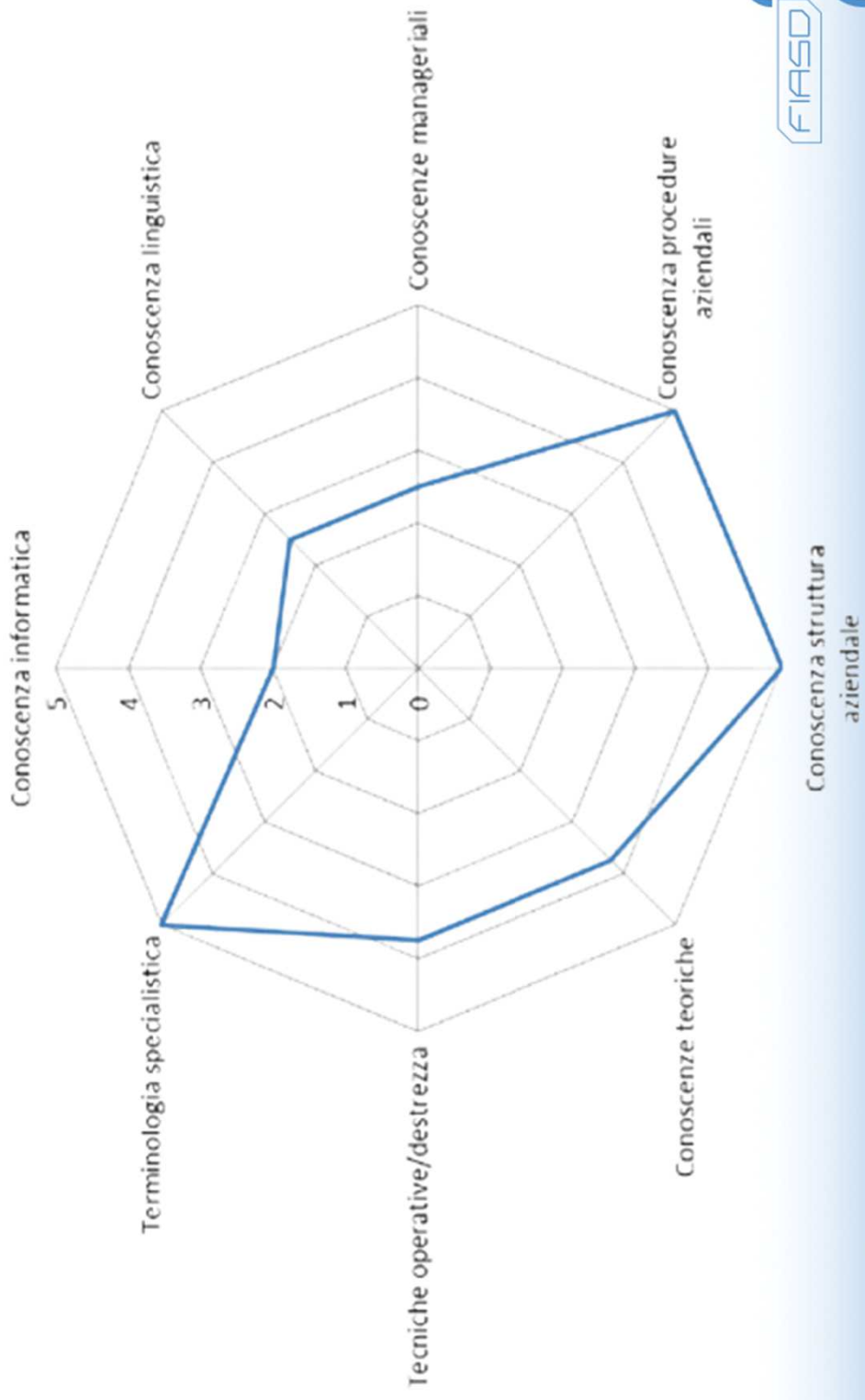
Tecniche
operative/destrezza

Terminologia specialistica

FIASD 2024



Skills



2024

FIASD

R A Z I O N E I T A L I A N A A Z I E N D E S A N I T A R I E E O S P E D A L I E R E

Profilo Competenze tecniche

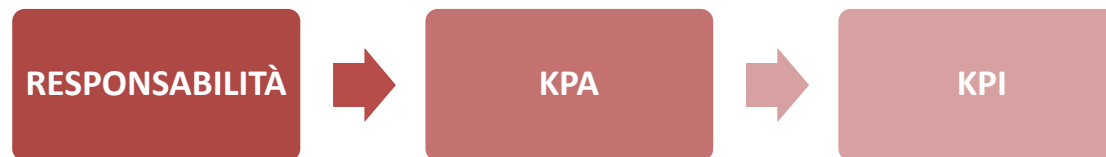


CONOSCENZA INFORMATICA	2	Intermedio. Ha una buona conoscenza dei principali programmi software richiesti dal ruolo. E' in grado di utilizzare la maggior parte delle opzioni dei programmi richiesti dal ruolo. E' in grado di utilizzare in completa autonomia i software conosciuti.
CONOSCENZA LINGUISTICA	2	Intermedio (PET). Ha una conoscenza discreta della lingua inglese. Conosce le regole grammaticali ed è in grado di scambiare informazioni relative sia a semplici argomenti generali che ad argomenti tecnici molto semplici (es. scrivere una e-mail o fax, conversazione telefonica, conversazione su argomenti generali, semplici comunicazioni tecniche, ecc).
CONOSCENZE MANAGERIALI	2	Ha una discreta conoscenza delle principali teorie e tecniche esistenti in ambito gestionale. Grazie a ciò è in grado di gestire tutte le risorse affidategli, pianificando le diverse attività e distribuendo correttamente le responsabilità al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.
CONOSCENZA PROCEDURE AZIENDALI	3	Esperto/Professionale. Conosce ed applica correttamente tutte le procedure connesse al suo ruolo e quelle generali dell'azienda. Si attiva in prima persona per segnalare o risolvere eventuali criticità, proponendo miglioramenti ed innovazioni nei processi e nelle procedure vigenti e occupandosi di rielaborare da solo o in collaborazione con altri nuove procedure.
CONOSCENZA STRUTTURA AZIENDALE	3	E' in grado di orientarsi con facilità e rapidità all'interno dell'azienda e anche nelle sue parti meno note e frequentate dal personale. Conosce perfettamente la propria UO e quelle di frequenza abituale. Sa dove reperire tutti gli strumenti utili per svolgere al meglio il proprio lavoro (documenti, moduli, procedure, presidi, macchinari, farmaci, ecc.) e trovare anche ciò che viene usato molto raramente. Conosce sia tutte le persone all'interno della propria UO, sia quelle con le quali interagisce con maggiore frequenza compresi i loro recapiti aziendali, inoltre conosce la maggior parte del personale aziendale e sa come rintracciarlo. Conosce perfettamente le norme di sicurezza relative al proprio ruolo, la dislocazione delle uscite di emergenza della propria UO, di quelle di frequenza abituale e quelle delle principali aree dell'azienda.
CONOSCENZE TEORICHE	3	Avanzato. Ha un'ottima conoscenza delle principali teorie, metodologie e degli strumenti relativi al proprio ambito specialistico e conosce in modo approfondito e aggiornato tutte le tematiche della sua area di attività (abituale e non). Tali conoscenze gli permettono di svolgere il lavoro in completa autonomia nel proprio ambito specialistico su attività abituali e non, pertanto non deve fare riferimento a colleghi o superiori nel caso si trovi ad affrontare situazioni complesse o eccezioni, se non in casi particolari nei quali è necessario la decisione del suo superiore. E' un punto di riferimento per i colleghi all'interno della sua Unità Organizzativa.
TECNICHE OPERATIVE / DESTREZZA	3	Avanzato. Utilizza tutti gli strumenti specifici e tipici della sua professione in modo molto efficace, riuscendo a trarne risultati eccellenti, ottenibili solo attraverso una loro conoscenza approfondita e completa. Rappresenta un importante punto di riferimento per coloro che intendono migliorare la loro destrezza nell'utilizzo di strumenti e modalità operative.
TERMINOLOGIA SPECIALISTICA	4	Esperto/Professionale. Conosce perfettamente la terminologia specialistica del proprio settore. E' in grado di esprimersi correttamente utilizzando un linguaggio appropriato all'interlocutore. Rappresenta, inoltre, un sicuro punto di riferimento per tutti coloro che necessitano di chiarimenti ed informazioni.



II BSC

- La metodologia proposta:
 - è essenzialmente basata sulla coerenza delle relazioni di causa-effetto che devono sussistere tra:
 - le responsabilità che caratterizzano la posizione/il ruolo considerato;
 - le aree-chiave di performance (KPA) che sono ad esso direttamente associabili;
 - gli indicatori (KPI) evocativi dei risultati raggiunti nell'ambito di tali aree;

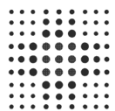


- si ispira ai principi di una lettura multi-dimensionale delle performance organizzative e, in particolare, al modello del *balanced scorecard* (BSC);
- deve essere necessariamente contestualizzata in funzione di:
 - il profilo particolare del ruolo considerato;
 - le caratteristiche del sistema di misurazione aziendale in essere.



Il concetto-chiave di KPA (1/2)

- Le **aree-chiave di risultato (KPA)** sono quelle aree altamente selettive della mansione di un responsabile nelle quali, per avere successo nel periodo di riferimento, egli deve raggiungere una prestazione di alto livello.
- **Le aree-chiave di risultato**, con riferimento ad una mansione, sono definite anche:
 - ... quelle aree in cui, per ottimizzare il risultato, **occorre una prestazione di alto livello**;
 - ... i punti chiave del successo;
 - ... i punti critici nel periodo di riferimento;
 - ... le aree nelle quali il responsabile, se vuole avere un autentico successo, deve assolutamente raggiungere risultati;
 - ... le aree critiche (o la va o la spacca) di una mansione
 - ... gli elementi di massima priorità per il successo durante il periodo di riferimento.
- Le aree-chiave di risultato (KPA) rappresentano il razionale di riferimento più efficace per la ricerca degli indicatori di performance (KPI) da associare ad un ruolo.



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Reggio Emilia
IRCCS Istituto in tecnologie avanzate e modelli assistenziali in oncologia

Aree strategiche individuate : (deve avere attenzione e competenza per...)

- X Economico-finanziaria
- X Processi interni, produttività, qualità
- X Innovazione e cambiamento
- X Performance organizzativa

FIASD 2024

R A Z I O N E I T A L I A N A A Z I E N D E S A N I T A R I E E O S P E D A L I E R E

Il concetto-chiave di KPA (2/2)



FIASD

2024

L'approccio BSC



RUOLO RSPP	OBIETTIVO/KPA	KPI (periodo di riferimento=annuale)	%
FINANCIAL PERSPECTIVE	Piani di miglioramento/adeguamento	Obiettivi di Sistema SSL realizzati rispetto agli obiettivi pianificati	10%
		Tempo di realizzazione degli obiettivi rispetto al tempo pianificato	
	Riduzione dei costi legati al Tasso infortunistico e alle malattie professionali	Nr. infortuni/incidenti e near miss in SSL e malattie professionali rispetto a periodo di riferimento	10%
		Nr. Infortuni/incidenti sottoposti ad Audit rispetto ai totali	
CUSTOMER PERSPECTIVE	Comunicazione e coinvolgimento in materia di SSL	Near miss segnalati rispetto al totale degli eventi	10%
		Nr. Riunioni sulla SSL effettuate rispetto alle riunioni pianificate	
	Miglioramento del benessere organizzativo	Nr. Eventi comunicativi Aziendali realizzati rispetto a quelli pianificati	10%
		Nr. Buone pratiche di Promoz. della Salute realizzate rispetto a quelle pianificate	
INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE	Valutazione e riduzione dei rischi SSL	Tempo medio intercorso tra cambiamento organizzativo e Revisione DVR	20%
		Numero sopralluoghi rispetto a quelli pianificati	
	Implementazione ed attuazione del Sistema di Gestione Salute e Sicurezza sul Lavoro	Numero delle Non Conformità rilevate annualmente per classe di gravità (4 classi)	15%
		Prove di emergenza svolte su prove pianificate	
LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE	Formazione del personale su SSL	Numero di eventi formativi effettuati rispetto a quelli pianificati	15%
		Rispetto delle tempistiche di consegna per la reportistica su interventi formativi - informativi – di addestramento (si/no)	
	Addestramento su SSL	Numero di ore effettive di addestramento su procedure rispetto a quelle emanate	10%
		Rispetto delle tempistiche di consegna per la reportistica su deviazioni rilevate dalle procedure emanate (si/no)	

FIASD 2024

Contenuti prioritari per lo sviluppo formativo Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione



Competenza	Contenuto formativo	Note metodologiche
Comunicazione e ascolto	<ul style="list-style-type: none"> • Tecniche per aumentare la partecipazione nei processi di interazione; • Tecniche di comunicazione; • Logiche di empowerment dei collaboratori 	Aula (presenza e distanza) e casi di studio. Testimonianze.
Proattività	<ul style="list-style-type: none"> • Tecniche di problem solving e decision making; • Strumenti per la lettura di report e la costruzione di alternative strategiche; • Tecniche per l'identificazione e la condivisione di possibili soluzioni. 	Lezione in presenza. Casi di studio. Esercitazioni.



Grazie per l'attenzione!