

TALENT MANAGEMENT: come sviluppare il sistema delle competenze manageriali

Napoli Giovanni^{1*}, Inserra Anna¹, Cilenti Francesco Lucio², Lazzara Giulia²,
Venuti Francesca³, Carlin Rosella³, Di Giusto Massimo⁴, Magris Francesco⁵, Caporale Denis⁶, Turello David⁷, Mesaglio Maura¹

1 SOC Servizio Professionale Assistenza Infermieristica e Ostetrica, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale *giovanni.napoli@asufc.sanita.fvg.it
2 SOSD Professioni Infermieristiche e Ostetriche Ospedaliere, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale
3 SOSD Governo degli Standard Clinico Assistenziali, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale
4 Direzione Socio-Sanitaria, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale
5 Direzione Amministrativa, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale
6 Direzione Generale, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale
7 Direzione Sanitaria, Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale

1 Descrizione del problema

La revisione dei livelli di governo dell'Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale (ASUFC)¹, che a partire dal 2023 ha coinvolto l'intero personale afferente all'area organizzativa ed assistenziale delle professioni sanitarie, ha determinato il permanere dei seguenti elementi di instabilità/criticità:

- ri-assetto dei ruoli e delle responsabilità non ancora pienamente consolidato, con margini di sovrapposizione e disomogeneità tra livelli e funzioni;
- incompleta stabilizzazione delle competenze per ciascun livello di governo e per i diversi incarichi professionali;
- difficoltà nella standardizzazione di competenze trasversali e tecnico-professionali, coerenti con i modelli organizzativi a livello aziendale².

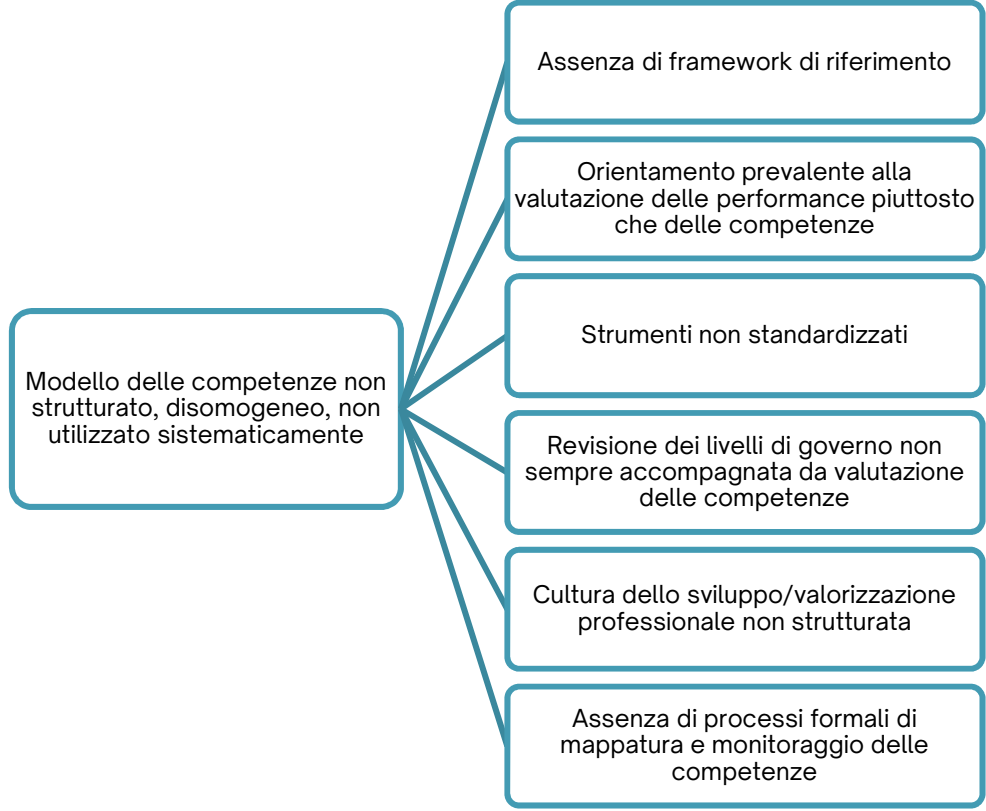
La mappatura e la valutazione delle competenze risultano strumenti utilizzati in modo disomogeneo e limitato a specifici contesti aziendali:

- prevalentemente a supporto dei processi di valutazione della performance, senza integrazione nel sistema di sviluppo e valorizzazione professionale;
- con modalità circoscritta ad alcune articolazioni dell'Azienda e per alcuni profili professionali.

Ad oggi, gli strumenti disponibili risultano parzialmente rappresentativi delle competenze effettivamente richieste dagli incarichi/professionisti e non consentono una lettura integrata e comparabile delle competenze offerte a livello aziendale.

2 Analisi delle cause radice

Assenza di un sistema integrato e governato di gestione delle competenze, collegato a ruoli, sviluppo, formazione e strategia organizzativa



5 Piano di Implementazione

Il piano di implementazione ha permesso di definire:

- Responsabilità operative;
- Stakeholder coinvolti;
- Fasi e tempistiche di realizzazione;
- Key Performance Indicators (KPI) di monitoraggio).

6 Discussione e Conclusioni

L'adozione di un modello aziendale di gestione delle competenze consente di rafforzare la coerenza tra ruoli, responsabilità e competenze professionali nell'ottica dell'architettura aziendale. L'utilizzo di strumenti condivisi di mappatura e valutazione supporta lo sviluppo professionale, la programmazione formativa e la valorizzazione del capitale intellettuale.

3 Obiettivo

Definire e implementare un modello aziendale di gestione delle competenze a supporto:

- dello sviluppo e valorizzazione del personale;
- della sicurezza dei processi assistenziali ed organizzativi;
- della diffusione della cultura del Talent Management.

4 Contromisure proposte

Tabella 1 – Sintesi delle contromisure proposte	
Obiettivo specifico	Contromisure
Strutturazione e diffusione di framework aziendale delle competenze	Definizione modello aziendale per lo sviluppo delle competenze
Strutturazione di strumenti per lo sviluppo delle competenze	Identificazione delle competenze per singolo livello/stratificazione professionale
Monitoraggio e sviluppo delle competenze (skill matrix)	Sperimentazione/Validazione degli strumenti di monitoraggio; Strutturazione di KPI
Collegamento tra sistema delle competenze, formazione, performance e sviluppo di carriera	Collegamento tra gap di competenze e piano dell'offerta formativa aziendale
Avviamento di processi di sviluppo delle competenze core per la sicurezza e la continuità organizzativa	Definizione di percorsi di job rotation e piani di successione; Mantenimento delle competenze critiche per la continuità organizzativa

7 Bibliografia

1.Azienda Sanitaria Universitaria Friuli Centrale. Atto Aziendale ASUFC. (2022).
2.González García, A., Pinto-Carral, A., Pérez González, S., & Marqués-Sánchez, P. (2022). A competency model for nurse executives. International Journal of Nursing Practice, 28(5), e13058.