

PROPOSTA DI NUOVO MODELLO DI CARRIERA PER LA DIRIGENZA DEL RUOLO SANITARIO

a cura di *Giuseppe Montante*

VALUTAZIONE DEL MODELLO VIGENTE DI CARRIERA

MOTIVAZIONI

Da circa 16 anni è stato introdotto per la dirigenza del ruolo sanitario un modello di carriera verticale di tipo curricolare, basata sull'assegnazione in modo discrezionale da parte dell'Azienda di posizioni funzionali a tempo determinato e sulla verifica periodica dell'operato del singolo dirigente.

Gli aspetti ed i principi generali e fondanti di tale tipologia di carriera sono stati normati da legislazione specifica. I Contratti Collettivi Nazionali hanno invece individuato le sue articolazioni, specificato la tassonomia di queste ed i profili di responsabilità collegati nonché le modalità di assegnazione e gli aspetti economici.

L'esperienza attuativa su tale modello, maturata in tanti anni, ha reso evidenti e non più eludibili le profonde distorsioni che si sono generate nel tempo e le conseguenze critiche.

Di seguito vengono ricordate le più importanti:

- Il tipo di carriera verticale che è stata privilegiata, sia da un punto di vista gerarchico che economico, nei fatti è stata soprattutto quella di tipo gestionale, in coerenza al modello di "dirigenza burocratica – amministrativa" (ministeri, enti pubblici, amministrazioni periferiche, ecc.), prevalente nella cultura nazionale del Pubblico Impiego. Tale modello è profondamente differente da quello di "dirigenza tecnico professionale" (attuato in buona parte degli stati dove è operante un S. S. N. pubblico), che è più consono alle specificità professionali della categoria ed alla specialità legislativa prevista per tale dirigenza.
- Nella maggior parte dei casi le posizioni funzionali assegnate dalle aziende sono state fino ad ora quelle a componente prevalentemente gestionale.
- L'assegnazione di tali posizioni funzionali da parte dell'azienda è stata fino ad ora discrezionale, basata soprattutto sulla valutazione soggettiva del possesso o meno di requisiti di tipo gestionale e/o amministrativo, piuttosto che su una valutazione professionale specifica oggettiva di tipo meritocratico.
- Le verifiche periodiche sono state indirizzate dalle aziende prevalentemente sugli aspetti gestionali ed economicistici e pertanto soprattutto sull'efficienza produttiva e sul risparmio economico, piuttosto che sull'efficacia degli atti e sull'ottimizzazione costi – qualità, più consoni alla specificità di tale dirigenza.

CONSEGUENZE

- L'indirizzo delle ambizioni individuali di carriera verso il profilo gestionale - organizzativo.
- La frustrazione delle aspirazioni di carriera determinata dall'esiguità del numero di tali posizioni, accentuata recentemente dalla riduzione in atto del numero di unità operative e quindi delle posizioni gestionali - organizzative (staticità della carriera = assenza di carriera).
- Disaffezione crescente della categoria dei dirigenti del ruolo sanitario verso una professione piena di responsabilità e rischi professionali, gravosa sul piano dell'impegno individuale, con retribuzione inadeguata (confronto con gli altri stati della Comunità Europea) in rapporto ai risultati ottenuti ed alle responsabilità assegnate e senza il giusto riconoscimento formale.

REQUISITI DI UN NUOVO MODELLO DI CARRIERA

Per superare le distorsioni generate dal modello attualmente vigente di carriera verticale per la dirigenza del ruolo sanitario e per evitare le conseguenze critiche di tali distorsioni è necessario che un nuovo modello di sviluppo di questa abbia i seguenti requisiti:

- **perseguire obiettivi** coerenti alle caratteristiche della dirigenza del ruolo sanitario, chiari e perseguibili;
- **tener conto dei diversi strumenti normativi di realizzazione** utilizzabili e **dei limiti** di percorribilità insiti in ciascuno di questi;
- **individuare gli strumenti attuativi strategici** necessari per la realizzazione corretta di tale nuovo modello.

Di seguito si esplicitano in modo più analitico i suddetti requisiti.

OBIETTIVI

Creare un nuovo profilo di carriera dei dirigenti del ruolo sanitario che abbia le seguenti caratteristiche:

- sia più consono alla loro specificità professionale ed alla specialità legislativa;
- permetta un duplice sviluppo con pari dignità di ruolo, di gerarchia e di retribuzione:
 - prevalentemente di tipo gestionale,
 - prevalentemente di tipo professionale;
- preveda la possibilità di passaggio da uno all'altro dei due profili di sviluppo;
- presenti delle posizioni funzionali inerenti allo sviluppo della carriera a prevalente peculiarità professionale corrispondenti all'architettura gerarchica del "saper fare", di norma esistente;
- sia univoco al livello nazionale e non modificabile nella sua architettura al livello periferico;
- preveda meccanismi di selezione ed attribuzione delle posizioni più trasparenti e meritocratici e meno soggettivi.

Individuare una nuova tassonomia delle posizioni dirigenziali a prevalente peculiarità professionale che sia:

- sintetica,
- corrispondente al reale profilo di responsabilità correlato,
- chiaramente espressiva delle responsabilità e del livello gerarchico connessi.

LIMITI DEGLI STRUMENTI NORMATIVI

La soluzione del problema posto, attraverso il raggiungimento degli obiettivi sopra ipotizzati, ha come limiti la scelta di uno dei seguenti strumenti normativi utilizzati:

- contrattuale,
- legislativo.

Lo strumento più facilmente percorribile e più concretamente attuabile è il Contratto Collettivo Nazionale, con tempi meno biblici ed un ruolo di maggior protagonismo nelle decisioni della categoria rispetto a quello legislativo.

La proposta di nuova carriera, per essere attuabile in modo esaustivo con tale strumento, deve essere rispettoso delle disposizioni legislative vigenti ed in nessun modo deve concedere alla controparte alibi per la negazione.

CONDIZIONI ATTUATIVE

Esplicitare al livello nazionale, attraverso il CCNL:

- la nuova tassonomia;
- i livelli di responsabilità correlati;
- i requisiti minimi necessari;
- una nuova graduazione delle posizioni, nel duplice sviluppo di carriera, coerente agli obiettivi sopra espressi;
- l'intervallo di peso e della conseguente retribuzione economica attribuibile a ciascuna di queste posizioni funzionali;

- gli indicatori numerici minimi e massimi di attivazione delle posizioni funzionali di maggior rilievo professionale;
- le modalità di selezione e di attribuzione.

PROPOSTA DI UN NUOVO MODELLO NAZIONALE DI CARRIERA A SVILUPPO VERTICALE

L'ipotesi di un nuovo modello nazionale di carriera deve prevedere, accanto al profilo di questa già esistente a prevalente sviluppo gestionale, **un nuovo profilo di carriera a sviluppo verticale** per i dirigenti del ruolo sanitario, che sia più consono alla loro specificità professionale ed alla specialità legislativa, e **deve possedere i requisiti**, sopra esplicitati.

TIPOLOGIA DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE

Gruppi d'incarichi conferibili

- ❖ Incarichi di natura professionale.
- ❖ Incarichi di gestione o direzione di struttura.

Ciascuno di questi gruppi presenta le seguenti **tipologie generali d'incarico di posizione** a cui fare riferimento nell'individuazione degli incarichi nell'Atto aziendale e nella graduazione delle posizioni.

Nell'identificazione di tali tipologie d'incarichi **si è stati molto attenti alla corrispondenza della tassonomia di questi** alla

- architettura gerarchica del "saper fare", di norma esistente,
- immediata percezione attraverso questa del grado di responsabilità delegata.

Tipologie generali d'incarichi di natura professionale:

- ❖ **Incarico di natura professionale conferibile con < di 5 anni di anzianità.**
- ❖ **Incarico di professionalità di base.**
- ❖ **Incarico di professionalità consolidata o di studio e ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo.**
- ❖ **Incarico di referente di attività specialistica** (Alta professionalità).
- ❖ **Incarico di referente di branca specialistica** (Alta professionalità).

Tipologie generali d'incarichi di direzione:

- ❖ **Direzione struttura semplice, articolazione interna di U. O. C..**
- ❖ **Direzione struttura semplice dipartimentale.**
- ❖ **Direzione struttura complessa.**

CONDIZIONI DI RESPONSABILITÀ E COMPETENZA E REQUISITI MINIMI

Incarichi di natura professionale

- ❖ **Incarico di natura professionale a dirigenti con < di 5 anni di attività**

Tale incarico va attribuito al dirigente del ruolo sanitario appena assunto nel S. S. N. e con meno di 5 anni di attività, che abbia superato il periodo di prova.

- ❖ **Incarico di professionalità di base.**

Tale incarico è previsto all'interno dell'Unità Operativa Complessa.

I **requisiti minimi** che si devono possedere per l'affidamento di tale incarico sono:

- Possedere almeno 5 anni continuativi di anzianità di servizio in qualità di dirigente del S. S. N..
 - Superamento della verifica del Collegio Tecnico al compimento dei 5 anni di servizio.
 - Non affidamento di altri incarichi di posizione dirigenziale.
- La **condizione specifica** che lo caratterizza è costituita dal possesso di una preparazione professionale di base caratterizzata da autonomia degli ordinari processi diagnostici terapeutici.

❖ **Incarico di professionalità consolidata.**

Tale incarico può essere previsto all'interno dell'Unità Operativa Complessa.

I **requisiti minimi** per l'affidamento di tale incarico sono identici a quelli richiesti per l'Incarico di natura professionale di base.

Le condizioni specifiche:

- Competenza nello svolgimento di compiti di particolare interesse generale nell'ambito della disciplina di appartenenza.
- Preparazione professionale consolidata caratterizzata da buona autonomia dei processi diagnostici terapeutici.

❖ **Incarico di referente di attività specialistica.**

Tale incarico può essere considerato di Alta specializzazione e può essere previsto all'interno dell'Unità Operativa Complessa.

Requisiti minimi per l'affidamento di tale incarico sono identici a quelli richiesti per l'Incarico di natura professionale di base.

Condizioni specifiche:

- Particolare competenza in una specifica attività diagnostica – terapeutica, anche di tipo strumentale, nell'ambito della disciplina di appartenenza.
- Elevata autonomia operativa di tale attività.

❖ **Incarico di referente di branca specialistica.**

Tale incarico può essere considerato di Altissima specializzazione e può essere a valenza dipartimentale o interdipartimentale o aziendale.

Requisiti minimi per l'affidamento sono identici a quelli richiesti per l'Incarico di natura professionale di base.

Condizioni specifiche:

- Particolare competenza in una specifica branca delle disciplina di appartenenza, caratterizzata da elevata incidenza epidemiologica e frequenza della domanda nonché particolare specificità diagnostica e terapeutica.
- Totale autonomia operativa e gestionale dei processi clinici – diagnostici – strumentali di tale branca specialistica.

Incarichi di natura gestionale - direzionale

Requisiti minimi per l'affidamento d'incarichi rientranti in tale gruppo:

- Possedere almeno 5 anni continuativi di anzianità di servizio in qualità di dirigente del S. S. N..
- Superamento della verifica del Collegio Tecnico al compimento dei 5 anni di servizio.

❖ **Responsabilità struttura semplice, articolazione interna di U. O. C..**

Condizioni specifiche:

- Responsabilità gestionale delle attività cliniche ed assistenziali espletate dalla suddetta struttura semplice e della loro organizzazione, nonché delle risorse professionali e tecnologiche assegnate.
- Responsabilità in merito agli obiettivi assegnati.
- Compiti di indirizzo clinico ed organizzativo sulle attività cliniche ed assistenziali assegnate alla stessa e di sorveglianza sui risultati ottenuti.

❖ **Responsabilità struttura semplice dipartimentale.**

Le condizioni specifiche che maggiormente caratterizzano questa tipologia d'incarico differiscono da quelle dell'incarico di direzione di struttura complessa solamente per la minore complessità della struttura.

❖ **Direzione struttura complessa.**

Condizioni specifiche:

- Responsabilità direzionale e gestionale delle attività cliniche ed assistenziali espletate dalla struttura complessa e della loro organizzazione, nonché delle risorse professionali e tecnologiche assegnate.
- Assegnazione e gestione del budget assegnato alla stessa struttura e responsabilità dei relativi obiettivi correlati.
- Compiti di indirizzo clinico ed organizzativo all'interno della struttura, di sorveglianza sui risultati ottenuti dalla stessa, di stimolo sulle risorse umane affidate alla crescita professionale ed all'acquisizione di nuove competenze.

PROSPETTO DI SVILUPPO VERTICALE DELLA CARRIERA

L'ipotesi, di seguito riportata, di possibile sviluppo verticale della carriera del dirigente del ruolo sanitario dipendente del S. S. N., dopo il superamento della verifica professionale al quinto anno di attività, presenta delle differenze sostanziali rispetto a quella fino ad ora vigente.

Le più significative sono:

- possibilità di percorrere una carriera dirigenziale di tipologia prevalentemente professionale fino ai gradi alti, alternativa a quella di tipologia prevalentemente direzionale – gestionale;
- presenza in tale nuova tipologia di carriera di incarichi di posizione maggiormente corrispondenti alla preparazione professionale specifica di tale dirigenza ed all'architettura gerarchica del "saper fare";
- possibilità di pari dignità di ruolo, di gerarchia e di retribuzione rispetto a quella a prevalente sviluppo direzionale – gestionale;
- nessun ostacolo al passaggio da uno sviluppo di carriera all'altro, se si è in possesso dei requisiti necessari.

Ipotesi di sviluppo

(Dopo il superamento della verifica professionale al quinto anno di attività)

Carriera direzionale e gestionale	Carriera professionale
Direttore U. O. C. Struttura complessa	
Responsabile U. O. Semplice Dipart.	Referente di branca specialistica (alta professionalità)
U. O. Semplice	Referente di attività specialistica (alta professionalità)
Professionalità consolidata	
Professionalità di base	

Ipotesi di graduazione di peso

Il grado di complessità e d'importanza strategica possibile (pesatura) di ciascuna delle tipologie generali di incarichi di posizione costituisce uno dei momenti strategici più importanti per dare pari dignità di ruolo, di gerarchia e di retribuzione alla carriera di dirigente del ruolo sanitario a sviluppo prevalentemente professionale rispetto a quella a prevalente sviluppo direzionale – gestionale.

In considerazione di ciò, si propone la seguente graduazione di peso:

<i>Tipologia di incarico di posizione</i>	<i>Intervallo di pesatura</i>
• Direttore U. O. C. Struttura complessa	100 / 90
• Responsabile Unità operativa semplice dipartimentale • Referente di branca specialistica	95 / 80 95 / 80
• Responsabile Unità operativa semplice • Referente di attività specialistica	80 / 70 80 / 70
• Incarico di natura professionale consolidata	65 / 50
• Incarico di natura professionale di base	50 / 40
• Incarico di natura professionale con < di 5 anni di attività	0 / 20

CARATTERISTICHE DELLA CARRIERA A SVILUPPO PROFESSIONALE

Come risulta evidente dal combinato-disposto dell'ipotesi di sviluppo della carriera e di graduazione del peso, la carriera a sviluppo professionale, dopo il superamento della verifica del Collegio Tecnico alla conclusione del v° anno di anzianità continuativa di servizio, presenta **due peculiarità**:

1° Peculiarità

È caratterizzata da 4 tipologie generali di incarichi di posizione di livello crescente, raggruppabili in due gruppi.

Gruppo con normale esperienza e professionalità

- Incarico di natura professionale consolidata.
- Incarico di natura professionale di base.

Gruppo con alta esperienza e professionalità

- Incarico di referente di branca specialistica.
- Incarico di referente di attività specialistica.

2° Peculiarità

Nella graduazione delle posizioni, il gruppo degli incarichi caratterizzati da alta esperienza e professionalità presentano un grado di complessità e d'importanza strategica possibile e pertanto un peso equivalente agli incarichi di tipo gestionale (Responsabili di U. O. Semplice dipartimentale o di articolazione interna di U. O. Complessa).

INDICATORI DI ATTUAZIONE INCARICHI DI ALTA PROFESSIONALITÀ

Nell'attuazione di questa nuova proposta di carriera dirigenziale a prevalente sviluppo professionale è necessario però prevedere al livello nazionali degli **indicatori quantitativi complessivi** per gli **incarichi appartenenti al gruppo con alta professionalità**.

Lo scopo di tali indicatori numerici è quello di costituire un preciso indirizzo programmatico per le Aziende e di impedire in tal modo di rendere utopistica l'attivazione di tale tipologia di carriera con comportamenti pauperistici o invece di svilirne l'importanza strategica con atteggiamenti programmatori di tipo inflattivo.

La previsione di indicatori non costituisce una novità nella programmazione sanitaria. Un esempio recente è costituito dalla decisione della Conferenza Stato Regioni di introdurre nella programmazione aziendale i seguenti due indicatori quantitativi:

Direttore di U. O. Complessa = **1 in media ogni 17,5 posti letto.**
Responsabili di U. O. Semplice = **1,31 in media per ogni U. O. C..**

Indicatori proposti

- Gruppo incarichi con alta professionalità: = 1,50 in media per ogni U. O. C..
- Referente di branca specialistica: = 1/3 degli incarichi con alta professionalità.

ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI

Ad ogni dirigente a tempo indeterminato dell'Azienda deve essere attribuito un incarico.

L'esito positivo della valutazione del Collegio Tecnico al raggiungimento dei cinque anni di attività produce, tra l'altro, l'attribuzione o dell'incarico di professionalità di base o di uno degli incarichi tra quelli previsti dai contratti di entrambe le aree dirigenziali.

Modalità di selezione

❖ Concorso pubblico

Questo tipo di selezione avviene per gli incarichi di **Direttore di U. O. Complessa** ed è attuata secondo le disposizioni nazionali e regionali vigenti.

❖ Selezione diretta

Questo tipo di selezione avviene su proposta del Direttore della struttura di appartenenza del dirigente e riguarda i seguenti incarichi:

- Incarico professionale di base.
- Incarichi di natura professionale ai dirigenti con < 5 anni di attività.

N. B.: Per il conferimento degli incarichi di natura professionale - attribuibili ai dirigenti con < di cinque anni di attività, superati i sei mesi di prova, i contenuti professionali sono definiti direttamente dal responsabile di struttura complessa, sentito il direttore di dipartimento.

❖ Selezione mediante bando interno

Questo tipo di selezione è prevedibile per i seguenti incarichi:

- Responsabile U. O. Semplice dipartimentale.
- Referente di branca specialistica.
- Responsabile U. O. Semplice.
- Referente di attività specialistica.
- Professionalità consolidata.

È effettuata mediante **l'attuazione di una apposita procedura** caratterizzata da:

- emissione di apposito bando di selezione interna contenente la denominazione dell'incarico da conferire, la classificazione dello stesso, i requisiti necessari alla partecipazione;
- valutazione comparata dei curricula dei dirigenti che hanno presentato domanda, da parte dei responsabili sopra detti;
- proposta da parte del direttore competente del candidato a cui attribuire l'incarico;
- formale decisione motivata da parte del Direttore Sanitario.

I **Direttori sovraordinati competenti** per la proposta sono:

Responsabile U. O. Semplice dipart.	=	direttore dipartimento.
Referente di branca specialistica	=	direttore dipartimento.
Responsabile U. O. Semplice	=	direttore U. O. complessa di afferenza.
Referente di attività specialistica	=	direttore U. O. complessa di afferenza.
Professionalità consolidata	=	direttore U. O. complessa di afferenza.