

PROGETTO DI FORMAZIONE SUL TEMA

*IL SISTEMA DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI
E LE CONNESSE PROCEDURE DI VALUTAZIONE
LA NORMATIVA CONTRATTUALE VIGENTE
E LA SUA APPLICAZIONE NELLA REALTÀ AZIENDALE*

INDICE

PREMESSA	3
OBIETTIVI	6
ARTICOLAZIONE OPERATIVA DELL'INTERVENTO	7
TEMPI E COSTI	9

PREMESSA

In tema di incarichi dirigenziali il contratto collettivo nazionale di lavoro del 17 ottobre 2008 affermava testualmente: *“Nell’ambito del processo di riforma del pubblico impiego il sistema degli incarichi dirigenziali, unitamente con le norme che ne regolano la verifica e la valutazione, riveste una notevole valenza strategica e innovativa. Tale sistema, che si basa sui principi di autonomia, responsabilità e di valorizzazione del merito e della prestazione professionale, è volto a garantire il corretto svolgimento della funzione dirigenziale nel quadro delle disposizioni legislative e contrattuali vigenti”*.
(CCNL 2006_2009, articolo 6, comma 1)

Lo stesso testo contrattuale, indicava l’opportunità che l’attuale disciplina del sistema degli incarichi dirigenziali e delle connesse procedure di valutazione fosse oggetto di una rimodulazione per migliorarne l’efficacia, e rinviava la definizione di norme specifiche al contratto integrativo previsto quale coda contrattuale del contratto firmato il 17 ottobre, incentrato sui aspetti economici che non potevano essere ulteriormente differiti. L’impegno ad approfondire questa tematica era chiaramente formulato al comma 4 dello stesso articolo 6 *“Nella prospettiva di proseguire il processo di riforma, le parti, consapevoli della centralità del sistema degli incarichi dirigenziali nell’organizzazione aziendale, si impegnano a definire, nella prevista sequenza contrattuale integrativa, modalità e criteri applicativi che siano maggiormente idonei a sostenere la crescita e lo sviluppo professionale dei dirigenti, nonché a realizzare una migliore efficienza e funzionalità delle strutture sanitarie”*.

Analogo rinvio al previsto contratto collettivo nazionale integrativo era disposto per quanto concerne le procedure di valutazione (CCNL 2006_2009, articolo 9, comma 3), fermo restando che del sistema di valutazione dei risultati raggiunti e delle capacità professionali espresse, così come disciplinato dal contratto collettivo nazionale di lavoro 2002_2005, si ribadiva la valenza strategica affermando che *“La valutazione dei dirigenti costituisce un elemento strategico del loro rapporto di lavoro ed è diretta a riconoscerne e a valorizzarne la qualità e l’impegno per il conseguimento di più elevati livelli di risultato dell’organizzazione e per l’incremento della soddisfazione degli utenti, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati”*.

Il contratto collettivo nazionale integrativo del CCNL 17 ottobre 2008, firmato in data 6 maggio 2010, non ha affrontato, se non per aspetti marginali, il tema degli incarichi dirigenziali e delle connesse procedure di valutazione, essendo stato principalmente rivolto a declinare nel contesto della dirigenza medica innovazioni normative di particolare rilievo introdotte dal citato decreto legislativo 150 del 27 ottobre 2009 in materia di sanzioni disciplinari.

Il tema degli incarichi dirigenziali mantiene peraltro la valenza strategica richiamata dal contratto collettivo nazionale di lavoro 2006_2009 che sanciva l'impegno della parte datoriale a migliorare i sistemi di valutazione finora implementati, affidando implicitamente alla dimensione aziendale spazi e prerogative più ampi, coerentemente con l'evoluzione generale del sistema delle relazioni sindacali, secondo la quale *“Il contratto nazionale di lavoro, alleggerito, dovrebbe definire lo statuto normativo fondamentale dei rapporti di lavoro e garantire la protezione delle retribuzioni dall'inflazione; nella contrattazione decentrata si dovrebbe collegare la retribuzione all'efficienza, alla qualità degli uffici e del lavoro e adattare l'applicazione delle regole generali dove queste interfacciano con la organizzazione del lavoro e con la gestione delle amministrazioni.”* (Tiziano Treu, *Le relazioni di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, Il Mulino, 6/2008*).

A proposito dei sistemi di valutazione il contratto collettivo nazionale di lavoro del 17 ottobre 2008 affermava infatti:

“Nell’ottica di garantire il mantenimento e lo sviluppo dei livelli di efficacia ed efficienza raggiunti nel conseguimento dei propri fini istituzionali, le Aziende daranno ulteriore impulso ai metodi fondati sulla fissazione degli obiettivi, sulla misurazione dei risultati e sulla verifica della qualità dei servizi sanitari e delle funzioni assistenziali, realizzando in particolare la più ampia valorizzazione della funzione dirigenziale.”
(CCNL 2006_2009, articolo 8, comma 1)

“Considerata la stretta correlazione tra misurazione dei servizi e valutazione dell’apporto individuale, le Aziende, nell’ambito delle proprie linee di indirizzo, incentivano i processi di valutazione già attivati in relazione alle disposizioni contrattuali vigenti, per la verifica dei risultati conseguiti dai dirigenti in relazione ai programmi e agli obiettivi assegnati, nonché si adoperano per l’incremento della qualità delle strutture sanitarie anche in relazione alla complessità delle tecnologie utilizzate”.
(CCNL 2006_2009, articolo 8, comma 2)

Queste formulazioni impegnano in termini chiari ed inequivocabili le aziende sanitarie a rivedere criticamente i sistemi di gestione per obiettivi le connesse procedure di valutazione implementati, per apportare ad essi i miglioramenti necessari a renderli rispondenti alle finalità che la normativa contrattuale vigente ad essi attribuisce.

Il riconoscimento e la valorizzazione del merito dei pubblici dipendenti appare chiaramente come una delle direttrici portanti il processo di riordino del pubblico impiego avviato con la legge delega 4 marzo 2009, n. 15, e che trova la sua compiuta definizione normativa nel decreto legislativo attuativo 27 ottobre 2009, n. 150. Centrale appare infatti in questo contesto normativo *“la valorizzazione del merito ed il conseguente riconoscimento di meccanismi premiali per i singoli dipendenti sulla base dei risultati conseguiti dalle relative strutture amministrative”* (articolo 1 , comma 2).

La misurazione della qualità dei servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche e della rispondenza degli stessi a prefissati standard di qualità ed alle aspettative della popolazione costituisce oggetto dell'intero Titolo II del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che definisce struttura e finalità del ciclo di gestione della performance.

Il comma 1 dell'articolo 3 del citato decreto legislativo 150, nel definire principi generali che informano il sistema di misurazione della performance, afferma testualmente: *“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.*

La particolare attenzione che la legge 15 esprime nei confronti dei sistemi premianti trova ulteriore conferma nell'articolo 4 comma 3, che prevede uno stanziamento di 4 milioni di euro per finanziare progetti innovativi volti a:

- a) diffondere e uniformare le metodologie della valutazione*
- b) sviluppare i processi di formazione del personale preposto alle funzioni di controllo e valutazione;*
- c) sviluppare metodologie di valutazione della soddisfazione dei cittadini;*
- d) migliorare la trasparenza delle procedure di valutazione, anche mediante la realizzazione e lo sviluppo di un apposito sito internet.*

OBIETTIVI

L'intervento formativo che costituisce oggetto di questa scheda si propone proprio di fornire alle aziende un contributo concreto per attuare linee che si vanno consolidando nella normativa contrattuale e nella normativa nazionale.

La finalità generale alla quale il percorso formativo proposto è finalizzato è quella di dare un contributo al miglioramento dei criteri, delle procedure e degli strumenti operativi adottati per la gestione del sistema degli incarichi dirigenziali e delle connesse procedure di valutazione, ponendo a confronto i fondamenti concettuali e normativi del sistema degli incarichi dirigenziali con le valutazioni di coloro che operano all'interno del sistema e che in esso mettono in gioco quotidianamente la propria professionalità, le proprie capacità tecnico professionali e manageriali.

Coerentemente con questa finalità generale l'incontro si propone un duplice obiettivo:

- 1) richiamare i riferimenti concettuali e normativi posti a base del sistema degli incarichi dirigenziali e delle connesse procedure di valutazione
- 2) stimolare una riflessione critica dei professionisti che operano all'interno dell'azienda sulle criticità che si rilevano nella specifica realtà aziendale nella concreta applicazione degli istituti che la normativa contrattuale vigente delinea

L'intervento proposto è rivolto ai dirigenti medici che operano in azienda, con particolare riferimento ai titolari di incarichi di direzione di struttura, semplice e complessa, ai referenti delle organizzazioni sindacali aziendali, nonché ai dirigenti amministrativi che con diversi ruoli e responsabilità sono impegnati nella progettazione e gestione del sistema degli incarichi dirigenziali e delle connesse procedure di valutazione

ARTICOLAZIONE OPERATIVA DELL'INTERVENTO

L'intervento proposto si articola nelle fasi seguenti:

1. costituzione, da parte dell'azienda, di un gruppo di lavoro che dovrà seguire la realizzazione del progetto nelle diverse fasi in cui si articola l'iter progettuale, e che costituirà l'interfaccia con la realtà aziendale sia per definire un iter operativo coerente con le specifiche esigenze organizzative aziendali, sia per acquisire i necessari elementi conoscitivi. Compete ovviamente alla direzione generale la scelta della composizione del gruppo di lavoro e la scelta se partecipare o meno direttamente ad esso, nel quale devono comunque essere rappresentate le organizzazioni sindacali dell'area medica e l'unità operativa gestione delle risorse umane
2. acquisizione della documentazione aziendale essenziale per analizzare l'attuale configurazione del sistema aziendale degli incarichi dirigenziali e delle connesse procedure di valutazione

La documentazione ed i dati che a tal fine sono necessari sono:

a) DOCUMENTAZIONE AZIENDALE

- 1) regolamento per l'affidamento e la revoca degli incarichi dirigenziali
- 2) regolamento per la graduazione delle funzioni
- 3) regolamento per la gestione del sistema di valutazione, sia per quanto attiene la valutazione tecnico professionale di competenza del collegio tecnico, sia per quanto attiene la valutazione manageriale e la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget
- 4) regolamento per la gestione del processo di budgeting
- 5) atto aziendale

b) DATI DI CARATTERE GENERALE

- 1) dotazione di personale per ruolo e profilo professionale
- 2) posizioni dirigenziali previste, così come queste risultano dall'atto aziendale e successiva e conseguente graduazione delle stesse
- 3) dirigenti medici in servizio, distinti secondo la tipologia di incarico dirigenziale conferito
- 4) consistenza dei fondi contrattuali come determinata in sede di bilancio economico di previsione e contrattata con le organizzazioni sindacali
- 5) retribuzione di posizione e retribuzione di risultato di fatto erogate nell'anno 2009 ai dirigenti medici in servizio

3. analisi dell'attuale configurazione del sistema aziendale degli incarichi dirigenziali e delle connesse procedure di valutazione, attraverso interviste semistrutturate con i componenti il gruppo di lavoro aziendale, e sulla base della documentazione a questo fine acquisita
4. revisione delle slides che saranno utilizzate a supporto degli incontri formativi, che potranno essere modificate secondo le indicazioni fornite dal gruppo di lavoro aziendale, e che comunque dovranno essere integrate con una serie di slides di presentazione del sistema aziendale
5. programmazione degli incontri formativi, sia per quanto concerne la scelta definitiva dei contenuti, delle modalità di presentazione degli stessi e dell'interazione con i partecipanti, sia per quanto concerne l'identificazione dei partecipanti, la logistica e gli altri aspetti organizzativi correlati. Nella programmazione dell'evento formativo si dovrà in particolare tenere conto dell'esigenza di rendere l'iter progettuale non solo compatibile, ma funzionale e coerente con l'operatività aziendale corrente
6. gestione degli incontri formativi programmati, nel corso dei quali saranno sinteticamente richiamati i riferimenti normativi e concettuali del sistema degli incarichi dirigenziali, gli elementi essenziali che caratterizzano l'implementazione di tale sistema nella realtà aziendale, e sarà somministrato un questionario strutturato, finalizzato a rilevare percezioni, valutazioni ed opinioni della dirigenza aziendale con particolare riferimento ai seguenti aspetti:
 - 1) procedure per l'affidamento e la revoca degli incarichi dirigenziali
 - 2) procedure e strumenti per la gestione del sistema di valutazione
 - 3) procedure di gestione del processo di budgeting
 - 4) procedure di gestione del sistema premiante
7. redazione, sempre in stretta collaborazione con il gruppo di lavoro aziendale, di un rapporto di sintesi nel quale saranno evidenziati i punti di forza e i punti di debolezza del sistema aziendale
8. presentazione, a tutti coloro che a diverso titolo siano stati coinvolti nel percorso progettuale, degli elementi più significativi emersi dall'analisi effettuata e stimolazione su questi di una riflessione critica attraverso una interazione dinamica guidata.

TEMPI E COSTI

L'intervento proposto è realizzabile in due/tre mesi, comprendendo all'interno di questi gli incontri con il gruppo di lavoro, le giornate di formazione, i tempi necessari per l'analisi della documentazione e per l'elaborazione e l'analisi delle risposte al questionario utilizzato per rilevare percezioni e valutazioni della dirigenza sul sistema degli incarichi dirigenziali.

Il compenso professionale richiesto per l'intervento formativo proposto, forfetario ed onnicomprensivo di tutti i costi connessi con la sua realizzazione (materiali didattici, spese di viaggio e soggiorno, spese generali), sarà concordato caso per caso, tenendo conto degli aspetti logistico organizzativi che ne determinano l'entità.