

Il nuovo sistema degli incarichi all'Azienda Ospedaliera di Perugia

Roberta Montanelli, Marco Sartirana, Giuliano Bettelli, Gabriella Carnio, Veronica Vettori, Fabrizio Ruffini, Stefano Gnazi o Ignazi, Arturo Pasqualucci, Rosa Magnoni, Giuseppe De Filippis*

L'Azienda Ospedaliera Santa Maria della Misericordia di Perugia, con 780 posti letto e oltre 2.800 unità di personale, è il principale polo ospedaliero del Servizio Sanitario Regionale umbro. In collaborazione con l'Università di Perugia, l'ospedale integra l'assistenza clinica con la ricerca e la formazione. A seguito del rinnovo dei contratti di lavoro nel novembre 2022 per il Comparto e nel gennaio 2024 per la Dirigenza, l'ospedale ha avviato un importante processo di valorizzazione del personale. Questo articolo descrive la revisione complessiva dei percorsi di carriera manageriale e professionale all'interno dell'ospedale, incorporando un nuovo disegno organizzativo. L'intervento è stato l'occasione per rafforzare la dimensione gestionale e le competenze professionali distintive. Il processo ha compor-

tato una grande azione di gestione del cambiamento che si è fondata su trasparenza, equità e valorizzazione delle professionalità presenti in azienda.

Parole chiave: organizzazione e gestione del personale, percorsi di carriera, gestione del cambiamento.

New career paths at Perugia Hospital

The Santa Maria della Misericordia Hospital in Perugia, with 780 beds and over 2,800 staff members, is the main hospital of the Umbrian Regional Health Service. In collaboration with the University of Perugia, the hospital integrates clinical care with research and training. Following the renewal of employment contracts in November 2022 for the Comparto and in January 2024 for the Dirigenza, the hospital initiated a significant process of personnel enhancement. This article describes the comprehensive review of managerial and professional career paths within the hospital, incorporating a new organizational design. The intervention was an opportunity to strengthen the managerial dimension and distinctive professional skills. The process involved a major change management action based on transparency, fairness, and the enhancement of the professional skills present in the organization.

S O M M A R I O

1. Introduzione e contesto aziendale
2. Il nuovo sistema degli incarichi
3. Risultati, fattori di successo e punti aperti

* Roberta Montanelli, Senior Lecturer SDA Bocconi School of Management.

Marco Sartirana, Researcher SDA Bocconi School of Management.

Giuliano Bettelli, Dirigente Area Tecnica e della Riabilitazione Servizio Professioni Sanitarie AO PG.

Gabriella Carnio, Dirigente Area Infermieristica ed Ostetrica Servizio Professioni Sanitarie AO PG.

Veronica Vettori, Direttore S.C. Risorse Umane AO PG.

Fabrizio Ruffini, Incarico di Funzione Organizzativa Controllo di Gestione AO PG.

Stefano Gnazi o Ignazi, Incarico di Funzione Organizzativa Servizio Professioni Sanitarie AO PG.

Arturo Pasqualucci, Direttore Sanitario AO PG.

Rosa Magnoni, Direttore Amministrativo AO PG.

Giuseppe De Filippis, Direttore Generale AO PG.

Keywords: organization and HR management, new career paths, change management.

Articolo sottomesso: 17/02/2025,
accettato: 19/03/2025

1. Introduzione e contesto aziendale

L'Azienda Ospedaliera Santa Maria della Misericordia di Perugia, con 780 posti letto e oltre 2.800 unità di personale, è il principale polo ospedaliero del Servizio Sanitario Regionale umbro e insieme all'AO di Terni, all'ASL Umbria 1 e all'ASL Umbria 2 ne articola l'offerta. Ha, inoltre, in essere una convenzione con l'Università di Perugia che le consente di coniugare l'assistenza con la ricerca clinica e la formazione.

Cogliendo l'occasione del necessario adeguamento dell'organizzazione alle più recenti indicazioni contrattuali (rinnovo del contratto di lavoro del novembre 2022 per il Comparto e del gennaio 2024 per la Dirigenza), l'azienda ha scelto di attivare un importante processo di riconoscimento e valorizzazione del personale che in essa opera, agendo sulla struttura organizzativa e sul sistema delle carriere.

La scelta è stata quella di una complessiva rivisitazione dei percorsi gestionali e professionali di sviluppo della Dirigenza e del Comparto inserendoli in un nuovo disegno organizzativo. Tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024 sono stati così ridefiniti l'organigramma e il funzionigramma aziendale, che incorporano il nuovo sistema degli incarichi. Con il processo descritto in questo articolo l'AO di Perugia si è in particolare posta l'obiettivo di rafforzare la dimensione manageriale e di valorizzare le carriere professionali. Il primo aspetto

con lo scopo esplicito di accrescere la possibilità di governo strategico dell'organizzazione. Il secondo obiettivo al fine di valorizzare le competenze professionali distintive che connotano l'azienda come un punto di riferimento clinico e assistenziale regionale e nazionale, oltre che di aumentare l'attenzione rivolta al personale.

2. Il nuovo sistema degli incarichi

2.1. L'avvio del progetto

All'insediamento della nuova direzione aziendale nel 2022, l'Ufficio del Personale e le rappresentanze sindacali hanno segnalato la necessità di un intervento rispetto all'assegnazione degli incarichi. In azienda, infatti, vi erano alcuni ritardi nell'applicazione del CCNL del Comparto Sanità '16-'18, sebbene a fine 2022 stesse per entrare in vigore il CCNL '19-'21. Il sistema degli incarichi precedente necessitava di una revisione, in termini di equità e trasparenza. Si riscontrava inoltre l'esigenza, a maggior ragione in considerazione del contesto di azienda ospedaliero universitaria, di valorizzare le professionalità con nuove forme di gratificazione. Inoltre, vi erano esigenze specifiche di numerosi professionisti: quasi cento dirigenti non avevano, come invece richiesto dal nuovo contratto, un incarico dirigenziale assegnato ma solo la posizione minima garantita dal contratto, sebbene avessero superato il periodo di prova, e in alcuni casi anche i cinque anni di lavoro. Rispetto al Comparto, vi era quasi un terzo degli incarichi previsti di coordinamento e di funzione organizzativa non attribuiti, e in alcuni casi erano stati assegnati coordinamenti simultanei di più équipe.

La direzione aziendale ha dunque proceduto anzitutto a redigere il nuovo organigramma aziendale che si è basato sull'accordo organizzativo del 2015, più volte integrato, con l'Università di Perugia che definisce il numero di strutture complesse a valenza ospedaliera (26) e universitaria (27). È stato, quindi, progettato un nuovo organigramma, con indicazione anche delle strutture semplici e degli incarichi di altissima professionalità previsti in ogni struttura, nonché per il comparto degli incarichi di funzione organizzativa. Insieme all'organigramma, è stato redatto anche un dettagliato funzio-

gramma per tutte le strutture e gli incarichi di funzione organizzativa dell'area centrale, staff, direzione amministrativa e direzione sanitaria.

2.2. Gli incarichi della Dirigenza

Rispetto al modello precedente, per la Dirigenza composta da circa 600 unità di personale, con la nuova struttura organizzativa sono state confermate 66 Strutture Complesse e 8 Dipartimenti che le aggregano.

Anche di Strutture Semplici ne sono state confermate 36 mentre sono state ridotte le Strutture Semplici Dipartimentali da 17 a 6.

Tab. 1 – Pesatura incarichi gestionali Dirigenza

INCARICHI GESTIONALI – PUNTEGGI DI PARTENZA			
TIPO STRUTTURA	INCARICO	PUNTEGGIO DI PARTENZA	
STRUTTURE COMPLESSE	UOC	50	
STRUTTURE SEMPLICI DIPARTIMENTALI	UOSD	45	
STRUTTURE SEMPLICI INTERNE A UOC	UOS	40	

INCARICHI GESTIONALI – FATTORI AREA SANITÀ	
INDICATORE/PARAMETRO	Max punti
Consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali ricomprese nel budget affidato – Numero personale della dirigenza e del comparto assegnato alla struttura	5
Produzione di entrate destinate al finanziamento dell'Azienda	5
Complessità dei processi governati – Peso medio DRG/orario struttura	5
Livello tecnologico/complessità operativa	10
Livello innovazione	5
Livello di ricerca	5
Grado di esposizione al rischio clinico	5
Valenza strategica della struttura rispetto agli obiettivi aziendali	10

INCARICHI GESTIONALI – PUNTEGGI TOTALI			
TIPO STRUTTURA	PARAMETRO/FASCIA	PUNTEGGIO MINIMO	PUNTEGGIO MASSIMO
STRUTTURE COMPLESSE	UOC	50	100
	UOSD	45	75
STRUTTURE SEMPLICI	UOS	40	70

Gli Incarichi di Altissima Professionalità sono stati, invece, una novità assoluta: ne sono stati istituiti 5 dipartimentali e 38 nell'ambito delle Strutture Semplici e Complesse. Sono stati, inoltre, previsti e assegnati:

- gli Incarichi Professionali di Alta Specializzazione suddivisi in coordinatore di gruppo professionale, referente di attività professionale ed esperto,
- gli Incarichi Professionali di Consulenza, studio e ricerca, ispettivo, di

Tab. 2 – Pesatura incarichi professionali Dirigenza

TIPOLOGIA INCARICO PROFESSIONALE	DESCRIZIONE	PUNTI
Incarico di altissima professionalità	Alta Professionalità – Dipartimentale	L'incarico di Alta professionalità si configura come attribuzione di responsabilità di attività operativo-professionali e comporta il possesso di rilevanti competenze specialistiche riferibili a particolari attività e/o tecnologie. Tale tipologia di incarico si caratterizza per una altissima complessità delle competenze professionali e altissimo rilievo strategico dell'incarico. 50
	Alta Professionalità – Interna UOC	45
Incarico professionale di alta specializzazione	Coordinatore gruppo professionale	L'incarico di Coordinatore di gruppo di lavoro professionale interno a UOC comporta il possesso di rilevanti competenze specialistiche e ha il compito di coordinare dal punto di vista professionale, a valenza inter strutturale, le attività di riferimento. Le attività devono essere coerenti e concordi con gli obiettivi e le linee di indirizzo del responsabile della struttura di riferimento 35
	Referente attività professionale	L'incarico di Referente di attività professionale comporta il presidio di specifiche attività professionali ad alta complessità professionale, a valenza intra strutturale, caratterizzate da elevato grado di autonomia professionale. 30
	Esperto	L'incarico di Esperto comporta il possesso di elevata e peculiare competenza specialistica professionale, maturata attraverso specifici percorsi di formazione e anzianità operativa nella struttura 25
Incarico professionale, di consulenza, studio e ricerca, ispettivo, verifica e controllo	Professionale elevato	L'incarico professionale richiede un'anzianità di servizio superiore a cinque anni, con valutazione positiva e comporta il possesso di elevata e peculiare competenza specialistica professionale. 20
	Professionale	L'incarico professionale richiede un'anzianità di servizio superiore a cinque anni, con valutazione positiva e comporta il possesso di specifiche competenze professionali. 15
Incarico di base	Incarico professionale di base	Incarico attribuibile ai dirigenti con meno di 5 anni di servizio in corso di acquisizione di specifiche competenze professionali. A tale personale dovrà essere assegnato un incarico con specifici ambiti di autonomia all'interno dell'attività della struttura di assegnazione. 5

- verifica e controllo suddivisi in professionale elevato e professionale,
- infine, gli Incarichi Professionali Iniziali.

Con riferimento agli incarichi gestionali della dirigenza, la pesatura ha previsto un punteggio di partenza e un punteggio aggiuntivo, sulla base di parametri predefiniti, la cui somma determina i range massimi e minimi attribuibili a ogni incarico, come riportato nella Tab. 1.

Con riferimento agli incarichi professionali della Dirigenza, sono state previste due articolazioni interne all'incarico di altissima professionalità, tre articolazioni interne dell'incarico professionale di alta specializzazione, e

due articolazioni interne dell'incarico professionale semplice e un livello per l'incarico di base. Gli incarichi sono stati quindi pesati come indicato in Tab. 2.

Per gli incarichi di altissima professionalità, con l'obiettivo di valorizzarli in maniera significativa alla luce del parallelismo previsto dal contratto tra questi e gli incarichi di struttura semplice, l'azienda ha previsto la possibilità di attribuire fino a un massimo di 25 punti aggiuntivi (assegnati sulla base dei criteri indicati nella tabella sotto riportata) arrivando così a un punteggio massimo di 75 o 70 punti, rispettivamente per incarichi a livello dipartimentale o interni alle UO.

Tab. 3 – Pesatura incarichi altissima professionalità Dirigenza

INCARICHI ALTISSIMA PROFESSIONALITÀ – FATTORI		
INDICATORE/PARAMETRO		Max punti
Livello tecnologico/complessità operativa		5
Livello innovazione/ricerca		5
Grado di esposizione al rischio clinico		5
Valenza strategica della struttura rispetto agli obiettivi aziendali		10

INCARICHI ALTISSIMA PROFESSIONALITÀ – PUNTEGGI		
TIPO INCARICO	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO AGGIUNTIVO MASSIMO
Altissima Professionalità – Dipartimentale	45	75
Altissima Professionalità – Interna UOC	40	70

2.3. Gli incarichi del Comparto

Come è noto, il personale del Comparto è classificato nelle seguenti aree:

- Area del personale di elevata qualificazione;
- Area dei professionisti della salute e dei funzionari;
- Area degli assistenti;
- Area degli operatori;

- Area del personale di supporto.

E sono previste le seguenti tipologie di incarichi di funzione:

- Incarico di posizione (solo per elevata qualificazione);
- Incarico di funzione organizzativa:
 - va graduato secondo i criteri di complessità definiti dalla regola-

● MATERIALI PER LA RICERCA E L'APPROFONDIMENTO

- mentazione di ogni singola azienda o ente (requisiti almeno 5 anni di esperienza nel profilo di appartenenza. La laurea magistrale elemento di valorizzazione per incarichi di maggiore complessità);
- la funzione di coordinamento è confermata e valorizzata all'interno della graduazione dell'incarico di organizzazione;
 - Incarico di funzione professionale suddiviso in base alla complessità:
 - Base;
 - Media;
 - Elevata.

Per l'area dei professionisti della salute e dei funzionari gli incarichi di funzione professionale si articolano così:

- al personale neoassunto incarico di complessità base;
- la complessità media ed elevata si suddivide in:
 - incarico di professionista specialista (master di primo livello);
 - incarico di professionista esperto;
 - incarico di funzione professionale (5 anni di esperienza professionale nel profilo di appartenenza).

Il CCNL prevede differenti valori economici rispetto ai livelli di complessità dell'incarico e all'area di appartenenza.

Lo schema riassuntivo di cui all'art. 24 comma 7 del CCNL 02/11/2022 è riportato in Tab. 4.

Tab. 4 – Valorizzazione degli incarichi del Comparto nel CCNL vigente

Area	Tipologia incarico	Graduazione
Elevata qualificazione	Incarico di posizione	10.000-20.000

Area	Tipologia incarico	Complessità		
		Base	Media	Elevata
Professionisti della salute e dei funzionari	Funzione organizzativa	–	4.000-9.500	9.501-13.500
	Funzione Professionale	1.000	4.000-9.500	9.501-13.500
Assistenti	Funzione Professionale	930	1.800	3.000
Operatori	Funzione Professionale	700	1.500	2.000

L'AO di Perugia che afferenti al Comparto ha circa 2.200 unità di personale, ha prodotto un Regolamento esplicitando per ciascuna area interessata i criteri per la pesatura degli incarichi. Nello specifico per l'area degli operatori e degli assistenti che possono avere solo incarichi di natura professionale, sono stati adottati i criteri riportati in Tab. 5.

I criteri identificati dall'azienda per la pesatura degli incarichi di funzione

organizzativa e professionale per i professionisti della salute e i funzionari sono riportati in Tabb. 6 e 7 (la prima tabella illustra i fattori per il personale del ruolo sanitario e socio-sanitario, la seconda quelli per il personale del ruolo amministrativo, tecnico e professionale), che definiscono il punteggio complessivo, da un minimo di 8 a un massimo di 60. Da ultimo, gli incarichi per il personale di elevata qualificazione sono attribuiti sulla base dei parametri in Tab. 8,

Tab. 5 – Pesatura incarichi del Comparto per assistenti e operatori

	Fattori di pesatura	Punteggio
Importanza e delicatezza dell'attività professionale Max 5 punti	L'incarico prevede lo svolgimento di attività di alto impatto aziendale con la realizzazione di funzioni complesse e articolate, che comportano un'analisi accurata del contesto aziendale	5
	L'incarico prevede lo svolgimento di attività ritenute di importante funzionalità rispetto alla garanzia delle attività aziendali	3
	L'incarico prevede lo svolgimento di attività che competenze di base nell'esercizio della funzione	1
Grado di autonomia professionale richiesto nell'attività Max 5 punti	L'incarico prevede una attività in piena autonomia, secondo gli obiettivi strategici individuati dalla Direzione Aziendale	5
	L'incarico prevede una parte di attività svolta in autonomia e attività interdipendenti con altri incarichi secondo gli obiettivi strategici individuati dalla Direzione Aziendale	3
	L'incarico prevede la realizzazione di attività predisposte da altri livelli sovraordinati	1
Attività di coordinamento professionale Max 5 punti	L'incarico prevede il coordinamento di attività che interessano personale appartenente a differenti aree o ruoli	5
	L'incarico prevede il coordinamento di attività che interessano personale appartenente alla stessa area o ruolo	3
	L'incarico prevede coordinamento di attività che interessa personale appartenente alla stessa area e ruolo	1
Livello di specializzazione professionale richiesto Max 5 punti	L'incarico richiede un alto livello di specializzazione e competenze specifiche acquisite tramite formazione ed esperienza diretta	5
	L'incarico richiede un elevato livello di specializzazione	3
	L'incarico prevede un livello di specializzazione di base	1
Valenza strategica dell'attività rispetto agli obiettivi aziendali Max 5 punti	L'incarico ha una rilevante valenza strategica L'incarico prevede lo svolgimento di attività strategiche per l'Azienda ai fini dell'efficientamento, dell'appropriatezza organizzativa e della qualità assistenziale	5
	L'incarico ha una media valenza strategica L'incarico prevede lo svolgimento di attività indispensabili a garantire la funzionalità dei Servizi aziendali	3
	L'incarico ha una valenza strategica di base L'incarico prevede lo svolgimento di attività routinarie di base per garantire la funzionalità dei Servizi aziendali	1

Pesatura		Livello di complessità
Da punti	A punti	
5	11	Base
12	18	Media
19	25	Elevata

● MATERIALI PER LA RICERCA E L'APPROFONDIMENTO

Tab. 6 – Pesatura incarichi del Comparto per professionisti della salute e funzionari (ruolo sanitario e socio-sanitario)

Fattori di pesatura		Punteggio
Articolazione giornaliera Max 5 punti	Attività dell'incarico organizzata 7 giorni su 7	5
	Attività dell'incarico organizzata 6 giorni su 7	3
	Attività dell'incarico organizzata 5 giorni su 7	1
Articolazione oraria Max 5 punti	Orario dell'incarico organizzato H24	5
	Orario dell'incarico organizzato H12	3
	Orario dell'incarico organizzato H6	1
Numero personale afferente alla funzione Max 5 punti	oltre 20 dipendenti	5
	da 6 a 19 dipendenti	3
	fino a 5 dipendenti presenti	1
Complessità organizzativa – diretta afferenza Max 5 punti	Incarico afferisce a Direzioni aziendali/Dipartimento: comporta l'assunzione di responsabilità gestionali, organizzative e assistenziali di macro area e di processi complessi e articolati	5
	Incarico afferisce a Struttura complessa/Semplice dipartimentale: comporta l'assunzione di responsabilità gestionali, organizzative e assistenziali di Struttura o Servizio	3
	Incarico afferente a Struttura semplice interna UOC: comporta l'assunzione di responsabilità prevalentemente assistenziali, di programma di attività, di processi assistenziali e di area tecnica trasversali	1
Differenziazione delle qualifiche afferente alla funzione Max 5 punti	L'incarico prevede la presenza di personale appartenente a più ruoli, prevede la definizione, l'organizzazione e la valutazione di diversificati profili	5
	L'incarico prevede la presenza di personale appartenente a differenti profili dello stesso ruolo nonché la definizione, l'organizzazione e la valutazione di differenti profili dello stesso ruolo	3
	L'incarico prevede la presenza di personale appartenente allo stesso profilo e la definizione, l'organizzazione e la valutazione dei ruoli dello stesso profilo	1
Grado di responsabilità nel perseguimento degli obiettivi aziendali Max 10 punti	L'incarico prevede un'alta responsabilità nel perseguimento degli obiettivi aziendali attraverso attività direttamente attribuite e attraverso proposte organizzativo/gestionali/assistenziali e relativa realizzazione	10
	L'incarico prevede un'elevata responsabilità nel perseguimento degli obiettivi aziendali attraverso attività direttamente attribuite	7
	L'incarico prevede una rilevante nel perseguimento degli obiettivi aziendali anche attraverso attività direttamente attribuite	4
	L'incarico prevede un coinvolgimento indiretto nel perseguimento degli obiettivi aziendali	1

(segue)

Fattori di pesatura		Punteggio
Grado di adeguamento ai percorsi/ processi innovativi Max 10 punti	L'incarico prevede un alto adeguamento dell'attività rispetto a percorsi innovativi e all'applicazione di nuovi processi aziendali	10
	L'incarico prevede un elevato coinvolgimento rispetto all'applicazione di percorsi innovativi e/o all'applicazione di nuovi processi aziendali	7
	L'incarico comporta una rilevante capacità di adeguamento a percorsi e processi innovativi	4
	L'incarico prevede un coinvolgimento indiretto nell'adeguamento a percorsi e processi innovativi	1
Valenza strategica dell'incarico rispetto agli obiettivi aziendali (la strategicità viene determinata in relazione agli indici di produttività delle articolazioni organizzative, alla complessità organizzativa, alle interazioni con gli altri servizi aziendali ed extraaziendali) Max 15 punti	L'incarico ha una massima valenza strategica	15
	L'incarico ha una elevata valenza strategica	12
	L'incarico ha una rilevante valenza strategica	8
	L'incarico ha una media valenza strategica	4
	L'incarico ha una valenza strategica di base	1

Tab. 7 – Pesatura incarichi del Comparto per professionisti della salute e funzionari (ruolo amministrativo, tecnico e professionale)

Fattori di pesatura		Punteggio
Livello di complessità delle procedure da seguire Max 5 punti	L'incarico prevede la gestione di procedure tecnico-amministrative particolarmente complesse	5
	L'incarico prevede la gestione di procedure tecnico-amministrative di media complessità operativa	3
	L'incarico prevede la gestione di procedure tecnico-amministrative di complessità operativa di base	1
Numerosità delle procedure da seguire Max 5 punti	L'incarico prevede la gestione di procedure tecnico-amministrative particolarmente numerose	5
	L'incarico prevede la gestione di procedure tecnico-amministrative di media numerosità	3
	L'incarico prevede la gestione di procedure tecnico-amministrative numericamente non rilevanti	1
Numero personale afferente alla funzione Max 5 punti	oltre 11 dipendenti presenti	5
	da 6 a 10 dipendenti presenti	3
	fino a 5 dipendenti presenti	1
Complessità organizzativa – diretta afferenza Max 5 punti	Incarico afferisce a Direzioni aziendali/Dipartimento	5
	Incarico afferisce a Struttura complessa/Semplice dipartimentale	3
	Incarico afferente a Struttura semplice interna UOC	1
Differenziazione delle qualifiche afferente alla funzione Max 5 punti	L'incarico prevede la presenza di personale appartenente a più ruoli	5
	L'incarico prevede la presenza di personale appartenente a differenti profili dello stesso ruolo	3
	L'incarico prevede la presenza di personale appartenente allo stesso profilo	1

(segue)

● MATERIALI PER LA RICERCA E L'APPROFONDIMENTO

Fattori di pesatura		Punteggio
Grado di responsabilità nel perseguimento degli obiettivi aziendali Max 10 punti	L'incarico prevede un'alta responsabilità nel perseguimento degli obiettivi aziendali attraverso attività direttamente attribuite e attraverso proposte organizzativo/gestionali/assistenziali e relativa realizzazione	10
	L'incarico prevede un'elevata responsabilità nel perseguimento degli obiettivi aziendali attraverso attività direttamente attribuite	7
	L'incarico prevede una rilevante responsabilità nel perseguimento degli obiettivi aziendali anche attraverso attività direttamente attribuite	4
	L'incarico prevede un coinvolgimento indiretto nel perseguimento degli obiettivi aziendali	1
Grado di adeguamento ai percorsi/processi innovativi Max 10 punti	L'incarico prevede un alto adeguamento dell'attività rispetto a percorsi innovativi e all'applicazione di nuovi processi aziendali	10
	L'incarico prevede un elevato coinvolgimento rispetto all'applicazione di percorsi innovativi e/o all'applicazione di nuovi processi aziendali	7
	L'incarico comporta una rilevante capacità di adeguamento a percorsi e processi innovativi	4
	L'incarico prevede un coinvolgimento indiretto nell'adeguamento a percorsi e processi innovativi	1
Valenza strategica dell'incarico rispetto agli obiettivi aziendali Max 10 punti	L'incarico ha una massima valenza strategica	15
	L'incarico ha una elevata valenza strategica	12
	L'incarico ha una rilevante valenza strategica	8
	L'incarico ha una media valenza strategica	4
	L'incarico ha una valenza strategica di base	1

Tab. 8 – Pesatura incarichi del Comparto per personale di elevata qualificazione

Fattori di pesatura		Punteggio
Dimensione organizzativa di riferimento Max 15 punti	Aziendale	15
	Interdipartimentale	10
	Dipartimentale	8
	UOC/UOSD	4
	UOS	1
Eterogeneità e dinamicità delle condizioni ambientali di riferimento Max 15 punti	Coinvolgimento altre discipline/ruoli, attività dinamiche in evoluzione, eterogenee e/o orientate all'emergenza	15
	Coinvolgimento altre discipline/ruoli, attività dinamiche in evoluzione e/o orientate all'emergenza	10
	Coinvolgimento altre discipline/ruoli	8
	Attività dinamiche in evoluzione e/o orientate all'emergenza	4
	Attività mono disciplinare/ruolo	1

(segue)

Fattori di pesatura		Punteggio
Grado di complessità, autonomia e responsabilità, anche amministrativa e gestionale, e controllo dell'incarico Max 15 punti	L'incarico prevede una attività in piena autonomia, con importante responsabilità amministrativa e contabile	15
	L'incarico prevede una attività in piena autonomia, anche con responsabilità amministrativa e contabile	10
	L'incarico prevede una attività in piena autonomia	8
	L'incarico prevede una attività anche in autonomia	4
	L'incarico non prevede una particolare autonomia	1
Grado di competenza specialistico – funzionale o professionale Max 15 punti	L'incarico richiede un alto livello di specializzazione e peculiari competenze specialistico-funzionali	15
	L'incarico richiede un alto livello di specializzazione	10
	L'incarico richiede il possesso di importanti competenze specialistico-funzionali	8
	L'incarico prevede un buon livello di competenze professionali	4
	L'incarico non prevede un particolare livello di specializzazione	1
Livello di innovazione Max 10 punti	L'incarico prevede un alto adeguamento dell'attività rispetto a percorsi innovativi e all'applicazione di nuovi processi aziendali	10
	L'incarico prevede un elevato coinvolgimento rispetto all'applicazione di percorsi innovativi e/o all'applicazione di nuovi processi aziendali	7
	L'incarico comporta una rilevante capacità di adeguamento a percorsi e processi innovativi	4
	L'incarico prevede un coinvolgimento indiretto nell'adeguamento a percorsi e processi innovativi	1
Livello tecnologico Max 10 punti	L'incarico prevede lo svolgimento/implementazione/utilizzo di metodologie e tecnologie di particolare rilievo aziendale	10
	L'incarico prevede l'utilizzo di metodologie e tecnologie di rilievo aziendale	7
	L'incarico prevede l'utilizzo di metodologie e tecnologie con impatto per l'attività aziendale	4
	L'incarico prevede l'utilizzo di metodologie e tecnologie standard	1
Valenza strategica dell'incarico rispetto agli obiettivi aziendali Max 20 punti	L'incarico ha una massima valenza strategica	15
	L'incarico ha una elevata valenza strategica	12
	L'incarico ha una rilevante valenza strategica	8
	L'incarico ha una media valenza strategica	4
	L'incarico ha una valenza strategica di base	1

e prevedono un punteggio complessivo compreso tra 7 e 100.

L'azienda con riferimento all'area sanitaria e tecnico-amministrativa ha ridotto il numero degli incarichi di funzione

organizzativa da 53 a 45 e i coordinamenti da 113 a 65, ma ha introdotto per la prima volta 55 incarichi professionali sgranando maggiormente le possibilità di carriera nel Comparto.

Tab. 9 – Evoluzione numerosità degli incarichi del Comparto

AREA Sanitaria	INCARICHI FUNZIONE ORGANIZZATIVA	COORDINAMENTI	INCARICHI PROFESSIONALI	TOTALE
Modello precedente	29	113	0	142
Modello post riorganizzazione	21	65	34	120
AREA Tecnico-amm.va	INCARICHI FUNZIONE ORGANIZZATIVA	COORDINAMENTI	INCARICHI PROFESSIONALI	TOTALE
Modello precedente	24	/	0	24
Modello post riorganizzazione	24	/	21	45

2.4. Il processo di attribuzione

Per gli incarichi di direzione di Struttura Semplice e di altissima professionalità è stato avviato il processo aziendale di selezione sulla base di titoli e curriculum. Per l'attribuzione degli incarichi organizzativi le commissioni erano composte da Direttore Sanitario, Direttore di Dipartimento e Direttore di SC. Per gli incarichi di altissima professionalità la commissione era, invece, composta con un Direttore di Dipartimento e da due Direttori di SC. A fronte di 42 incarichi di struttura semplice e 44 incarichi di altissima professionalità disponibili hanno partecipato alle procedure selettive, rispettivamente, 60 e 63 candidati, sia ospedalieri che universitari.

Con riferimento agli incarichi professionali di alta specializzazione, è stato invece chiesto ai Direttori di Struttura Complessa di formulare una proposta rispetto a contenuti e destinatari degli incarichi da attribuire all'interno della propria équipe. Le proposte sono state riviste dalla Direzione Aziendale, per apportare modifiche o suggerire una diversa distribuzione interna degli incarichi, soprattutto ove fosse stato proposto di attribuire a tutti i collaboratori l'incarico di livello massimo.

Per gli incarichi di funzione organizzativa del Comparto è stata, invece,

avviata una commissione composta dal Direttore Sanitario, dal Direttore delle Professioni Sanitarie e da una professionista esterna, Dirigente delle Professioni Sanitarie all'AST di Macerata. Sono state prodotte oltre 1200 domande da sottoporre ai numerosi candidati. A fronte di 45 incarichi di funzione organizzativa disponibili hanno, infatti, partecipato finora alle procedure selettive 526 candidati. Le procedure sono terminate nel mese di dicembre.

Sono attualmente in corso anche le procedure per l'assegnazione di n. 33 incarichi di funzione professionale del Comparto. Sono state presentate n. 318 candidature e gli ammessi alle selezioni sono n. 309.

3. Risultati, fattori di successo e punti aperti

L'articolo descrive il complesso processo seguito dall'AO di Perugia per disegnare e attivare una nuova struttura organizzativa e per ridefinire ed esplicitare le forme e i criteri per gli sviluppi di carriera delle oltre 2.800 persone che in essa a vario titolo operano.

Il primo sguardo è stato, dunque, rivolto all'articolazione dell'azienda e ai relativi ruoli di responsabilità organizzativa, dai Dipartimenti, alle Strutture Complesse alle Strutture Semplici.

ci per la Dirigenza e le funzioni organizzative e i coordinamenti per il Comparto. L'attenzione è andata in particolare alle Strutture Semplici riviste, rinnovate e completamente riassegnate, così come alle funzioni organizzative e ai coordinamenti. In questo senso i rinnovi contrattuali sono diventati occasione di rafforzamento e rilancio dell'ossatura manageriale dell'organizzazione. Questo processo ha anche rappresentato il momento del riconoscimento e della valorizzazione delle responsabilità e delle competenze professionali aziendali. È stata, infatti, esplicitata la struttura dei percorsi di carriera professionale, sono stati scelti e formalizzati i criteri di pesatura delle diverse opzioni di sviluppo e si è proceduto all'assegnazione degli incarichi relativi alla Dirigenza per poi passare al Comparto.

Si è trattato di un processo molto oneroso seguito capillarmente dalla Direzione Strategica in rapporto sinergico con il SITRO e l'Ufficio del Personale che hanno apportato competenze tecnico amministrative e assistenziale fondamentali, consentendo di ottenere un significativo impatto sul livello di soddisfazione del personale che ha incrementato il livello di attrattività e di produttività dell'azienda.

Ha dato, inoltre, ruolo ai Direttori di Struttura Complessa e ai Direttori di Dipartimento nella valorizzazione delle loro persone secondo criteri uniformi d'azienda e sotto la guida della Direzione Strategica. Dal punto di vista economico non sono state destinate risorse aggiuntive ma utilizzati appieno i fondi stanziati per la gestione del personale.

Il caso presentato è particolarmente interessante per la modalità con cui è stato gestito il cambiamento. Tra i fat-

tori critici di successo di questo processo di trasformazione organizzativa al primo posto possiamo indicare la situazione di partenza che richiedeva un intervento di aggiornamento, incremento e rimodulazione degli incarichi conferiti. Un certo trascinarsi di incertezze organizzative unite a mancati conferimenti o rinnovi aveva creato le condizioni per una apertura al cambiamento. I tempi erano maturi e il cambiamento era atteso.

Un secondo aspetto che sembra aver sostenuto il buon esito del processo è stata la chiarezza negli obiettivi da raggiungere, nei metodi che si intendevano utilizzare e nella struttura del processo. La coerenza e la trasparenza che la Direzione Strategica e gli uffici coinvolti, primo tra tutti l'Ufficio del Personale e il Servizio delle Professioni sanitarie, hanno espresso e garantito sono stati importanti fattori di successo. Un ulteriore elemento di chiarezza è stata l'approvazione e la condivisione a monte degli incarichi dell'assetto organizzativo e degli obiettivi strategici che la Direzione aveva ritenuto utile raggiungere e la continua e capillare comunicazione e creazione di senso operata nelle diverse fasi del processo. Infine, elemento determinante è stata l'alleanza costruita con i sindacati. Sono, infatti, stati definiti di comune accordo i nuovi regolamenti per la graduazione delle posizioni e l'ammontare delle risorse. L'azienda avrebbe potuto optare solo per una mera informazione sindacale rispetto all'assetto organizzativo, e invece la Direzione ha deciso di avviare un confronto continuo e aperto alla ricerca di sintesi di valore per il personale. Rispetto alla situazione precedente, va detto che alcuni dirigenti hanno perso

qualcosa, dal momento che erano presenti alcuni incarichi con valorizzazioni molto rilevanti che sono state ridotte. Ma complessivamente la maggior parte del personale ha beneficiato del nuovo assetto.

La sfida di questa organizzazione è ora la manutenzione dell'impianto creato in termini di confronti che verranno attivati con gli incaricati e di coerenza del processo iniziale con i sistemi di valutazione che a essi verranno correlati. Alcuni strumenti di guida dell'azienda sono stati identificati e già vengono utilizzati, tra questi il coinvolgimento dei responsabili delle Strutture Semplici e coloro a cui sono state assegnati gli Incarichi di Altissima Professionalità nei Comitati di Dipartimento. Ogni tre mesi, la Direzione Strategica incontra per discutere i budget i Comitati di Dipartimento di cui fanno parte tutti i Direttori di Struttura Complessa, Semplice, le Altissime professionalità e gli incarichi di funzione organizzativa.

Il sistema degli incarichi andrà poi integrato con il sistema di valutazione del personale: sono state al momento

identificate quattro macroaree di obiettivi per le UO e per i titolari di incarichi di funzione amministrativa, inseriti poi nei contratti individuali. Su questa base l'azienda sta lavorando anche per la valutazione delle performance annuali, così da dare coerenza tra loro ai diversi strumenti gestionali. L'esperienza illustrata rappresenta anche la sperimentazione di un sistema che riconosce valore alle carriere professionali che seppur previste dai contratti non sempre rappresentano delle effettive alternative negli sviluppi di carriera. La natura effettivamente professionale degli incarichi e il processo di assegnazione seguito hanno dato valore a competenze già esistenti spronandole a un continuo processo evolutivo a beneficio sia dei singoli individui che dell'organizzazione. È un lavoro che ha dato enfasi anche alla dimensione simbolica e culturale della natura professionale degli incarichi distinguendoli quanto più possibile dai ruoli e dagli sviluppi di carriera manageriali, offrendo così al personale una gamma più ampia di opzioni di sviluppo.