

***Il sistema degli  
incarichi  
alla luce del  
nuovo  
CCNL personale  
comparto sanità***



**UNIVERSITÀ DI PARMA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**

**Master di II livello in  
MANAGEMENT DEI SERVIZI SANITARI E SOCIO-SANITARI**

*Relatore:*

*Chiar.mo Prof. Simone Fanelli*

*Correlatore:*

*Chiar.mo Prof. Mario Faini*

*Candidato:*

*dott.ssa Emma Guaglianone*

Anno accademico 2022-2023

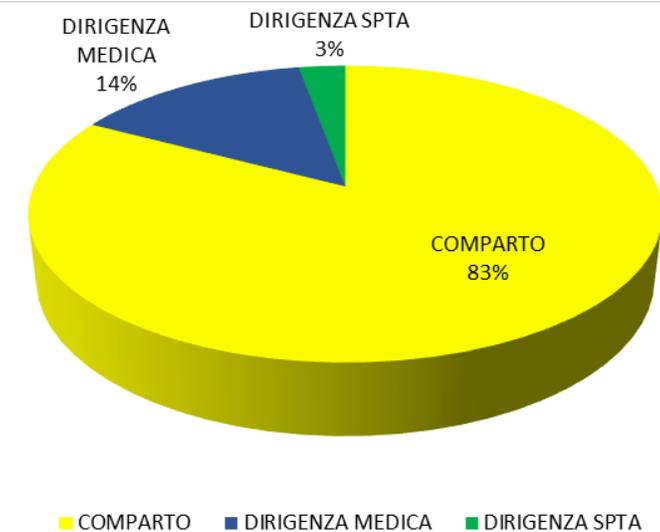
## Team members

- ✓ Project Team: Emma Guaglianone
- ✓ Sponsor: Veronica Santese Dirigente f.f. SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane ASST Pavia
- ✓ Team Coinvolto: Dirigenti Responsabili SPTA – Dirigente Responsabile DAPSS



## Stakeholders

- ✓ Personale dell'area del Comparto di ASST Pavia
- ✓ Dirigenti SC e SS Aziendali
- ✓ RSU Aziendali
- ✓ Direzione Strategica ASST Pavia



# LE FASI DEL PROGETTO



## Analisi normativa

Analisi della normativa nazionale e degli orientamenti applicativi rilasciati in proposito da A.Ra.N.

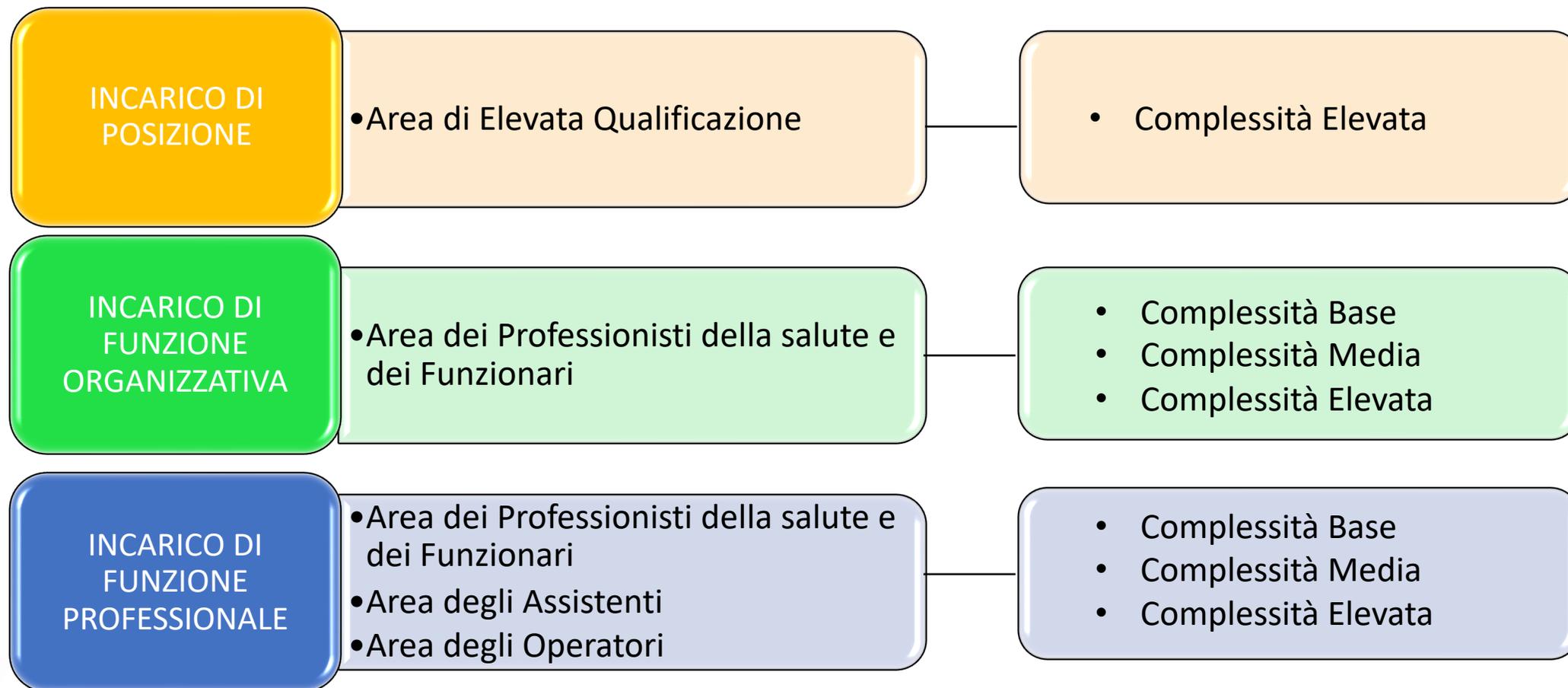
## Analisi dei requisiti

Analisi specifica della realtà della ASST di Pavia in particolare con riferimento al CIA firmato e all'impatto economico, interviste one to one con i Dirigenti coinvolti e raccolta delle aspettative.

## Implementazione

Predisposizione di una bozza di regolamento aziendale relativo al conferimento degli incarichi da presentare alla Direzione Strategica della ASST di Pavia

# IL SISTEMA DEGLI INCARICHI AREA PERSONALE DEL COMPARTO - CCNL 2 NOVEMBRE 2022



# L'AZIENDA SOCIO-SANITARIA TERRITORIALE (ASST) DI PAVIA

Sistema Socio Sanitario



Regione Lombardia  
ASST Pavia

## TERRITORIO:

- ✓ 2.968 km<sup>2</sup>
- ✓ 186 Comuni
- ✓ 180,11 abitanti/ km<sup>2</sup>
  - ✓ Alta percentuale popolazione anziana
  - ✓ Bassa natalità
  - ✓ Mortalità superiore alla media

## ORGANIZZAZIONE RETE ASSISTENZIALE

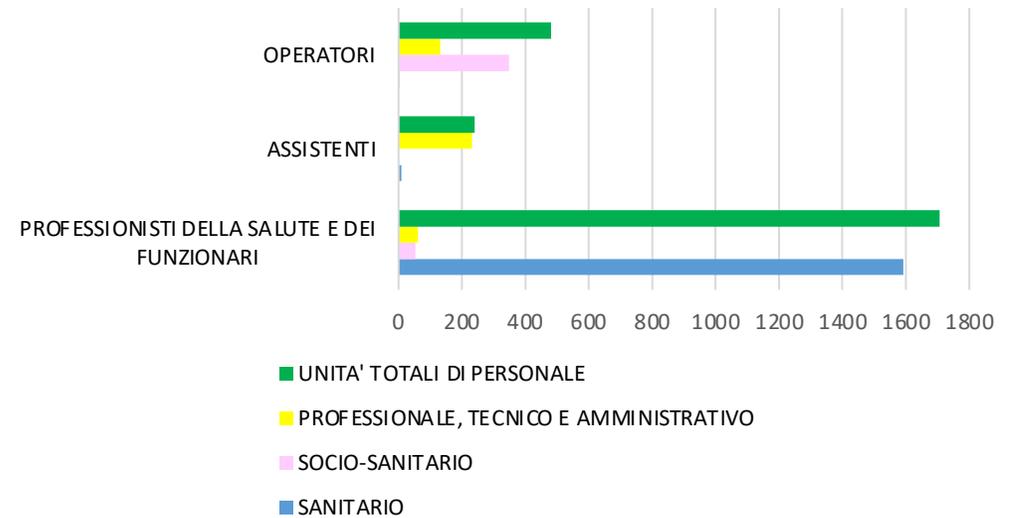
- ✓ 2 Ospedali HUB
- ✓ 5 Ospedali SPOKE
- ✓ 5 Distretti
- ✓ 3 Istituti Penitenziari
- ✓ 3 Case di Comunità
- ✓ Strutture psichiatriche

## Dotazione organica al 15/02/2024: 3.161

- 2.616 Comparto (83%)
- 455 Dirigenza Medica (14%)
- 90 Dirigenza SPTA (3%)



## Ruoli / Unità di Personale Comparto



# MAPPATURA DEL FABBISOGNO

01

## Individuare i bisogni

- Presidiare le complessità legate alla presenza di sedi dislocate sull'intero territorio provinciale
- Presidiare la complessità tecnico-organizzativa
- Presidiare la complessità gestionale di personale e di spazi

02

## Individuare gli incarichi

- Selezionare le aree di criticità
- Individuare l'incarico e la denominazione
- Predisporre la job description dettagliando le responsabilità, i requisiti e le aspettative dell'incarico

03

## Graduare gli incarichi

- Individuare item e indicatori
- Collocare l'incarico nella fascia di valorizzazione economica



# Graduazione incarichi di posizione

10 PT	10 PT	20 PT	10 PT	15 PT	10 PT	25 PT
<b>1. Dimensione organizzativa di riferimento</b>	<b>2. Livello di complessità, autonomia e responsabilità</b>	<b>3. Eterogeneità e dinamicità delle condizioni ambientali di riferimento</b>	<b>4. Grado di competenza specialistico-funzionale o professionale</b>	<b>5. Livello di governo dei processi nell'attività/ servizio con riferimento all'entità delle risorse gestite</b>	<b>6. Affidamento di programmi di aggiornamento, tirocinio e formazione</b>	<b>7. Valenza strategica dell'incarico rispetto agli obiettivi aziendali</b>
<p>1.1 Coordina un solo settore, con attività non sempre codificate e programmabili</p> <p>1.2 Coordina più settori, utilizza processi trasversali, svolge attività nell'ambito di un ampio spettro di norme di riferimento e con risposte su richiesta specifica</p>	<p>2.1 Gestisce attività che richiedono un buon livello di autonomia decisionale sulla base delle linee di indirizzo generali dettate dal Responsabile</p> <p>2.2 Svolge attività con ampia autonomia, rappresentando il punto di collegamento della struttura con il Dirigente di riferimento</p>	<p>3.1 Bassa eterogeneità e dinamicità</p> <p>3.2 Media eterogeneità e dinamicità</p> <p>3.3 Alta eterogeneità e dinamicità</p> <p>3.4 Elevata eterogeneità e dinamicità</p>	<p>4.1 Gestisce processi ordinari caratterizzati da rilevanti contenuti professionali o specialistici che richiedono capacità propositive di problem solving</p> <p>4.2 Gestisce processi di natura ordinaria e straordinaria caratterizzati da rilevanti contenuti professionali e specialistici che richiedono capacità propositive e di problem solving</p>	<p>5.1 Da 1 a 5 collaboratori</p> <p>5.2 Da 6 a 10 collaboratori</p> <p>5.3 Oltre 10 collaboratori</p>	<p>6.1 Non è parte della sua attività</p> <p>6.2 E' parte della sua attività</p>	<p>7.1 Bassa rilevanza strategica</p> <p>7.2 Media rilevanza strategica</p> <p>7.3 Alta rilevanza strategica</p> <p>7.4 Elevata rilevanza strategica</p>

# Graduazione incarichi di funzione professionale e organizzativa

<b>P T A</b>	<b>20 PT</b>	<b>20 PT</b>	<b>30 PT</b>	<b>20 PT</b>	<b>10 PT</b>
	<b>1. Dimensione organizzativa di riferimento e presenza di eterogeneità e dinamicità delle condizioni ambientali di riferimento</b>	<b>2. Livello di complessità, autonomia e responsabilità</b>	<b>3. Complessità organizzativa e gestionale</b>	<b>4. Tipo di specializzazione e complessità delle competenze richieste dall'incarico</b>	<b>5. Valenza strategica dell'incarico rispetto agli obiettivi aziendali</b>
	1.1. Complessità dei processi governati e rischi legati alla funzione 1.2. Relazione diretta e sistematica con la Direzione, relazioni dirette e sistematiche con organismi esterni, risorse umane che collaborano nel servizio di afferenza, personale dirigenziale di riferimento, molteplicità di profili professionali con i quali si opera uno stretto raccordo	2.1 Livello di autonomia del titolare di incarico nell'assunzione di decisioni	3.1. Numero di risorse umane da coordinare 3.2. Risorse economiche e/o strumentali gestite 3.3. Affidamento di programmi di aggiornamento, tirocinio e formazione in rapporto alle esigenze formative aziendali	4.1. Grado di competenza specialistica richiesta dal ruolo. Possesso di conoscenze (titoli di studio e percorsi formativi) e/o competenze specifiche (esperienza/professionalità)	5.1 Rilevanza strategica della funzione in relazione alle scelte organizzative dell'Azienda
<b>D A P S S</b>	<b>40 PT</b>	<b>15 PT</b>	<b>15 PT</b>	<b>15 PT</b>	<b>15 PT</b>
	<b>1. Dimensione organizzativa di riferimento</b>	<b>2- Livello di autonomia e responsabilità</b>	<b>3- Livello di specializzazione ed esperienza richiesti dall'incarico</b>	<b>4. Valenza strategica dell'incarico rispetto agli obiettivi aziendali</b>	<b>5. Complessità delle competenze richieste dall'incarico</b>
	1.1 Numerosità della risorse umane gestite 1.2 Eterogeneità delle diverse professionalità 1.3 Pluralità di servizi/sedi coordinate 1.4 Complessità della tecnologia utilizzata nel contesto organizzativo di riferimento 1.5 Complessità della programmazione rispetto alle attività: tipologia turnistica e connesse attività 1.6 Complessità attività e programmabilità	2.1 Grado di autonomia nell'assumere e prendere decisioni	3.1 Tipo di specializzazione delle competenze richieste	4.1 Priorità di funzione strategica	5.1 Livello di innovazione nei processi e relative competenze per gestirli

# VALORIZZAZIONE ECONOMICA

## AREA PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E FUNZIONARI

### INDENNITÀ DI POSIZIONE



Solo **ELEVATA** qualificazione  
Cinque fasce di graduazione economica

### INDENNITÀ DI FUNZIONE



**BASE:** riconosciuta a tutti i dipendenti inquadrati nell'area dei professionisti della salute e dei funzionari - € 1.000/anno

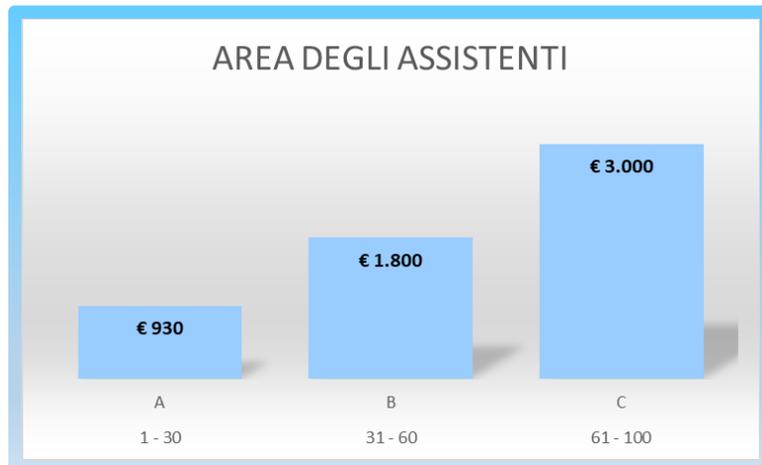
**MEDIA:** riconosciuta ai dipendenti con incarico inquadrati nelle fasce I-VI - € 4.000-€ 9.500/anno

**ELEVATA:** riconosciuta ai dipendenti con incarico inquadrati nelle fasce VII-X - € 10.500-13.500/anno

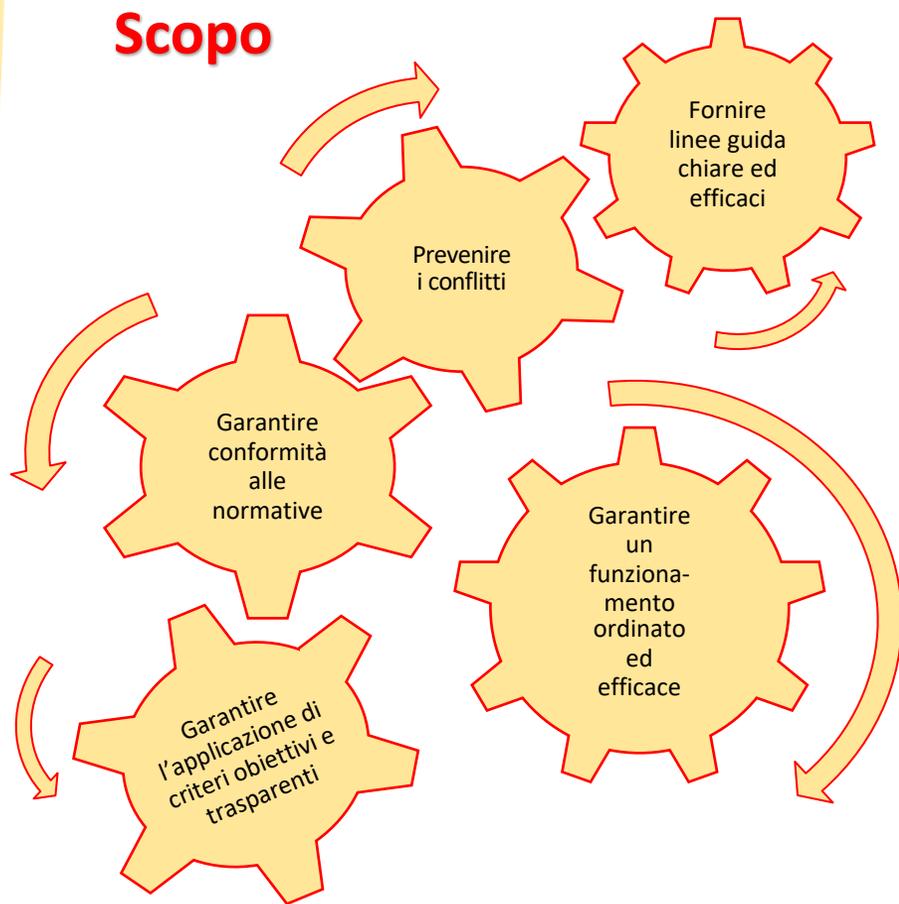
# Graduazione incarichi di funzione professionale

30 PT	30 PT	30 PT	10 PT
<b>1. Livello di autonomia e responsabilità</b>	<b>2. Complessità organizzativa e gestionale</b>	<b>3. Tipo di specializzazione e complessità delle competenze richieste dall'incarico</b>	<b>5. Valenza strategica dell'incarico rispetto agli obiettivi aziendali</b>
1.1 Livello di autonomia del titolare di incarico nell'assunzione di decisioni	2.1. Relazione diretta e sistematica con la Direzione, relazioni dirette e sistematiche con organismi esterni, risorse umane che collaborano nel servizio di afferenza, personale dirigenziale di riferimento, molteplicità di profili professionali con i quali si opera uno stretto raccordo 2.2. Affidamento di programmi di aggiornamento, tirocinio e formazione in rapporto alle esigenze formative aziendali	3.1. Grado di competenza specialistica richiesta dal ruolo. Possesso di conoscenze (titoli di studio e percorsi formativi) e/o competenze specifiche (esperienza/professionalità)	4.1 Rilevanza strategica della funzione in relazione alle scelte organizzative dell'Azienda

## INDENNITÀ DI FUNZIONE



# La proposta di Regolamento



S.5 INCARICHI DI POSIZIONE		Ed. 1 2024
Gli incarichi di posizione sono riservati a personale con la qualifica di incaricato.		
REGIONE LOMBARDA		
REGOLAMENTO AZIENDALE IN MATERIA DI INCARICHI DI POSIZIONE		Ed. 1 2024
REGIONE LOMBARDA		
ASST PAVIA		
1.	SCOPO	
2.	CAMPO DI APPLICAZIONE	
3.	DEFINIZIONI	
4.	RESPONSABILITÀ	
5.	DESCRIZIONE ATTIVITÀ	
5.1	DESCRIZIONE DI ISTITUZIONE DEGLI INCARICHI	
5.2	CRITERI DI POSIZIONE	
5.3	INCARICHI DI FUNZIONE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE DELL'AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FORNITORI: CONTENUTO, REQUISITI E GRADUAZIONE	
5.4	INCARICHI DI FUNZIONE PROFESSIONALE DELL'AREA DEGLI ASSISTENTI E DEGLI OPERATORI: CONTENUTO, REQUISITI E GRADUAZIONE	
5.5	INCARICHI DI FUNZIONE PROFESSIONALE DEGLI INCARICHI DI FUNZIONE: CONTENUTO, REQUISITI E GRADUAZIONE	
5.6	CRITERI E PROCEDURE DI AFFIDAMENTO DEGLI INCARICHI DI FUNZIONE	
5.7	CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI	
5.8	REINNOVIO DEGLI INCARICHI, REVOCA E CESSAZIONE DEGLI INCARICHI	
5.9	VERIFICA, VALUTAZIONE, RICHIESTE DI TRASFERIMENTO	
5.10	RICHIESTE DEGLI INCARICHI E RAPPORTO DI LAVORO A TEMPO PARZIALE	
5.11	SISTEMA DEGLI INCARICHI E FINALITÀ	
5.12	NORME TRANSITORIE E FINALITÀ	
6.	DIAGRAMMA DI FLUSSO	
7.	INDICATORI DI CONTROLLO	
8.	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO E BIBLIOGRAFIA	
9.	ALLEGATI	

## Innovazioni/Cambiamenti:

- Previsione incarichi di funzione professionale
- Valorizzazione di tutte le categorie professionali
- Indennità più elevata
- Diretto coinvolgimento dei Dirigenti in ogni fase
- Decisione aziendale di investire nel benessere e nello sviluppo del personale

## Team Coinvolto:

- Dirigenti PTA
- Dirigenti DAPSS
- SC Controllo di Gestione
- SC Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane
- Direzione Strategica

# Prospettive

## PUNTI DI FORZA (+)



- Valorizzazione del personale
- Attenzione alle esigenze dei Dirigenti
- Miglioramento della soddisfazione dei dipendenti



## PUNTI DEBOLI (-)



- Iter burocratico poco adattabile ai cambiamenti



## OPPORTUNITA' (+)



- Miglioramento del clima organizzativo
- Ritenzione del personale
- Sviluppo delle competenze



*Un'azienda vale  
quanto  
le persone  
che la compongono*

Mary Kay Ash

