

# Identificare e descrivere gli incarichi di posizione dirigenziale

2019

Faini.mario@progeaservizi.it





# Tipologie di incarico

Le due principali tipologie di incarico attribuibili ad un dirigente medico sono:

**A.** Incarico di Alta Specializzazione

**B.** Struttura Semplice

- Possono esistere ulteriori tipologie di incarico come ad esempio le Strutture Semplici Dipartimentali/aziendali, gli incarichi di Alta Specializzazione a valenza dipartimentale o aziendale o i programmi .....



# Quando individuare un incarico

► Un incarico viene individuato quando si ritiene necessario:

**A. presidiare una complessità di tipo tecnico specialistico** (**IAS** - di cura, di diagnosi, di percorso medico o chirurgico)

**B. Presidiare una complessità di tipo tecnico specialistico** accompagnata da una **complessità di tipo organizzativo gestionale** (**SS** - gestione di persone, di risorse materiali, di spazi, di letti ecc.)



# Quale bisogno

- Il bisogno fa riferimento al rispondere a sollecitazioni interne (necessità di risposta mirata a una casistica specifica )o ambientali (domanda di prestazioni da parte dei cittadini);
- Il bisogno è quindi legato all'esistenza di una domanda di prestazioni di ricovero, specialistiche diagnostiche ed assistenziali che richiede a sua volta :
  - il presidio della complessità tecnico specialistica e/o organizzativa
  - La capacità e le competenze per svolgere le attività necessarie



# Quale iter seguire

- L'individuazione del bisogno avviene **all'interno di una Unità organizzativa / Dipartimento;**
- Il responsabile di U.O. / Dipartimento (dopo aver discusso la proposta a livello dipartimentale) presenta e contestualizza il bisogno e chiede alla Direzione strategica l'attivazione del nuovo incarico.




# Quale iter seguire

- ▶ La direzione Strategica dovrà verificare alcuni aspetti:
  1. La coerenza aziendale della proposta (verifica dell'assenza di incarichi che si sovrappongono alla richiesta)
  2. la coerenza interna al dipartimento / U.O.
  3. L'esistenza dell'adeguato e rispondente livello di complessità
  4. La compatibilità economica della proposta (reddito di posizione e fondi di posizione, eventuali vincoli dettati dall'accordo locale)



# Durata degli incarichi e valutazione

- ▶ Gli incarichi hanno una durata limitata (3-5 anni)
  - ▶ La valutazione complessiva è al termine dell'incarico, ma sono previste delle valutazioni intermedie da parte del responsabile gerarchico almeno annuali
  - ▶ La revisione degli incarichi deve tener conto della continua evoluzione degli obiettivi del settore specifico a cui l'incarico si riferisce, dei cambiamenti all'interno della U.O. e dei mandati che ad essa vengono dati, che possono essere di interesse Aziendale o anche inter-Aziendale.
- 

# Equilibrio di sistema

- ▶ Gli incarichi dal punto di vista quantitativo e qualitativo dovrebbero rispondere ad alcuni principi:
- ▶ La segmentazione dei livelli di specializzazione deve rispondere ai bisogni effettivi che si generano nell'ospedale; se l'ospedale è punto di riferimento ( HUB/SPOKE, CENTRO DI RIFERIMENTO REGIONALE / NAZIONALE) per attività specialistiche ci si aspetta una determinata strutturazione degli incarichi.
- ▶ La dimensione e l'articolazione delle U.O. è un ulteriore elemento che contribuisce alla definizione del numero e tipologie di incarico
- ▶ Le responsabilità organizzative e gestionali devono essere commisurate alla dimensione della U.O. (una SS e individuabile quando: vi è la presenza di alcuni collaboratori assegnati, di un insieme di attività separate e individuate, di spazi e tecnologie assegnate
- ▶ Gli accordi locali possono essere influenti .... Ad esempio possono prevedere un numero massimo di incarichi (IAS + SS + altri incarichi equipollenti ) ad esempio pari ad un xx% del numero complessivo dei Dirigenti per Dipartimento





# Quali contenuti per la descrizione di una proposta di incarico: l'incarico di alta specializzazione

- ▶ E' un incarico che presidia un **contenuto tecnico specialistico, professionale**
- ▶ Si caratterizza per la presenza di **attività DISTINTIVE**, tipiche della professionalità collegata all'incarico.
- ▶ E' un incarico che si caratterizza per avere quindi dei contenuti legati a **competenze avanzate, sviluppate, specifiche .... Distintive** nel senso che sono delle **competenze** non diffuse ma in possesso di alcuni professionisti che hanno approfondito attraverso prima lo studio e poi l'applicazione la competenza
- ▶ .....

# IAS come si descrive: le attività

- ▶ Per descrivere i «confini» di una IAS è necessario quindi evidenziare quali sono queste **competenze** legate a delle **attività** (diagnostiche, di cura ...) **distintive** che sono e saranno **i contenuti specifici tipici dello IAS**
- ▶ Queste attività sono evidenziabili attraverso dati riguardanti prestazioni ambulatoriali, diagnostiche, casistica di ricovero ordinario e breve .... Ecc.
- ▶ E' importante rappresentare le attività in un trend evolutivo di crescita:
  - ▶ **aumento delle prestazioni legate all'incarico**
  - ▶ **aumento della % di attività svolte dall'incarico rispetto alle attività svolte in altre U.O.**
  - ▶ **Evidenza della esclusività delle attività (rispetto al territorio metropolitano, alla regione ecc.)**
  - ▶ **esistenza di un chiaro punto di erogazione delle attività all'interno della U.O.;**
  - ▶ **Potenzialità di sviluppo delle attività nel medio periodo (3 anni)**



# IAS come si descrive: ricerca e formazione

- ▶ Negli incarichi di Alta Specializzazione ricopre un ruolo di particolare importanza l'attività di ricerca e formazione
- ▶ Ogni proposta di incarico deve contenere le informazioni relative all'attività di ricerca clinica, diagnostica scientifica propria della IAS: ci aspettiamo che oltre alle attività di erogazione venga svolta una attività mirata allo sviluppo delle competenze (la ricerca appunto);
- ▶ Per gli stessi motivi della ricerca, la diffusione delle competenze ricopre uno spazio altrettanto importante: ci aspettiamo che all'interno delle attività proprie dell'incarico vi sia una forte propensione alla formazione propria del responsabile e al trasferimento di know how ai colleghi.



# IAS come si descrive: le clinical competence

- ▶ E' importante collegare la descrizione dell'incarico alle clinical competence che lo stesso richiede: i livelli di autonomia propri dell'incarico devono essere evidenziati all'interno della proposta
- ▶ Ci aspettiamo che nell'individuare uno IAS siano presenti delle attività specifiche con un livello di autonomia pari a 3 o 4 della scala di valutazione regionale.



# IAS come si descrive: requisiti per la selezione

- ▶ All'interno della descrizione è necessario prevedere uno spazio per l'identificazione dei requisiti minimi necessari per poter accedere alla selezione dell'incarico descritto
- ▶ I requisiti possono riguardare ad esempio:
  - a) Titoli di studio, pubblicazioni, partecipazioni a ricerche e progetti , attività di docenza specifica dell'ambito dell'incarico richiesto.
  - b) Durata di una esperienza specifica (ad es 6 anni di esperienza all'interno di una U.O.)
  - c) Presenza di una consistente attività svolta: casistica specifica già svolta dal candidato .

# Quali contenuti per la descrizione di una proposta di incarico: elementi comuni

1. Denominazione dell'incarico
2. Mission: i motivi principali per cui è importante istituire questa posizione
3. Dipendenze gerarchiche e funzionali: le principali relazioni orizzontali verso il basso e verso l'alto proprie della responsabilità individuata
4. **Principali attività / responsabilità accompagnate dalla descrizione di come misurarne l'effettiva interpretazione, il possesso .... Misurandone la performance: si tratta della descrizione delle principali responsabilità proprie della posizione; è importante identificare e considerare i livelli di autonomia clinica od organizzativa che la posizione in oggetto possiede; gli obiettivi e le responsabilità possono riguardare diversi processi: di tipo budgettario, di tipo valutativo (ad es. nei confronti di eventuali collaboratori, di presidio di percorsi dei pazienti, di presidio di progetti formativi ecc.) oppure le responsabilità cliniche e quindi i percorsi dei pazienti seguiti, la formazione la ricerca specifica che il responsabile della posizione curerà e diffonderà**

# IAS ESEMPIO DI SCHEDA: le attività (punto 4)

OBIETTIVI E RESPONSABILITA'	MODALITA' DI MISURAZIONE
Svolgimento di attività specialistica clinica, diagnostica, chirurgica...	Volumi minimi di attività ambulatoriale o di ricovero previsti
Sviluppo delle attività specialistiche con trend in crescita nel medio periodo	Volumi di attività previsti in incremento nel tempo e crescita degli indicatori di attrattività (Es. mobilità interna, provinciale, regionale etc..)
Responsabilità nella pianificazione e gestione delle attività	Monitoraggio semestrale degli indicatori specifici ( es: tempi di attesa, livelli qualità dell'accoglienza)
Collaborazione con altre UU.OO., associazioni, MMG, .....Nello sviluppo del percorso dei propri pazienti	Partecipazione e o conduzione di progetti trasversali specifici (es: PDTA )
Sviluppo della qualità	Promozione di strumenti e attività di valutazione degli esiti e del percorso( Es: Audit, report specifici su indicatori )
Attività di ricerca	Pubblicazioni e studi del settore
Attività di Formazione	Evidenza di iniziative di formazione e training all'interno dell'Ospedale



# Le Strutture Semplici

- ▶ Le strutture semplici seguono lo stesso iter delle IAS
- ▶ Si caratterizzano per la presenza di attività e responsabilità organizzativo-gestionali
- ▶ Oltre alla presenza di attività e responsabilità di tipo clinico, diagnostico, chirurgico, etc... l'incarico di SS prevede responsabilità legate alla gestione di risorse (umane, tecnologiche, materiali) e budget
- ▶ La responsabilità di budget è qui intesa sia dal punto di vista della programmazione delle attività che della previsione e monitoraggio dei costi
- ▶ L'incarico di SS prevede quindi una responsabilità nei confronti di collaboratori, professionisti che vengono assegnati anche funzionalmente alla SS



# SS ESEMPIO DI SCHEDA: le attività (punto 4)

## OBIETTIVI E RESPONSABILITA'

## MODALITA' DI MISURAZIONE

Oltre alle responsabilità individuate per le IAS nella S.S. coesistono delle responsabilità organizzativo- gestionali condivise con il responsabile di Struttura Complessa:

Coordinare i collaboratori assegnati

Definisce i turni di lavoro, sulla base delle clinical competence distribuisce le attività, valuta i collaboratori e ne pianifica il percorso di sviluppo

Gestisce le risorse materiali assegnate

Valutazione e manutenzione della adeguatezza degli spazi e delle risorse (letti) e delle tecnologie

Definisce il budget annuale e ne monitora l'andamento

Pianifica gli obiettivi , il fabbisogno di risorse e ne monitora ritmicamente l'andamento e apporta le eventuali correzioni sugli scostamenti al fine di raggiungere l'obiettivo.