

CENTRO DI RIFERIMENTO ONCOLOGICO

ISTITUTO NAZIONALE TUMORI - AVIANO

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO DI DIRITTO PUBBLICO (D.I. 31/07/90)

Via Franco Gallini, 2 - 33081 AVIANO - Italy - C.F. P.I. 00623340932 - Tel. 39-434-659111 - Fax 39-434-652182

CRITERI GENERALI SULLA DEFINIZIONE E GRADUAZIONE DEGLI INCARICHI DIRIGENZIALI giusta deliberazione n. 150 del 27.06.2014

Incarichi e Progetti

Nella definizione dell'Atto Aziendale, fondamento istituzionale dell'Istituto, ci si è ispirati ai concetti dell'organizzazione "a matrice" delle strutture professionali, proposta da Mintzberg nel 1985, per disegnare una strutturazione che consenta la *governance* del sistema attraverso l'organizzazione verticale (i quattro Dipartimenti Medico, Chirurgico, Radioterapico e dell'imaging, di Ricerca Traslazionale) e l'organizzazione orizzontale caratterizzata dallo sviluppo dell'interdisciplinarietà per patologia e/o per core facility e dalla fusione clinico-sperimentale di diagnostica e ricerca come esemplificato dallo specifico Dipartimento di Ricerca Traslazionale.

Nell'art. 9 dell'Atto Aziendale, sotto il titolo di "Area dell'integrazione funzionale", infatti, i modelli organizzativi identificati al fine di favorire lo sviluppo delle linee di attività tipicamente multidisciplinari e di ottimizzarne l'efficacia sono descritti come meccanismi operativi a matrice che convergono su spazi e risorse tecnico-tecnologiche comuni (*core-facilities*) o su percorsi clinico-assistenziali codificati (aree, programmi o gruppi operativi), ovvero articolazioni organizzative (dipartimenti orizzontali).

Nella attuazione dell'Atto Aziendale, in relazione all'evoluzione organizzativa dell'Istituto, appare adeguato ai fini suesposti articolare l'organizzazione orizzontale in progetti (clinico-assistenziali e/o tecnologici) ed in incarichi professionali in forza dei quali sia assicurato un approccio di forte integrazione tra clinica e ricerca, che è una delle basi della necessaria accezione traslazionale di un moderno istituto scientifico, da un lato, e multidisciplinare dall'altro, che configuri il PDTA dei pazienti in tutte le fasi della malattia, dal primo contatto con l'Istituto alla fase terapeutica (medica, chirurgica, radioterapica o integrata), riabilitativa e del follow-up, come parte di un più ampio concetto di "*simultaneous care model*" che comprenda le necessità del paziente in ambito territoriale. Ne deriva un modello clinico assistenziale conforme alle strategie di personalizzazione delle cure, orientato alla forte integrazione dei diversi atti del percorso ed alla continuità dell'assistenza (Fig. 1).

Criteria

Al fine di individuare e graduare i progetti e gli incarichi professionali sono identificati alcuni criteri generali, quali l'Area di attività, le Competenze generali richieste, le Competenze specifiche, la Leadership e cooperazione esterna/interna e la Leadership scientifico-professionale, declinate in quattro livelli di complessità, articolati come segue.

1. Area di attività. Questo criterio riferisce alla descrizione delle attività svolte nella struttura / tra le strutture.

2. Competenze generali: esprime il livello di conoscenza generale rispetto a ciascuna delle attività svolte nella struttura: **1** basilari; **2** buone; **3** ottime.

Questo criterio risponde alla domanda: quale livello basilare/buono/ottimo di conoscenze generali è necessario rispetto all'attività considerata?

CENTRO DI RIFERIMENTO ONCOLOGICO

ISTITUTO NAZIONALE TUMORI - AVIANO

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO DI DIRITTO PUBBLICO (D.I. 31/07/90)

Via Franco Gallini, 2 - 33081 AVIANO - Italy - C.F. P.I. 00623340932 - Tel. 39-434-659111 - Fax 39-434-652182

3. Competenze specifiche: esprime il livello di conoscenza specifica e specialistica rispetto a ciascuna delle attività svolte nella struttura: **1** circoscritte ad alcune tematiche; **2** diffuse ma non tutte approfondite; **3** ampie e con un eccellente grado di approfondimento.

Questo criterio risponde alla domanda: quale livello e che tipo di conoscenze specifiche e specialistiche sono necessarie nell'incarico da determinare?

4. Leadership e cooperazione interna/esterna: rappresenta il livello di relazione costruttiva (per patologia, per livello organizzativo, per linea sperimentale) richiesto all'interno della compagine professionale (sia all'interno della struttura, sia all'esterno in modo trasversale tra più strutture), inducendo comportamenti virtuosi ai fini della crescita professionale ed organizzativa del gruppo, favorendo inoltre l'instaurarsi di un clima positivo con i colleghi e con il restante personale impegnato nelle attività: **0** assente; **1** limitata e solo interna; **2** discreta ma solo interna; **3** elevata ed anche esterna.

Questo criterio risponde alla domanda: in che misura è necessaria una capacità di Leadership **organizzativo-professionale** rispetto all'incarico da determinare?

5. Leadership scientifico-professionale: si riferisce alle caratteristiche che rendono il dirigente un punto di riferimento sotto il profilo scientifico-professionale per quello specifico skill all'interno di un gruppo o di un contesto di ricerca: **0** non rappresenta necessariamente un punto di riferimento; **1 skilled:** esperto della materia, riferimento all'interno del gruppo e/o dell'istituto, è in grado di formare altri sullo specifico argomento; **2 top skilled:** riferimento consolidato a livello di istituto o regionale per lo specifico settore (gruppi di lavoro); **3 top skilled plus:** riferimento consolidato a livello extraregionale per lo specifico settore (componente di board di riviste e/o referee di riviste internazionali e/o titolare (*principal investigator*) di progetti di ricerca e/o componente di gruppi di lavoro su scala nazionale o internazionale da parte di organizzazioni o enti sovraordinati, ecc.).

Questo criterio risponde alla domanda: deve essere presente e in che misura una capacità di Leadership **scientifico-professionale** rispetto all'incarico da determinare?

Organizzazione professionale

L'organizzazione del corpo professionale dell'Istituto che si definisce attraverso la creazione degli incarichi tramite i criteri suesposti prevede, al di sotto del livello prevalentemente gestionale rappresentato dalle SOC e dalle SOSD (n. 28) un ambito di particolare rilevanza professionale con importanti contenuti gestionali costituito dai Progetti e dai loro responsabili (Project manager, PM), dalle SOSI e loro Responsabili e dai Condirettori di SOC, un ambito di incarichi ad altissimo contenuto professionale, un ambito di incarichi di alta professionalità. Come da norma i dirigenti con meno di 5 anni di anzianità non hanno incarichi specifici/specialistici loro assegnati.

(cfr. Tabelle 1, 2, 3, 4).

La figura del Condirettore è caratterizzata dalla compresenza di attribuzioni proprie e di competenze trasferite dal direttore di struttura complessa, queste ultime riguardanti aspetti gestionali o sperimentali o clinici, non mutualmente esclusivi. Questa figura è prevista per SOC di particolare complessità.

Per quanto attiene i Progetti e i loro PM, il mandato, la composizione dell'equipe e i rapporti tra organizzazione verticale ed orizzontale, con particolare attenzione all'autonomia professionale e

CENTRO DI RIFERIMENTO ONCOLOGICO

ISTITUTO NAZIONALE TUMORI - AVIANO

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO DI DIRITTO PUBBLICO (D.I. 31/07/90)

Via Franco Gallini, 2 - 33081 AVIANO - Italy - C.F. P.I. 00623340932 - Tel. 39-434-659111 - Fax 39-434-652182

gestionale e alla quota percentuale di attività da dedicare alle organizzazioni ortogonalmente intersecantesi sono definiti dalla Direzione Strategica, sentito il Collegio di Direzione.

Sotto il profilo della valorizzazione economica delle diverse fasce, tenuto conto delle disponibilità dei fondi (indicativamente ad oggi circa di €.875.000 per i dirigenti Medici, €.335.000 per i Dirigenti Sanitari, €.134.000 per i dirigenti PTA, €. 18.000 per i dirigenti delle professioni sanitarie), si prevede una graduazione come da tabelle seguenti:

MEDICI		
Tipologia incarico	Numero	Valorizzazione
Particolare rilevanza Professionale-gestionale (SOSI; Condirettori; PM)	19±10%	SOSI €10.000±10% Cond/PM €9.000±10%
Altissimo contenuto professionale	30±10%	€7.000 ±10% €6.000±10%
Alto contenuto professionale	30±10%	€4.000±10%
Senza incarico spec. (<5 anni)	12±10%	-

Tabella 1. Tipologia di Incarico, numero stimato di Dirigenti Medici interessati e proposta di valorizzazione economica

Dirigenza Sanitaria		
Tipologia incarico	Numero	Valorizzazione
Particolare rilevanza Professionale-gestionale (SOSI; Condirettori; PM)	4±10%	SOSI €14.000±10% Cond €13.000±10% PM €11.000±10%
Altissimo contenuto professionale	7±10%	€10.000 ±10%
Alto contenuto professionale	20±10%	€7.000±10% €4.500±10%
Senza incarico spec. (<5 anni)	6±10%	-

Tabella 2. Tipologia di Incarico, numero stimato di Dirigenti Sanitari interessati e proposta di valorizzazione economica

Dirigenza PTA		
Tipologia incarico	Numero	Valorizzazione
Particolare rilevanza Professionale-gestionale	0	0
Altissimo contenuto professionale	3±10%	€10.000 ±10%
Alto contenuto professionale	4±10%	€7.000±10% €4.500±10%
Senza incarico spec. (<5 anni)	2±10%	-

Tabella 3. Tipologia di Incarico, numero stimato di Dirigenti P.T.A. interessati e proposta di valorizzazione economica

CENTRO DI RIFERIMENTO ONCOLOGICO

ISTITUTO NAZIONALE TUMORI - AVIANO

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO DI DIRITTO PUBBLICO (D.I. 31/07/90)

Via Franco Gallini, 2 - 33081 AVIANO - Italy - C.F. P.I. 00623340932 - Tel. 39-434-659111 - Fax 39-434-652182

Dirigenza professioni sanitarie		
Tipologia incarico	Numero	Valorizzazione
Particolare rilevanza Professionale-gestionale	1	SOSI €13.000±10
Altissimo contenuto professionale	0	€10.000 ±10%
Alto contenuto professionale	1	€7.000±10% €4.500±10%
Senza incarico spec. (<5 anni)	1	-

Tabella 4. Tipologia di Incarico, numero stimato di Dirigenti P.T.A. interessati e proposta di valorizzazione economica

All'interno delle valorizzazioni indicata, nelle singole fasce si possono prevedere livelli differenziati di valorizzazione economica in relazione alla graduazione puntuale dell'incarico, come ad esempio nella fascia di particolare rilevanza, nella fascia ad altissima professionalità per i medici e in quella ad alta professionalità per la Dirigenza Sanitaria.

I contenuti economici della graduazione della Dirigenza Tecnica e delle Professioni Sanitarie sono definiti separatamente.

Procedura

Ai Direttori/ Responsabili di Struttura viene richiesto di identificare gli incarichi necessari nella propria struttura, tenuto conto del numero teorico dei dirigenti e dell'evoluzione dell'organizzazione, e di graduarli secondo i criteri suesposti in una griglia rappresentata dalla Scheda allegata (Fig.3). In questa fase i Direttori/Responsabili indicheranno gli incarichi potenzialmente riconoscibili come Condirettori o PM. I Direttori/Responsabili saranno accompagnati in questo percorso dalla Direttrice Sanitaria, per garantire omogenee interpretazioni e proposte.

In una fase successiva, la Direzione Strategica, con il supporto del Collegio di Direzione, validerà le scelte ed individuerà le SOC con Condirettore e i Progetti dell'organizzazione orizzontale.

Una volta deliberata la strutturazione complessiva degli incarichi, essi verranno assegnati con le procedure previste dalla normativa vigente.

CENTRO DI RIFERIMENTO ONCOLOGICO

ISTITUTO NAZIONALE TUMORI - AVIANO

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO DI DIRITTO PUBBLICO (D.I. 31/07/90)

Via Franco Gallini, 2 - 33081 AVIANO - Italy - C.F. P.I. 00623340932 - Tel. 39-434-659111 - Fax 39-434-652182.

Organizzazione

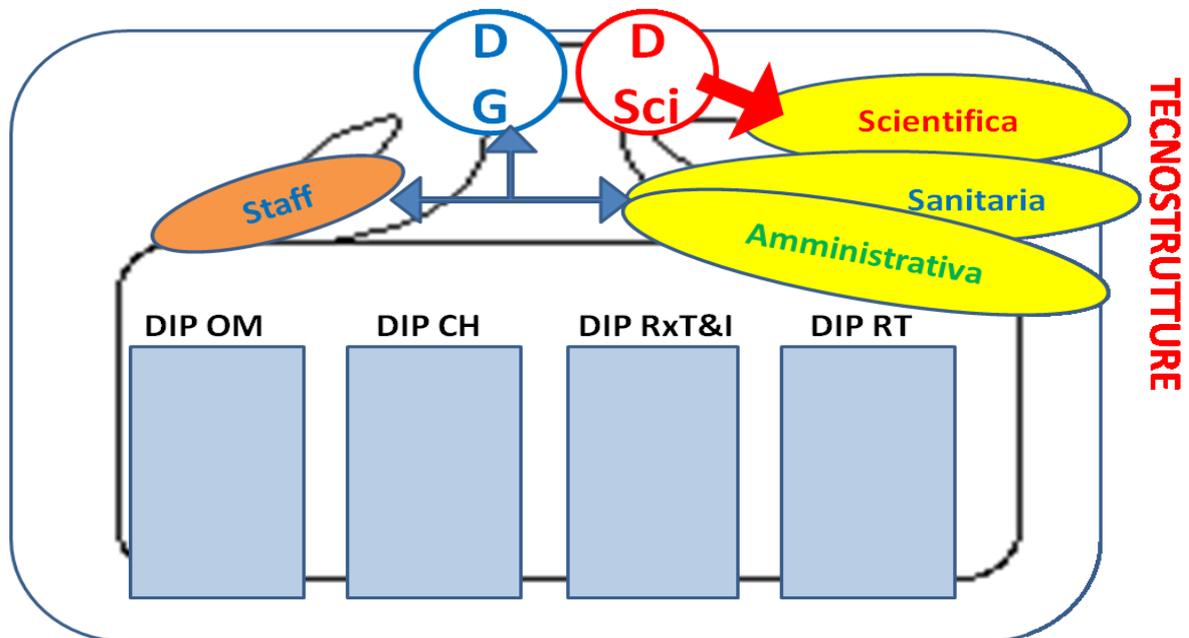


Figura 1. Organizzazione dell'Istituto



Figura 2: Organizzazione professionale.

CENTRO DI RIFERIMENTO ONCOLOGICO

ISTITUTO NAZIONALE TUMORI - AVIANO

ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO DI DIRITTO PUBBLICO (D.I. 31/07/90)
Via Franco Gallini, 2 - 33081 AVIANO - Italy - C.F. P.I. 00623340932 - Tel. 39-434-659111 - Fax 39-434-652182.

AREA DI ATTIVITA' / PARAMETRI DI PESATURA		NUMERO POSIZIONI DA DEFINIRE					
		1	2	3	4	5	n
Descrizione	livello competenze generali						
	livello competenze specifiche						
	livello leadership e cooperazione						
	livello leadership scientifico-professionale						
	livello competenze generali						
	livello competenze specifiche						
	livello leadership e cooperazione						
	livello leadership scientifico-professionale						
	livello competenze generali						
	livello competenze specifiche						
	livello leadership e cooperazione						
	livello leadership scientifico-professionale						
	livello competenze generali						
	livello competenze specifiche						
	livello leadership e cooperazione						
	livello leadership scientifico-professionale						
	livello competenze generali						
	livello competenze specifiche						
	livello leadership e cooperazione						
	livello leadership scientifico-professionale						
TOTALI		0					

Figura 3. Schema di Scheda per la definizione degli incarichi
