



---

## DELIBERAZIONE N° VIII / 002307 Seduta del 05 APR. 2006

---

*Presidente* **ROBERTO FORMIGONI**

*Assessori regionali* VIVIANA BECCALOSSI Vice Presidente  
GIAN CARLO ABELLI  
ETTORE ALBERTONI  
MAURIZIO BERNARDO  
DAVIDE BONI  
GIANPIETRO BORGHINI  
MASSIMO BUSCEMI  
ALESSANDRO CÈ

ROMANO COLOZZI  
MASSIMO CORSARO  
ALBERTO GUGLIELMO  
ALESSANDRO MONETA  
FRANCO NICOLI CRISTIANI  
LIONELLO MARCO PAGNONCELLI  
PIER GIANNI PROSPERINI  
DOMENICO ZAMBETTI

*Con l'assistenza del Segretario*

*Anna Bonomo*

*Su proposta dell'Assessore*

Alessandro Cè

**CORRETTO**  
**UFFICIO**  
Oggetto

LINEE DI INDIRIZZO REGIONALI IN APPLICAZIONE DELL'ART.9  
("COORDINAMENTO REGIONALE") DEI CONTRATTI COLLETTIVI NAZIONALI  
DI LAVORO DELLE AREE DELLA DIRIGENZA MEDICO-VETERINARIA E  
SANITARIA, PROFESSIONALE, TECNICA ED AMMINISTRATIVA DEL SERVIZIO  
SANITARIO NAZIONALE

*Il Dirigente*

Filomena Lopodoto

*Il Direttore Generale*

Carlo Lucchina

L'atto si compone di 11 pagine  
di cui 9 pagine di allegati,  
parte integrante.



**VISTI** i CC.CC.NN.L. sottoscritti il 3 Novembre 2005 per l'Area Dirigenziale medica e veterinaria e per l'Area dirigenziale Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa del Servizio Sanitario Nazionale ed in particolare l'art.9 "Coordinamento regionale";

**DATO ATTO** che il comma 1 dell'art.9 dei CC.CC.NN.L. predetti prevede che, rimanendo ferma l'autonomia contrattuale delle aziende ed enti nel rispetto dell'art.40 del D.lgs. 165 del 2001, le Regioni, entro 120 giorni dall'entrata in vigore del contratto, previo confronto con le organizzazioni sindacali firmatarie degli stessi, possano emanare linee generali di indirizzo nelle materie di cui alle lettere da a) ad i);

**DATO ATTO** che, a seguito dell'attivazione di appositi gruppi di lavoro costituiti da Direttori del personale delle Aziende sanitarie e da rappresentanti designati dalle organizzazioni sindacali sulle specifiche materie oggetto delle linee stesse, la Direzione Sanità ha predisposto le "Linee di indirizzo regionali" di cui all'allegato della presente delibera;

**DATO ATTO** che le "Linee di indirizzo regionali" sono state oggetto di confronto con le rappresentanze sindacali firmatarie dei CC.CC.NN.L. sottoscritti il 3 Novembre 2005 negli incontri del 12 e 21 dicembre 2005 e 27 gennaio 2006;

**RITENUTO** di approvare l'allegato contenente le "Linee di indirizzo regionali" in applicazione dell'art.9 "Coordinamento regionale" dei Contratti collettivi nazionali di lavoro delle aree della Dirigenza Medico-veterinaria e Sanitaria, professionale, tecnica ed amministrativa del Servizio Sanitario nazionale;

**A voti unanimi espressi nelle forme di legge**

#### **DELIBERA**

1. di approvare l'allegato contenente le "Linee di indirizzo regionali" in applicazione dell'art.9 "Coordinamento regionale" dei Contratti collettivi nazionali di lavoro delle aree della Dirigenza Medico-veterinaria e Sanitaria, professionale, tecnica ed amministrativa del Servizio Sanitario Nazionale";
2. di dare atto che l' allegato costituisce parte integrante della presente deliberazione.



**IL SEGRETARIO**

*Anna Bonomó*



## Linee di indirizzo regionali in applicazione dell'art.9 "Coordinamento regionale" dei CCNLL delle aree della Dirigenza Medico-Veterinaria ed SPTA del Servizio Sanitario Nazionale

Con riferimento alle lettere a), c) e d)

### Medici e Veterinari

- 1) L'operazione di conglobamento che definisce il nuovo stipendio tabellare rappresenta l'obiettivo principale del riassetto delle voci del trattamento economico. Il finanziamento di tale operazione è garantito dalle previsioni contrattuali (5,66% Monte Salari 2001 certificato).
- 2) Dal corrente anno 2005 gli importi della RIA che si rendono disponibili sono utilizzati per gli adeguamenti di cui all'articolo 41 comma 3 ultima voce. Eventuali avanzi sono mantenuti a residuo nel fondo di cui all'articolo 54 per garantire la copertura dell'analogo finanziamento per i nuovi assunti. In sede di consuntivo economico d'esercizio l'azienda predispone apposita rendicontazione che evidenzia il saldo tra importo della RIA resa disponibile dal personale cessato e finanziamento degli oneri di cui sopra. I saldi negativi sono riportati nella rendicontazione dell'anno successivo. I saldi positivi sono riportati in aumento dei fondi di risultato e tornano ad alimentare, con le medesime finalità, i fondi di posizione dell'anno successivo.
- 3) Il fondo di cui all'articolo 56 alimenta, dal corrente anno 2005, e per l'importo previsto dall'articolo 41 comma 3 seconda e terza voce, l'operazione di conglobamento prevista nello stesso articolo contrattuale. Eventuali acconti già liquidati a titolo di retribuzione di risultato nel 2005 devono essere recuperati nella misura della differenza fra il percepito e la quota residua per la ricostruzione del nuovo tabellare fino alla concorrenza degli importi individuati per le predette operazioni di conglobamento e utilizzati in una logica di conguaglio con le disposizioni inerenti il nuovo stipendio tabellare già sulla competenza economica 2005. Eventuali modifiche nella gestione del residuo del Fondo per la retribuzione di risultato devono essere gestite nell'ambito della contrattazione aziendale e nel pieno rispetto di quanto stabilito dalla lettera B) del secondo comma dell'articolo 4.
- 4) Le previsioni del comma 2 lettera a) dell'articolo 50 del CCNL 8 giugno 2000 sono applicabili esclusivamente in presenza di Piani di assunzione approvati dalla Giunta regionale che determinino una riduzione, per ciascun profilo, del fabbisogno con relativo minor livello dei collegati oneri sul trattamento tabellare e solo dopo che tale previsione di minor onerosità sia stata verificata e certificata come realizzata dal Collegio dei Revisori nel successivo esercizio. La quota degli eventuali minori oneri ad integrazione del fondo può variare dal 10% al 50% dell'ammontare complessivo degli stessi.
- 5) Le sperimentazioni gestionali definite con deliberazione dalla Regione e che individuano un decremento stabile e definitivo del personale determinano, nel periodo di vigenza, una ridefinizione del Fondo di posizione in diminuzione dello stesso.
- 6) Nell'articolo 53 del CCNL 8 giugno 2000, al comma 1 l'indicazione "atto formale" è da intendersi corrispondente a Piani di assunzione approvati dalla Giunta regionale che autorizzino aumenti degli organici. Per quanto riguarda il comma 2 del medesimo articolo, le rideterminazioni dei fondi per incremento dei servizi sono invece basate su verifiche di POFA o variazioni degli stessi approvati dall'entrata in vigore del CCNL 3 novembre 2005 e non possono indurre oneri di bilancio aggiuntivi, salvo preventiva autorizzazione regionale. Non sono consentiti incrementi di fondi basati su Piani di assunzione e POFA approvati



anteriormente alla stessa data del 3 novembre 2005, finchè non sarà ultimata la rilevazione di eventuali incarichi gestionali e professionali cui non sia stato attribuito il trattamento economico di posizione contrattuale.

- 7) Le risorse rese disponibili dal passaggio da rapporto esclusivo a rapporto non esclusivo non possono essere utilizzate per rivalutazione di incarichi dirigenziali già assegnati ovvero per assegnazione di nuovi incarichi ma, a consuntivo devono, essere utilizzate in linea con le previsioni dell'articolo 54 comma 6 transitando annualmente nel Fondo della Retribuzione di risultato. L'indennità di esclusività non corrisposta costituisce risparmio aziendale (articolo 12).
- 8) Entro 30 giorni dalla entrata in vigore del CCNL, ai sensi dell'articolo 57, ogni Azienda deve aver predisposto una Relazione con cui procede alla pianificazione delle azioni e della collegata spesa consentite dalla quantificazione delle Risorse Economiche Regionali. L'equilibrio tra risorse disponibili e spesa deve essere garantito anche in una logica temporale prospettica. Nella Relazione deve, inoltre ed in particolare, essere indicato il contingente numerico di UPG che garantisce lo svolgimento delle attività istituzionali che richiedono l'impiego di personale dirigenziale in possesso della qualifica di Ufficiale di Polizia Giudiziaria.
- 9) La Regione si impegna a non disporre compensi tra le risorse economiche regionali afferenti alle singole Aziende se non nell'ipotesi in cui tale intervento, alla luce delle Relazioni di cui al punto 8), risulti necessario a garantire l'equilibrio complessivo del sistema e sempre nel rispetto del limite massimo di finanziamento generato dallo 0,32% del Monte salari regionale certificato nel 2001;
- 10) Al fine di dare applicazione all'erogazione dell'indennità di polizia giudiziaria di cui all'art.52 del CCNL della dirigenza medica e veterinaria in modo omogeneo a quanto operato da altre Regioni, la Direzione Generale Sanità effettuerà una rilevazione a livello nazionale entro il primo semestre 2006. Nel frattempo, per consentire le compensazioni previste dall'art.57 comma 2 del CCNL, le ASL, a far data dall'entrata in vigore del CCNL medesimo, accantonano la quota dello 0,32 del monte salari previsto per il finanziamento delle indennità per turni notturni e festivi e le Aziende Ospedaliere e gli IRCCS, a far data dall'entrata in vigore del CCNL, accantonano la quota dello 0,32 del monte salari previsto per il finanziamento indennità UPG. Le somme eccedenti alle necessarie compensazioni resteranno di competenza delle aziende d'origine.
- 11) Gli importi di spesa previsti nel documento aziendale di cui al punto 9) devono essere destinati a ciascuna delle aree tematiche di cui al comma 3 dell'articolo 55 del Contratto sulla base delle priorità aziendali.
- 12) Nell'ipotesi in cui un'Azienda verifichi l'impossibilità di applicare il CCNL 3 novembre 2005 mantenendo l'equilibrio finanziario di spesa incrementale del 5,66% e dello 0,32% Monte Salari 2001 la Stessa deve procedere alla stesura di un Piano di rientro che individui le economie sui costi generali in compensazione.
- 13) Le risorse che residuino alla applicazione delle operazioni di cui al punto precedente, sempre in una logica di mantenimento di orizzonte Aziendale, saranno erogate a titolo di produttività.
- 14) Fino al completamento della fase di applicazione e messa a regime del nuovo CCNL (da ritenersi individuata nel mese di Marzo 2006) le Aziende non possono procedere all'istituzione o alla trasformazione degli incarichi aziendali e/o alla loro graduazione, fatta salva l'ipotesi di esaurimento di procedure già previste ed autorizzate nei Piani di Assunzione.

## SPTA

- 15) L'operazione di conglobamento che definisce il nuovo stipendio tabellare rappresenta l'obiettivo principale del riassetto delle voci del trattamento economico. Il finanziamento di tale operazione è garantita dalle previsioni contrattuali (5,66% Monte Salari 2001 certificato) e dalle Risorse Aggiuntive Regionali (quota parte dello 0,32 % Monte Salari 2001 certificato).



- 16) Dal corrente anno 2005 gli importi della RIA che si rendono disponibili sono utilizzati per gli adeguamenti di cui all'articolo 41 e 42 e 43. Eventuali avanzi sono mantenuti a residuo nel fondo di cui all'articolo 49 per garantire la copertura dell'analogo finanziamento per i nuovi assunti. In sede di consuntivo economico d'esercizio l'azienda predispone apposita rendicontazione che evidenzia il saldo tra importo della RIA resa disponibile dal personale cessato e finanziamento degli oneri di cui sopra. I saldi negativi sono riportati nella rendicontazione dell'anno successivo. I saldi positivi sono riportati in aumento dei fondi di risultato e tornano ad alimentare, con le medesime finalità, i fondi di posizione dell'anno successivo.
- 17) Il fondo di cui all'articolo 56 alimenta, dal corrente anno 2005, e per l'importo previsto dall'articolo 41 comma 3 seconda e terza voce, l'operazione di conglobamento prevista nello stesso articolo contrattuale. Eventuali acconti già liquidati a titolo di retribuzione di risultato nel 2005 devono essere contabilizzati nella misura della differenza fra il percepito e la quota residua per la ricostruzione del nuovo tabellare fino alla concorrenza degli importi individuati per le predette operazioni di conglobamento e utilizzati in una logica di conguaglio con le disposizioni inerenti il nuovo stipendio tabellare già sulla competenza economica 2005. Eventuali modifiche nella gestione del residuo del Fondo per la retribuzione di risultato devono essere gestite nell'ambito della contrattazione aziendale e nel pieno rispetto di quanto stabilito dalla lettera B) del secondo comma dell'articolo 4.
- 18) Le previsioni del comma 2 lettera a) dell'articolo 50 del CCNL 8 giugno 2000 sono applicabili esclusivamente in presenza di Piani di assunzione approvati dalla Giunta regionale che determinino, per ciascun profilo, una riduzione del fabbisogno con relativo minor livello dei collegati oneri e solo dopo che tale previsione di minor onerosità sia stata verificata e certificata come realizzata dal Collegio dei Revisori nel successivo esercizio. La quota degli eventuali minori oneri ad integrazione del fondo può variare dal 10% al 50% dell'ammontare complessivo degli stessi.
- 19) Le sperimentazioni gestionali definite con deliberazione dalla Regione e che individuano un decremento stabile e definitivo del personale determinano, nel periodo di vigenza, una ridefinizione del Fondo di posizione in diminuzione dello stesso.
- 20) Nell'articolo 53 del CCNL 8 giugno 2000, al comma 1 l'indicazione "atto formale" è da intendersi corrispondente a Piani di assunzione approvati dalla Giunta regionale che autorizzino aumenti degli organici. Le rideterminazioni dei fondi per incremento dei servizi sono invece basate su verifiche di POFA o variazioni degli stessi approvati dall'entrata in vigore del CCNL 3 novembre 2005 e non possono indurre oneri di bilancio aggiuntivi, salvo preventiva autorizzazione regionale. Non sono consentiti incrementi di fondi basati su rivalutazioni di POFA approvate anteriormente alla stessa data del 3 novembre 2005.
- 21) Le risorse rese disponibili dal passaggio da rapporto esclusivo a rapporto non esclusivo non possono essere utilizzate per rivalutazione di incarichi dirigenziali già assegnati ovvero per assegnazione di nuovi incarichi ma, a consuntivo, devono essere utilizzate in linea con le previsioni dell'articolo 49 comma 6 transitando annualmente nel Fondo della Retribuzione di risultato. L'indennità di esclusività non corrisposta costituisce risparmio aziendale (articolo 12).
- 22) Entro 30 giorni dalla entrata in vigore del CCNL, ai sensi dell'articolo 53, ogni azienda deve aver predisposto una Relazione con cui procede alla pianificazione delle azioni e della collegata spesa consentite dalla quantificazione delle Risorse Economiche Regionali. L'equilibrio tra risorse disponibili e spesa deve essere garantito anche in una logica temporale prospettica.
- 23) La Regione si impegna a non disporre compensazioni tra le risorse economiche regionali afferenti alle singole Aziende se non nell'ipotesi in cui tale intervento, alla luce della relazione di cui al punto 22), risulti necessario a garantire l'equilibrio complessivo del sistema e sempre nel rispetto del limite massimo di finanziamento generato dallo 0,32% del Monte salari regionale certificato nel 2001.
- 24) Nell'ipotesi in cui un'Azienda verifichi l'impossibilità di applicare il CCNL 3 novembre 2005 mantenendo l'equilibrio finanziario di spesa incrementale del 5,66% e dello 0,32% Monte Salari 2001, la Stessa deve procedere alla stesura di un Piano di rientro che individui le economie sui costi generali in compensazione.



- 25) Le risorse che residuino alla applicazione delle operazioni di cui al punto precedente, sempre in una logica di mantenimento di orizzonte Aziendale, potranno essere erogate a titolo di produttività.
- 26) Fino al completamento della fase di applicazione e messa a regime del nuovo CCNL (da ritenersi individuata nel mese di Marzo 2006) le Aziende non possono procedere all'istituzione o alla trasformazione degli incarichi aziendali e/o alla loro graduazione, fatta salva l'ipotesi di esaurimento di procedure già previste ed autorizzate nei Piani di Assunzione.

## Con riferimento alle lettere b) ed e)

I due temi in oggetto, che vanno a comporre questa parte delle linee generali di indirizzo di Regione Lombardia, previo confronto con le organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL, sono per le aziende sanitarie, da un lato segno evidente del proprio "orientamento strategico sulle risorse umane" e dall'altro espressione del grado di "innovatività imprenditoriale" da parte delle Direzioni Generali delle Aziende Sanitarie Pubbliche.

La **formazione** e la **valutazione** sono due strumenti di quel mix integrato di politiche, progetti e prassi quotidiane, ispirato da un valore-guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti, e il cui impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi del "business" di riferimento, ovvero delle capacità espresse e potenziali delle risorse umane aziendali.

Gli strumenti prodotti dal processo formativo, evidente nel Piano di Formazione, e dal processo di valutazione, le schede e le informazioni necessarie in funzione dell'ambito valutativo, sono di responsabilità di precise funzioni aziendali, ma che vedono nella Direzione Generale il punto di sintesi di quanto scritto e progettato nei documenti in questione. Lo sviluppo integrato di queste funzioni è indicatore della presenza "di un progetto culturale per l'utente interno" nelle aziende sanitarie, attive sul fronte del controllo e contenimento dei costi, ma talvolta impreparate a gestire la coerenza interna del sistema organizzativo al di là della mera dimensione economico-finanziaria. Questa possibilità data alle aziende ed ai professionisti dalla Regione Lombardia non deve essere vanificata a causa di una non "seria" interpretazione del modello "sviluppo professionale continuo" da parte di cui poi ne usufruisce: la volontà della Direzione Generale di sviluppare politiche delle risorse umane è resa evidente da quanto "investe" in tempo, risorse, metodi e strumenti d'integrazione tra chi si occupa proficuamente dello sviluppo dei professionisti pur in una logica di contenimento dei costi di erogazione dell'attività stessa.

La formazione e la valutazione rappresentano l'esempio di strumenti che devono essere messi in campo affinché l'organizzazione sia tesa a conseguire gli obiettivi annuali e di mandato del Direttore Generale; obiettivi che devono essere contenuti in un programma strategico di medio periodo, comunicato e condiviso con tutto il personale al fine di orientare l'azione quotidiana degli operatori.

### Formazione

Con riferimento al comma b) del presente articolo contrattuale si fa presente che La Regione Lombardia attua il proprio ruolo di "governo complessivo del sistema" per l'attivazione del modello operativo - gestionale relativo al Sistema Lombardo "ECM - SVILUPPO PROFESSIONALE CONTINUO (CPD)", approvato con DGR VII/18576 del 5 agosto 2004 e successivamente DGR VII/20767.

Dando corso a quanto indicato nella Conferenza Stato Regioni nella seduta del 20 maggio 2004 in tema di regionalizzazione del sistema di "Educazione Continua in Medicina", la Regione Lombardia ha attivato il suo modello regionale, nel quale sono indicate le strategie con le quali concretizzare le politiche formative regionali: il progetto è estremamente importante in quanto rappresenta una condizione essenziale per le possibili determinazioni di governo a livello regionale.

La filosofia di fondo di detto sistema si esprime soprattutto attraverso la definizione dei criteri per la valutazione ex ante dell'attività formativa, per il monitoraggio in itinere, il controllo ex post e per il suo finanziamento. Tutta l'attività formativa delle aziende sanitarie lombarde deve essere pensata alla luce del sistema CPD (Continuous Professional Development) al fine di alimentare il modello,



sviluppano le peculiarità ed i tratti innovativi, primo tra i quali il passaggio dall'accreditamento degli eventi formativi all'accreditamento del provider aziendale.

Ad oggi tale sistema è prevalentemente orientato ai professionisti sanitari ma, stante gli obiettivi che si prefigge, deve estendere il suo campo di applicazione anche a tutto il personale esente dall'obbligo dei crediti formativi, ma non esautorato dalla necessità di mantenere alto lo standard professionale al fine di svolgere adeguatamente il proprio ruolo nell'ambito del processo assistenziale fornito al paziente-utente.

Gli obiettivi del sistema ECM possono essere raggiunti mediante attuazione delle tipologie degli interventi di formazione che possono essere accreditati dal sistema regionale, quali:

- formazione tradizionale, fatta sia mediante momento d'aula che in FAD,
- formazione tramite convegni, congressi,
- formazione sul campo, ossia mediante la trasformazione di momenti di lavoro in momenti di apprendimento e valutazione delle ricadute sul campo.

Per quanto riguarda le Aziende Sanitarie, il loro ruolo nel sistema della formazione continua, è quello di attestare il connubio "sapere – sapere applicato" in quanto elemento distintivo tra i professionisti che popolano il mondo della sanità. Questa considerazione porta inevitabilmente a ridefinire quello che dovrà essere, in un primo momento, il significato dell'ECM, ovvero: non si parla più di formazione "fatta", ma si parla di formazione per un miglior esercizio della professionalità. Obiettivo delle aziende dovrà essere quello di trovare un raccordo tra la "capitalizzazione" dei crediti formativi degli operatori e le proprie esigenze organizzative per il mantenimento/miglioramento della qualità delle prestazioni dei servizi sanitari e socio sanitari.

Questa strada dovrebbe inoltre permettere all'azienda di utilizzare la formazione come strumento:

- mediante il quale veicolare la crescita delle competenze professionali che poi, nel tempo, saranno oggetto di valutazione da parte delle stesse aziende per consentire percorsi di carriera, ovvero la revoca o il mantenimento di incarichi di natura professionale dei singoli operatori (Collegi Tecnici Aziendali per le valutazioni dei dirigenti professionali e dei dirigenti gestionali, quale parte integrante del fascicolo personale del dipendente espressione delle politiche sulle risorse umane),
- valutare, nel medio-lungo periodo, le ricadute organizzative delle attività proposte,
- conciliare nel processo di formazione del singolo professionista, finalizzato alle esigenze aziendali, la necessità di mantenere tutte le competenze proprie della specializzazione.

Queste prime brevi riflessioni sul ruolo del "sistema formazione" delle Aziende Sanitarie, pongono ancora inevitabilmente l'accento su alcuni aspetti, quali:

1. come e dove tale sistema/attività si deve collocare rispetto agli organi aziendali destinati a "controllare" l'attività formativa interna da sempre oggetto di certificazione della "qualità aziendale". Il sistema formativo delle aziende sanitarie è una funzione aziendale importante per generare processi di qualità, che prevede di:
  - identificare le necessità/bisogni formativi del personale,
  - pianificare la formazione stessa,
  - erogare la formazione,
  - verificare l'efficacia dell'intervento formativo (a breve, medio e lungo termine)
  - verificare l'aderenza dei bisogni formativi aziendali con il mantenimento del possesso di nozioni di base.

Con riferimento a questo ultimo punto è necessario rafforzare e/o sviluppare la struttura aziendale preposta alla "formazione e sviluppo delle risorse umane" affinché nella realizzazione dei piani aziendali il ruolo strategico della formazione abbia compatibilità con le determinazioni gestionali ed organizzative per i servizi e le prestazioni sanitarie dei piani strategici aziendali;

2. Il Piano rappresenta uno tra gli strumenti mediante i quali si rende visibile la mission e la strategia dell'organizzazione agli attori interni ed esterni all'azienda sanitaria. La costruzione del Piano di Formazione aziendale deve essere basata sul concetto di *competenza*, ovvero sulle conoscenze e sulle capacità richieste per esercitare ogni incarico-posizione di lavoro gestionale e/o professionale nell'Azienda.



Una maggior conoscenza del concetto di competenza permette al dirigente di struttura complessa, a partire dai Dipartimenti e dai Distretti ove esistenti, di esercitare meglio il proprio ruolo, ovvero:

- definire l'iter di sviluppo professionale a cui correlare ogni tipologia di incarico,
  - mappare la professionalità dei propri dirigenti professional,
  - collocare ogni dirigente nell'ambito delle tipologie identificate, e confrontarne le performance rispetto a standard professionali prodotti dalla letteratura e dalle società scientifiche di riferimento, avendo come obiettivo personale il mantenimento della certificabilità dei professionisti da lui coordinati.
3. La predisposizione del Piano di formazione richiede la presenza di una procedura di rilevazione del fabbisogno formativo che coinvolga tutti gli attori competenti, dai responsabili di struttura, al responsabile della formazione, secondo fasi e tempistiche adeguate al raggiungimento del risultato e che consenta l'acquisizione dei crediti formativi previsti dall'attuale legislazione; una quota significativa del budget, da definire a livello di contrattazione aziendale, potrà essere gestita in ambito dipartimentale. L'Ufficio formazione si configura come "consulente interno" dei Responsabili di Struttura nel tramutare i livelli di crescita professionale in percorsi formativi coerenti sia con la strategia aziendale che con i "bisogni sanitari evidenziati dal case mix" dell'unità operativa. La "rigorosità metodologica" del Piano di Formazione acquisisce enfasi grazie anche all'operato del Comitato Scientifico che, in qualità di referee dell'intero documento per l'azienda, ne valida la scientificità sia complessiva sia a livello di singolo evento formativo;
  4. Le informazioni devono tornare ai tavoli regionali/aziendali mediante la funzionalità dei Nuclei di Valutazione Regionale e aziendale;
  5. La formazione non rappresenta solo un costo ma un investimento importante sul proprio capitale umano. In tal senso la quota da destinare all'attività formativa è da intendersi nella percentuale minima dell'1% del montesalari comprensiva dei costi diretti e dei costi di organizzazione e funzionamento sostenuti dall'azienda sanitaria, questi ultimi da definire a livello di contrattazione aziendale, con esclusione del costo orario di chi sta frequentando l'iniziativa formativa. Andranno favorite le iniziative tese ad ampliare le disponibilità di risorse mediante opportune e "consentite" forme di reperimento, aggiuntive rispetto ai bilanci aziendali.

## **Valutazione**

Le presenti linee generali costituiscono indirizzo per una progettazione ed una gestione operativa, il più possibile efficace ed omogenea a livello regionale, di tutti i processi di valutazione previsti dalla normativa e dai nuovi CCNLL.

La valutazione, peraltro, deve essere intesa come processo che contribuisce al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come ad un sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione aziendale (si richiama anche quanto indicato nella parte relativa alle lettere c), d), f), g), i).

Per l'importanza e la completezza del compito, ogni azienda non può lasciare la valutazione del personale all'iniziativa dei singoli tramite modalità saltuarie, non omogenee e sostanzialmente soggettive. E' necessario che la valutazione del personale sia formalizzata, prevedendo gli obiettivi, la "popolazione" interessata (valutatori e valutati), i metodi e gli strumenti più adatti all'ambito valutativo (prestazione, posizione, potenziale). Si tratta di un processo periodico di determinazione di "fatti" (prestazioni qualitative e quantitative, comportamento) e di caratteristiche soggettive (capacità e attitudini) svolto in modo sistematico sulla base di criteri uniformi e di una procedura determinata.

Il sistema aziendale di valutazione delle performance, i cui criteri ed effetti sono definiti negli articoli 23,25,26,27,28,29 e 30 del presente CCNL, rappresenta l'anello finale di una ideale catena rappresentata dai processi organizzativi propedeutici alla realizzazione di processi di valutazione delle risorse umane e di un Piano aziendale di valutazione che ne rappresenta la sintesi strategica e metodologica. La consistenza del processo valutativo non è data solo dalle fasi palesemente





visibili del sistema (attori, metodologia, strumenti, criteri, comunicazione, addestramento), ma soprattutto dai processi e dagli strumenti organizzativi presenti in azienda, quali

- il lavoro per obiettivi,
- il budget,
- l'analisi delle competenze delle posizioni di lavoro,
- la definizione delle responsabilità professionali e gestionali, che ne consentono successivamente la piena e consapevole realizzazione.

Per questo motivo tutte le informazioni derivanti da progetti aziendali o da progetti che nascono su input regionale e che fanno chiarezza sul contenuto del lavoro di ogni dipendente, sull'integrazione dei professionisti nel gruppo multidisciplinare, sull'attribuzione di compiti e responsabilità tra i colleghi, sono da correlare al sistema di valutazione aziendale in quanto possono influenzare il metodo di valutazione scelto ed il livello di oggettività o soggettività in esso presente. Il sistema di valutazione sarà tanto più utile quanto più è radicato a sistemi gestionali dell'azienda che collegano meccanismi di programmazione del lavoro a meccanismi di valorizzazione delle persone.

Si ricordano alcuni principi che devono essere presenti nei sistemi di valutazione delle aziende:

1. la conoscenza e consapevolezza chiara, al momento della firma del contratto individuale, da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori), dei criteri e delle regole che disciplinano i sistemi di valutazione adottati;
2. l'identificazione dei parametri di valutazione ai quali rapportare i risultati e/o giudizi espressi, (che cosa valutare) devono essere definiti in via preliminare ed in modo inequivocabile;
3. la preventiva definizione dei valutatori, con particolare attenzione alla catena delle responsabilità gerarchico-funzionali e alla conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte del valutatore;
4. la trasparenza delle procedure e dei meccanismi di valutazione e loro applicazione puntuale e il più possibile oggettiva;
5. la definizione iniziale e presentazione formale a tutto il personale degli obiettivi regionali, aziendali e di articolazione organizzativa da raggiungere;
6. il monitoraggio costante dello stato di avanzamento di tutti gli obiettivi assegnati mediante report quantitativi e qualitativi da diffondere periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione;
7. l'adeguata formazione dei valutatori, in modo da realizzare condivisione e comprensione delle metodologie di valutazione adottate e garantire omogeneità nelle attitudini valutative

La valutazione nelle aziende deve avere come contenuto:

- le prestazioni individuali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi annuali;
- i comportamenti aziendali ritenuti importanti per la creazione di un clima collaborativo e finalizzato alle performance aziendali.;
- le prestazioni individuali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi professionali correlati all'incarico ricoperto nell'azienda sanitaria.

Il primo punto riguarda la valutazione degli obiettivi individuali gestionali e degli obiettivi individuali di attività dati ad ogni operatore, sulla scorta del principio della "declinazione a cascata" degli obiettivi aziendali, dipartimentali, di struttura all'inizio di ogni anno di "gestione aziendale".

Usando una terminologia affermata in Ospedali ed in ASL si tratta degli obiettivi individuali e degli obiettivi di ogni Centro di Responsabilità frutto del processo di budget che devono essere "espressamente affidati" ad ogni dirigente.

Il secondo punto è riferito ai comportamenti non di natura professionale ma di natura "organizzativa", intendendo con questo termine tutti i comportamenti proattivi al buon funzionamento dell'unità operativa, dipartimento o azienda.

Il terzo punto riguarda la valutazione professionale, ovvero quella valutazione che deve attestare la crescita professionale di ogni dirigente in relazione alla responsabilità affidatagli nella propria unità operativa e/o dipartimento.

La valutazione professionale riguarda gli incarichi di natura gestionale, per i quali deve essere indagata la capacità del "manager" di gestire "correttamente" la propria struttura. Oggetto della valutazione del dirigente gestionale è anche la sua capacità di coinvolgere esplicitamente e



fattivamente i propri collaboratori del raggiungimento degli obiettivi di budget, secondo quanto indicato dal principio di attribuzione a cascata degli obiettivi aziendali.

Accanto alla verifica delle responsabilità di gestione di una struttura, la valutazione deve soprattutto essere rivolta agli incarichi di natura "professionale" identificati in ogni branca specialistica presente in azienda. L'orientamento strategico sulle risorse umane del top management deve riconoscere "di grande valore aziendale" le responsabilità e le competenze specialistiche e rimuovere la cultura dominante seconda la quale è la dimensione gestionale dell'incarico a dare al dirigente riconoscimento sociale nella struttura sanitaria. Naturale conseguenza a questo approccio potrebbe essere la revisione del Piano di organizzazione per quanto riguarda il numero, le tipologie e il rapporto tra incarichi di struttura e incarichi professionali. Il modello a cui tendere è quello di valutare professionalmente un dirigente, il che presuppone avere chiarezza del suo livello di maturità professionale rispetto al percorso di sviluppo delle specialità all'interno dei dipartimenti, dei distretti e definito dalla comunità dei professionisti.

Occorre preventivamente mappare il livello di professionalità di ogni dirigente in azienda, compararlo ai livelli "previsti" dagli stadi di maturità professionale indicati dalle Linee Guida Internazionali in tema di EBM o dalle Società Scientifiche e formulare indicatori tecnici, espressione della buona resa del professionista sul campo<sup>1</sup>.

Riconoscere le capacità professionali di ogni operatore è la modalità tramite la quale diventa possibile realizzare piani di sviluppo professionale/piani formativi individuali in funzione delle competenze necessarie all'incarico assunto.

Il percorso di carriera di ogni dirigente professionale nelle unità operative/dipartimenti è anche definito dal passaggio, nel tempo, a successivi stadi di maturità professionale di ogni specialità; si verifica a fronte di valutazioni positive del valutatore di prima istanza e del Collegio Tecnico a fronte di comprovate abilità specialistiche, attestate dalla formazione effettuata e dalle performance professionali conseguite e monitorate dall'azienda.

In coerenza con questo principio è opportuno che, dal punto di vista retributivo, le aziende valorizzino gli incarichi professionali al pari degli incarichi gestionali mediante una diversa allocazione delle risorse economiche aziendali.

## **Con riferimento alle lettere f), g), i)**

Le Aziende dovranno sviluppare il lavoro per obiettivi e gli strumenti del controllo di gestione; il meccanismo del budget dovrà essere implementato a livello dipartimentale o distrettuale (ove esistenti) e dovrà essere definita, a tal scopo, una apposita procedura comprovante il coinvolgimento delle strutture afferenti ai dipartimenti stessi, in linea con i criteri definiti per la negoziazione di budget dalla delibera di giunta di approvazione delle regole 2006 e con gli obiettivi prestazionali e qualitativi definiti nel medesimo provvedimento: si intende far riferimento in particolare al documento programmatico predisposto dalle ASL di indicazione delle politiche adottate in campo ospedaliero, ambulatoriale, dei servizi territoriali, dei servizi socio sanitari e delle correlate risorse disponibili.

Le prestazioni critiche in termini di appropriatezza, qualità e/o tempi di erogazione potranno essere remunerate quale lavoro aggiuntivo tramite la retribuzione di risultato e, per le prestazioni ulteriormente eccedenti, applicando la tariffa oraria di 60 euro lordi fissata dal comma 6 dell'art.14, nell'ambito delle compatibilità economiche delle Aziende.

Con particolare riferimento alle prestazioni più critiche è necessario adottare una programmazione dei turni di lavoro tesa a favorire l' erogazione delle attività ambulatoriali.

L'attività professionale a pagamento, alle condizioni e requisiti di cui all'art.55 comma 2 del CCNL del 8.6.2000, può rappresentare un utile strumento finalizzato al miglioramento delle performances.

---

<sup>1</sup> Pur nel rispetto dell'autonomia aziendale e delle scelte in tema di composizione del case mix si ritiene opportuno attivare un tavolo regionale nel quale studiare indicatori professionali di diverse specialità (facendo riferimento a documentazione nazionale e internazionale) da sottoporre alle aziende come standard di riferimento nei processi di valutazione professionale.



Tale attività deve essere chiaramente separata dall'esercizio della libera professione individuale che va pianificata in circostanze e modalità ben definite, sulla base di regolamenti aziendali ed in coerenza con le deliberazioni regionali vigenti.

Tali regolamenti, nel disciplinare opportunamente la libera professione intramuraria, dovranno evitare che la stessa possa rappresentare un ostacolo allo svolgimento della prevalente attività istituzionale: in tal senso la libera professione intramuraria non potrà comportare un impegno orario e di volumi di attività prevalente rispetto all'attività istituzionale.

Nel caso in cui, a parità di condizioni organizzative, di personale e di domanda di prestazioni specialistiche, si verifichi, per più di due rilevazioni mensili consecutive, un superamento dei limiti regionali deliberati come tempi massimi per l'erogazione delle stesse in attività istituzionale, la libera professione intramuraria riferita a quelle prestazioni critiche potrà essere temporaneamente ridotta o sospesa, fino al ripristino delle condizioni conformi ai tempi deliberati.

Il Collegio di Direzione ha il compito di monitorare costantemente e proporre eventuali correttivi con riferimento al rapporto tra attività istituzionale resa in regime ordinario o di area a pagamento e attività libero professionale individuale.

Con riferimento all'integrazione dell'art.55 del CCNL 8 giugno 2000, introdotta dall'art.18 del CCNL 3 novembre 2005, si precisa che l'applicazione delle tariffe libero professionali per l'effettuazione di turni di guardia notturna, eccedenti gli obiettivi prestazionali di cui all'art.14 comma 6, concordati nell'ambito dei budget, non deve essere considerata una modalità ordinaria e basata su automatismi, in quanto devono essere prioritariamente soddisfatte le seguenti condizioni previste dal contratto:

1. Occorre che, nell'assicurare i turni di guardia per i reparti di degenza, si operi una preventiva razionalizzazione dei servizi ospedalieri interni volta all'ottimizzazione delle attività connesse alla continuità assistenziale, attraverso un confronto con le OO.SS..  
Pertanto a livello aziendale si dovrà procedere ad una attenta verifica delle modalità di effettuazione dei turni di guardia notturna, prevedendo in particolare soluzioni organizzative, in una logica dipartimentale e per discipline affini, finalizzate ad evitare ridondanze e duplicazioni di servizi con conseguenti sprechi e inefficienze.
2. La richiesta di applicazione della tariffa libero-professionale deve comunque partire dalle Aziende e può essere attivata solamente dopo aver utilizzato tutti gli altri istituti previsti dal contratto.
3. In ogni caso il ricorso a tale istituto non può essere superiore al 12% delle guardie notturne complessivamente svolte in azienda; tale remunerazione costituisce una spesa che non attinge dai fondi contrattuali ma dalle risorse dei bilanci aziendali e pertanto deve trovare capienza negli stessi: è necessario che a livello aziendale sia attentamente valutata la sostenibilità economica di questa modalità di remunerazione, avendo come riferimento la spesa complessiva per il personale e in particolare quanto già investito a livello aziendale per l'applicazione dell'art.55 del CCNL 8 giugno 2000.
4. Le prestazioni di guardia notturna rese in regime di libera professione hanno durata di 12 ore e, qualora l'attività sia resa alle condizioni e con i requisiti di cui all'art.18 del contratto, la relativa tariffa resta fissata in 480 euro lordi per turno.
5. La sperimentazione di questa nuova modalità di organizzazione e remunerazione del lavoro notturno sarà oggetto di una verifica intermedia e di una verifica finale nel corso del 2006 per valutarne gli effetti e la sostenibilità a livello di sistema.

