

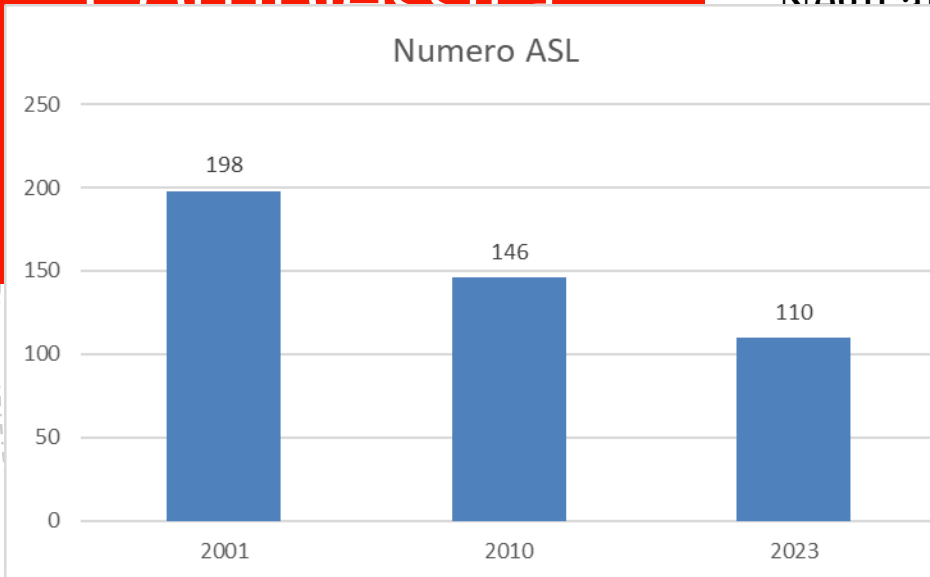
# Il Cambiamento nasce dalle Direzioni Strategiche delle Aziende Sanitarie

Regole e leve di cambiamento

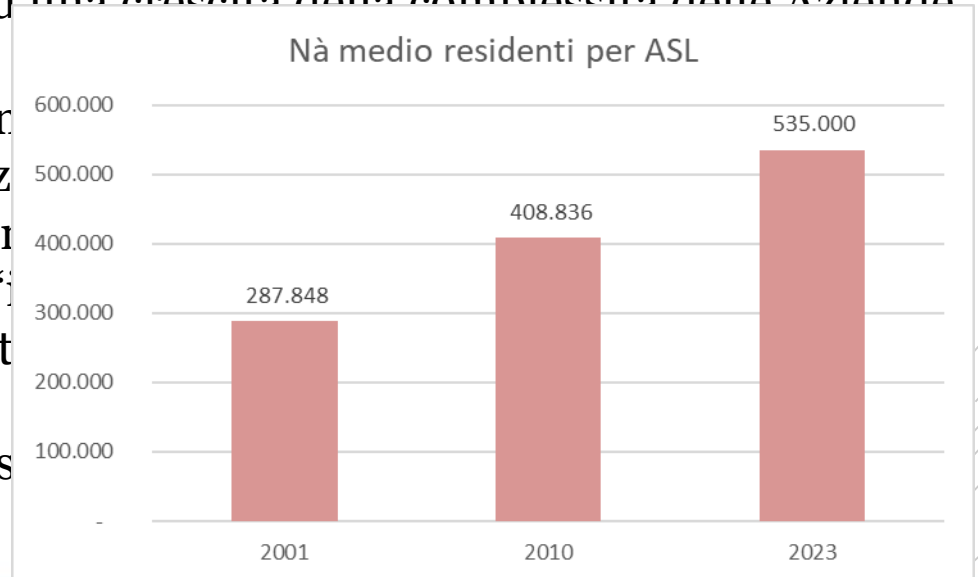
## Complessità

Caratteristica di un sistema (perciò detto *complesso*), concepito come un aggregato organico e strutturato di parti tra loro interagenti, in base alla quale il comportamento globale del sistema non è immediatamente riconducibile a quello dei singoli costituenti, dipendendo dal modo in cui essi interagiscono.

Negli anni si è assistito ad una crescita della complessità delle Aziende



connessa a:  
 nento della gamr  
 nento e differenz  
 e nei diversi setti  
 nento delle reti “  
 nento della quantit  
 i  
 nento della dimens



## Attrattività del ruolo

*Ma l'incarico di Direttore Generale è ancora il punto di arrivo di un percorso di carriera?*

*I «migliori» talenti sono attratti dal ruolo?*

Il tema della attrattività del ruolo è strettamente collegato al tema della **valorizzazione** dei ruoli/professioni a valore **strategico**.

**E' un ruolo ritenuto strategico?**

**Esiste una volontà di valorizzazione del ruolo?**

## Valorizzazione del ruolo

Per rendere il ruolo «appetibile» è necessario che vi sia:

- Esplicitazione formale e, soprattutto, fattuale dimostrazione della volontà di favorire l'espletamento delle funzioni in piena rispondenza alle previsioni della 502
- Qualificazione e/o Riqualificazione dei sistemi di accesso al ruolo e di conferimento incarico
- Chiarezza sulle regole di ingaggio
- Revisione del trattamento economico

## Qualificazione del ruolo

Chi siamo?

*Art. 3 comma 6 Dgs 502/92 e s.m.i.*

*6. **Tutti** i poteri di gestione, nonché la **rappresentanza** dell'unità sanitaria locale, sono riservati al direttore generale. Al direttore generale compete in particolare, anche attraverso l'istituzione dell'apposito servizio di controllo interno di cui all'art. 20 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni ed integrazioni, verificare, mediante valutazioni comparative dei costi, dei rendimenti e dei risultati, la corretta ed economica gestione delle risorse attribuite ed introitate nonché l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa.*

### **Avvocatura dello Stato:**

***Questa concentrazione di poteri in un solo organo, peraltro monocratico, è molto rara negli enti pubblici***



# Responsabilità

- Penale
  - Pubblico ufficiale
  - Datore di lavoro
- Civile
- Amministrativo – Contabile
- **MANAGERIALE**

Responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi «statutari» dell'Ente, sugli obiettivi di mandato e sugli obiettivi annuali



La responsabilità manageriale è strettamente collegata alla autonomia gestionale

## Responsabilità ed autonomia

Definizione Manager (*Treccani*)

*Dirigente d'azienda, di elevata posizione, che accentra in sé le funzioni dell'imprenditore, assumendo la **responsabilità** della conduzione dell'azienda (o di un settore aziendale) e delle **relative decisioni**, pur non essendo generalmente il proprietario.*

## Autonomia

Definizione Autonomia (*Treccani*)

*Con riferimento a enti e organi dotati d'indipendenza, il diritto di autodeterminarsi e amministrarsi liberamente nel quadro di un organismo più vasto, senza ingerenze altrui nella sfera di attività loro propria, sia pure sotto il controllo di organi che debbono garantire la legittimità dei loro atti*

Ambito qualificanti l'autonomia gestionale:

- Nell'organizzazione
- Nella programmazione delle attività
- Nella scelta dell'acquisizione e dell'uso delle risorse

## Manager o Funzionari?

**LEVA – Rivedere il sistema delle regole in base alla scelta sul sistema di Governance**

Se chiediamo a ChatGPT di descrivere le differenze tra manager e funzionario.....

I manager e i funzionari sono entrambi ruoli all'interno di un'organizzazione, ma differiscono nei compiti e nella responsabilità.

I manager sono responsabili della comunicazione, dell'organizzazione e della direzione delle risorse, prendendo decisioni strategiche per il successo dell'azienda.

I funzionari, d'altra parte, sono spesso incaricati dell'attuazione delle politiche e delle decisioni prese dai manager, svolgendo compiti specifici all'interno di un quadro più ampio. **Mentre i manager gestiscono e prendono decisioni, i funzionari attuano e eseguono le decisioni prese a livello più elevato.**

**Entrambi sono fondamentali per il successo aziendale**, con i manager che guidano e i funzionari che attuano.



Accesso al Ruolo e  
conferimento  
incarichi

**LEVA - Rivedere il sistema di selezione  
in base alle scelte sui modelli ed assetti  
istituzionali ed organizzativi**

1. Albo Nazionale: Inserimento in una lista di «idonei»
  - L'inserimento «in lista» è effettuata a valle di una valutazione curriculare dei «requisiti» di accesso non particolarmente «sever» e valutanti aspetti anche diversi dall'esperienza gestionale.
2. Selezione regionali: valutazioni comparative a seguito di specifici bandi
  - Bandi pubblicati per singola Azienda o gruppi omogenei di Aziende
  - Valutazioni curricolari integrate da valutazioni di specifica commissione

I bandi dovrebbero essere elaborati in base alle caratteristiche dell'Azienda ed alle linee di sviluppo strategico definite per la stessa dalla programmazione regionale

Le valutazioni dei candidati dovrebbero essere effettuate in relazione al tipo di azienda ed agli obiettivi attesi.  
**NECESSITA' DI UNA VALUTAZIONE PSICO-ATTITUDINALE**

## Regole di ingaggio

**LEVA - omogeneizzare il sistema delle regole tra le Regioni**

L'ingaggio di un professionista in un ruolo specifico, al netto di quanto riferito ad aspetti puramente personali ed individuali, passa attraverso gli elementi che ne caratterizzano il contratto:

- Durata del contratto
- Trattamento economico (Parte fissa+Incentivi)
- Sistemi di valutazione

Per favorire un maggiore possibilità di “movimento” dei professionisti tra i diversi Sistemi Regionali in relazione ai “profili” di volta in volta necessari sarebbe necessario che le Regioni uniformassero le «regole di ingaggio»

D.P.C.M. 19 luglio 1995, n. 502.

**Regolamento recante norme sul contratto del direttore generale, del direttore amministrativo e del direttore sanitario delle unità sanitarie locali e delle aziende ospedaliere.**

ART. 1

5. Al direttore generale è attribuito il trattamento economico omnicomprensivo individuato dalla regione in relazione ai seguenti parametri:

a) volume delle entrate di parte corrente della unità sanitaria locale o dell'azienda ospedaliera; b) numero di assistiti e di posti letto; c) numero di dipendenti.

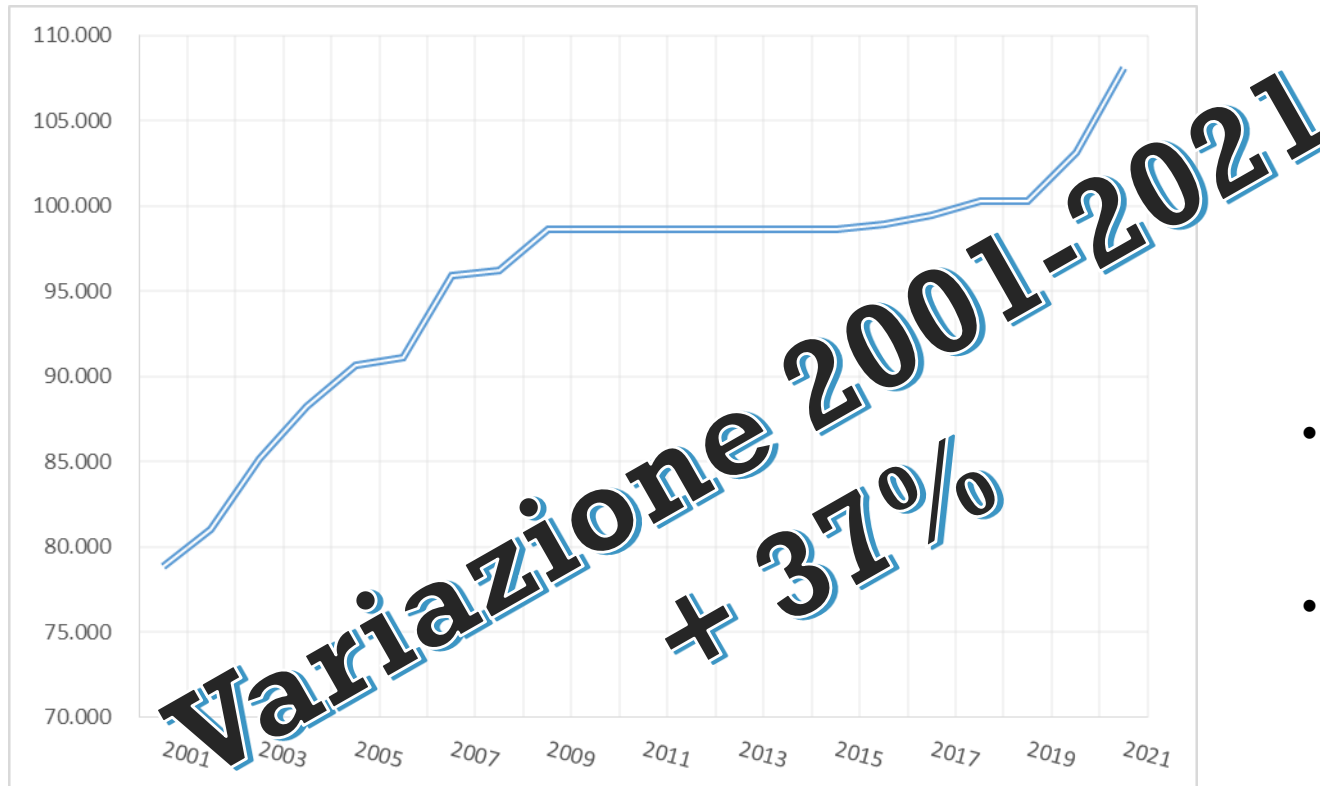
Il trattamento annuo, determinato sulla base delle lettere a), b) e c), non può essere superiore a lire trecentomilioni. Il trattamento economico può essere integrato di una ulteriore quota, fino al 20 per cento dello stesso, previa valutazione, sulla base dei criteri determinati ai sensi del comma 5 dell'articolo 3-bis del [decreto legislativo n. 502 del 1992](#) ....omissis..... Il trattamento economico è comprensivo delle spese sostenute per gli spostamenti dal luogo di residenza al luogo di svolgimento delle funzioni. Al direttore generale, per lo svolgimento delle attività inerenti le sue funzioni, spetta il rimborso delle spese di viaggio, vitto ed alloggio effettivamente sostenute e documentate, nei limiti e secondo le modalità stabilite per i dirigenti generali dello Stato di livello C [3].

5 bis. La regione può disporre che il trattamento economico del direttore generale sia integrato fino ad un importo massimo di 10 milioni, in relazione a corsi di formazione manageriale e ad iniziative di studio ed aggiornamento, promosse dalla regione ed alle quali il direttore generale debba partecipare per esigenze connesse al proprio ufficio [4].

ART. 2

5. Al direttore sanitario e al direttore amministrativo è attribuito un trattamento economico definito in misura non inferiore a quello previsto dalla contrattazione collettiva nazionale rispettivamente per le posizioni apicali della dirigenza medica ed amministrativa.

**RETRIBUZIONE MASSIMA DEL DIRETTORE STRUTTURA COMPLESSA  
 - AREA CHIRURGICA - CCCCNNLL 2001/2018**



Anno	Retribuzione annuale lorda complessiva
2001	78.868,54 €
2006	91.112,84 €
2011	98.641,27 €
2016	98.897,37 €
2021	108.129,78 €

- Non è stata considerata alcuna «variabile aziendale»
- Non è stata considerata l'indennità di Direzione di Dipartimento
  - Fino al 2010 – da 14.460 a 20.659
  - Dal 2010 – da 15.000 a 25.000



Confronto tra  
 compenso Direttore  
 Generale e Direttore  
 di Dipartimento

Anno	Retribuzione annuale lorda complessiva	Retribuzione massima per il Direttore di Dipartimento	rapporto trattamento econ. DG e Dir. Dip
2001	78.868,54 €	99.527,54 €	156%
2006	91.112,27 €	111.771,84 €	139%
2011	123.641,27 €	123.641,27 €	125%
2016	123.897,37 €	123.897,37 €	125%
2021	108.129,78 €	133.129,78 €	116%

Nel periodo di riferimento la somma dei tassi di inflazione annuale è stata pari al 35% e nel solo 2022 del 11,63%

*LEVA - Rivedere il trattamento economico*





**Forum Risk Management**

obiettivo sanità salute

**21-24 NOVEMBRE 2023**  
**AREZZO FIERE E CONGRESSI**

18

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE!**

