

Competenze dei dirigenti “*professional*”: un approccio sistemico alla valutazione

Alberti VF¹, Brunetti A.², D’Alfonso A.^{2A}, Fammartino M.², Fassino C.³, Filannino C.⁴, Fornero R.⁵, Grosso M.⁶, Manassero G.⁷, Meda C.⁸, Morandi M.⁹, Quattrocchio F.¹⁰ Vaschetto M.T.¹

1. Direttore Generale ASL Città di Torino, 2. Dirigente medico Direzione Sanitaria Ospedaliera ASL Città di Torino, 3. Dirigente amministrativo S.C. Politiche del Personale ASL Città di Torino Città di Torino, 4. Docente SDA Bocconi, 5. Responsabile Sviluppo organizzativo-Risorse umane e Progetti strategici-innovativi Unità di Staff alla Direzione Generale ASL Città di Torino, 6. Dirigente medico di Distretto ASL Città di Torino, 7. Componente Sviluppo organizzativo-Risorse umane e Progetti strategici-innovativi Unità di Staff alla Direzione Generale ASL Città di Torino, 8. Dirigente medico Responsabile S.S. Formazione Aziendale e Monitoraggio Obiettivi Sanitari ASL Città di Torino, 9. Dirigente medico S.C. Qualità ASL Città di Torino, 10. Medico specializzando in Igiene e Medicina Preventiva Università di Torino, 11. Direttore S.C. Politiche del Personale ASL Città di Torino

Parole chiave: professional, competenze, valutazione.

Introduzione

Esiste un difficile approccio al tema della misurazione e governo delle *clinical competence* di medici e altri dirigenti sanitari. Nelle Aziende Sanitarie i sistemi di valutazione e graduazione delle posizioni dirigenziali sono stati adottati con risultati spesso contraddittori. Mappare ed esplicitare i livelli di competenza clinica dei professionisti dovrebbe costituire la base per lo sviluppo di modelli di *clinical governance* e andare ad affiancarsi agli strumenti di standardizzazione dei processi clinici ed assistenziali in relazione alla misurazione degli esiti.

La valorizzazione della competenza professionale richiede la sua esplicitazione e l’inserimento strutturato in un sistema aziendale dinamico. La carente applicazione di meccanismi formali di attribuzione, graduazione e valutazione degli incarichi dirigenziali di natura professionale suggerisce un problema insito nella cultura sulla differenziazione tra “competenza e responsabilità professionale” e “competenza e responsabilità gestionale”.

Contenuti

Il progetto Competenze dei dirigenti “*professional*” dell’ASL Città di Torino ha un valore strategico perché le Aziende sanitarie sono “burocrazie professionali” dove la competenza costituisce il cuore dell’attività. In tal senso si innestano gli obiettivi generali del progetto, che sono riassumibili in:

- censimento e programmazione delle competenze dei professionisti a beneficio/servizio dell’Azienda,
- valorizzazione delle competenze individuali e individuazione di percorsi di sviluppo mirati per ogni singolo professionista,
- revisione continua della qualità tecnica dei servizi sanitari attraverso un sistema che garantisca ai pazienti di essere seguiti da professionisti formati ed abilitati a svolgere determinate prestazioni sanitarie.

Passando attraverso la definizione delle competenze tecnico-specialistiche e comportamentali, sono stati mappati responsabilità e “privilegi”, che rappresentano i livelli di autonomia richiesti ai dirigenti in riferimento ad ogni prestazione erogata dalla struttura.

Obiettivo dell’Azienda era di conoscere con precisione il portafoglio delle competenze presenti nelle diverse discipline, sia quelle tecnico-specialistiche che comportamentali, al fine di poter programmare miglioramenti e risolvere efficacemente i punti di maggior debolezza. Tale impianto consente inoltre di dotarsi di uno strumento per rompere il tradizionale intreccio tra posizione organizzativa e progressione di carriera come unica via possibile. Il progetto è stato recepito da un accordo sindacale trovando così applicazione reale nella valutazione degli incarichi dirigenziali.

Conclusioni

Gli incarichi sono stati diversificati tra quelli a valenza prevalentemente gestionale e quelli prevalentemente professionali ed entrambi sono stati graduati. La stretta collaborazione con i professionisti ha permesso di elaborare in modo accurato e condiviso il portafoglio delle competenze. La creazione di percorsi aziendali di sviluppo professionale, è stata inserita all’interno del processo complessivo di riorganizzazione aziendale che ha potenziato il ruolo dei dipartimenti, intesi come detentori della responsabilità di *clinical governance* dei processi e non semplici Strutture gestionali-organizzative. In definitiva, si è deciso di supportare le politiche del Personale attraverso un sistema di *Human Resource Management* “allargato”.