di
RENZO DEANGELI
GIOVANNI MARIA GUARRERA
ORNELLA DAL BÒ
MORENO LIRUTTI
FABRIZIO FONTANA
CARLO FAVARETTI

I profili di ruolo in una Azienda Ospedaliero Universitaria

L'ESPERIENZA DI UDINE

PREMESSA

Il concetto di "salute" ha subito negli ultimi anni una importante evoluzione interpretativa, in parallelo con i rapidi cambiamenti sociali, influenzati anche dalla radicale evoluzione tecnologica.

Il concetto di "sanità pubblica" è evoluto di conseguenza ed è stato riformulato a partire dagli anni '80 del Novecento; la Carta di Ottawa per la Promozione della Salute (21 novembre 1986) costituisce una pietra miliare nell'ambito di questo percorso.

Il punto di partenza è lo sviluppo del concetto di promozione della salute inteso come "il processo che mette in grado le persone di aumentare il controllo sulla propria salute e di migliorarla".

L'attenzione al concetto di "qualità" delle cure ed il suo rapido sviluppo possono essere letti come uno dei fili conduttori dell'intero percorso evolutivo dei sistemi; la qualità costituisce uno degli aspetti imprescindibili della sicurezza dei pazienti e degli operatori.

I sistemi sanitari e le professioni sanitarie si sono incessantemente riposizionati nell'ambito di questo contesto, caratterizzato da una crescente complessità e dalla conseguente necessità di operare in un sistema di relazioni globali.

IL CONTESTO AZIENDALE

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria "S. Maria della Misericordia" di Udine (AOU) nasce il 1° agosto 2006 dalla integrazione delle due preesistenti realtà, l'Azienda Ospedaliera "S. Maria della Misericordia" ed il Policlinico Universitario a Gestione Diretta di Udine.

L'Atto aziendale (adottato il 4 novembre 2008 e aggiornato il 29 dicembre 2009) esplicita la missione istituzionale: "l'Azienda Ospedaliero-Universitaria S. Maria della Misericordia di Udine è un'azienda di rilievo nazionale e di alta specializzazione la cui finalità è quella di concorrere pariteticamente al raggiungimento degli obiettivi della programmazione regionale e nazionale in campo assistenziale ed alla realizzazione dei compiti istituzionali dell'Università, in particolare delle funzioni della Facoltà di Medicina e Chirurgia (didattica, ricerca ed assistenza).

La missione dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria, definita dall'Articolo 2 del Protocollo di Intesa tra Regione Friuli Venezia Giulia ed Università degli Studi di Udine, consiste nello svolgimento unitario e coordinato delle funzioni di assistenza, didattica e ricerca, in modo da garantire alti standard di assistenza sanitaria nel servizio pubblico di tutela della salute, accrescere la qualità dei processi formativi, sviluppare le conoscenze biomediche e l'innovazione tecnologica, nonché valorizzare in modo paritario le funzioni e le attività del personale ospedaliero e del personale universitario. La collaborazione deve svilupparsi in modo da garantire il perseguimento degli obiettivi di qualità, efficienza, efficacia, economicità ed appropriatezza del servizio sanitario pubblico, attraverso una programmazione concertata degli obiettivi e delle risorse, ai sensi delle vigenti disposizioni, in funzione delle attività assistenziali e delle attività didattiche e di ricerca".

IL PROGETTO DI DEFINIZIONE DEI PROFILI DI RUOLO

Il progetto ha le sue basi metodologiche nell'analisi funzionale, utilizzata nei ventennali lavori svolti in Gran Bretagna per i "National Occupational Standards" in numerosi contesti (sanità, finanza, commercio) ed in particolare per i ruoli manageriali.

L'analisi funzionale ha alcuni specifici vantaggi:

- identifica le attività che devono essere svolte per raggiungere l'obiettivo chiave (tradotto in termini aziendali, la "mission" e gli "obiettivi strategici");
- permette una delega, chiara e trasparente, dei compiti e delle responsabilità;

Riassunto
La sanità del nuovo millennio, che pone al centro del sistema il paziente-persona, ha la necessità di un approccio integrato di gestione e di sviluppo delle risorse umane, in un disegno unitario, flessibile e coerente con la strategia aziendale. L'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Udine ha realizzato il progetto di definizione dei ruoli degli operatori, basato sulla metodologia dell'analisi funzionale. La presente comunicazione riporta tale positiva esperienza sul campo.

Parole chiave
Performance, Criteri di performance, Profili di ruolo.

Summary
In the new millennium Health, that focuses patient/person in health system, an integrated and general approach is required to manage and develop human resources in a mutual plan, flexible and consistent to the trust strategy. Udine General Hospital trust has created a plan by establishing operators' roles, based on the methodology of a functional analysis. This information tells about this kind of positive experience in this area.

Key words
Performance, Performance criteria, Job Role.

- facilita i processi di formazione.

Nella sua prima fase, il progetto ha definito il profilo di ruolo dei direttori di dipartimento ad attività integrata (DAI). Verificati il buon risultato del progetto ed il suo gradimento da parte della componente sanitaria, si è deciso di estendere la metodologia alla componente amministrativa e tecnica; si sono così individuati i profili di ruolo per la dirigenza amministrativa professionale e tecnica. Come vedremo, il progetto è stato poi ulteriormente sviluppato.

IL PROGETTO "IL RUOLO E LE COMPETENZE DEL DIRETTORE DI DIPARTIMENTO AD ATTIVITÀ INTEGRATA (DAI)"

La declinazione operativa dell'Atto aziendale prevedeva l'istituzione dei nuovi dipartimenti (Dipartimenti ad Attività Integrata - DAI - e Dipartimenti Assistenziali - DA). Per attuare concretamente la valorizzazione delle competenze professionali, nel 2008 è stato avviato il percorso di definizione e condivisione dei profili di ruolo con il progetto "Il ruolo e le competenze del direttore di dipartimento ad attività integrata (DAI)".

La direzione strategica ha invitato tutti i responsabili di struttura operativa complessa (SOC), che rappresentavano i possibili candidati all'incarico di direttore di dipartimento. I direttori di SOC sono stati avvisati che la selezione dei direttori di dipartimento si sarebbe basata sul profilo di ruolo così definito e condiviso, tra i direttori che si fossero candidati dopo una autovalutazione su questa base.

Il progetto è stato condotto dalla struttura operativa interna "Formazione" in collaborazione con il team di consulenti Exeo Consulting, che ha sviluppato una significativa esperienza in progetti di definizione di profili di ruolo manageriali e programmi di sviluppo, nel contesto sanitario in Italia e in Gran Bretagna.

Il progetto è stato sviluppato in un arco temporale di circa tre mesi.

Il progetto si è articolato in due fasi:

1) Fase preparatoria (settembre 2008)

È stato attivato un percorso volto alla definizione del profilo di ruolo del direttore di dipartimento tramite un gruppo di lavoro che includeva Direttore Sanitario, Direttore Amministrativo, Preside della Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli Studi di Udine, Presidente del Collegio dei Primari dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria "S. Maria della Misericordia" ed alcuni componenti dello staff della Direzione Strategica.

Questa fase si è sviluppata come segue:

- analisi della documentazione esistente e preparazione del 1° incontro di definizione del profilo di ruolo;
- effettuazione del 1° incontro di definizione del profilo di ruolo e discussione con il Direttore Generale dell'AOU e con il Rettore dell'Università degli Studi di Udine di quanto emerso;
- elaborazione e razionalizzazione di quanto emerso (1° bozza del profilo di ruolo) e preparazione del 2° incontro di definizione del profilo di ruolo;
- effettuazione del 2° incontro di definizione del profilo di ruolo e discussione con il Direttore Generale dell'AOU e con il Rettore dell'Università degli Studi di Udine di quanto emerso;
- elaborazione e razionalizzazione di quanto emerso, sua condivisone tra i membri del gruppo di lavoro (2° bozza del profilo di ruolo);
- raccolta di ulteriori suggerimenti/miglioramenti e stesura della bozza definitiva del profilo di ruolo;
- approvazione del profilo di ruolo da parte del Direttore Generale dell'AOU e del Rettore dell'Università degli Studi di Udine.

2) Fase di coinvolgimento di tutti i direttori di Struttura Operativa Complessa, Clinica, Istituto (SOC) (ottobre 2008)

Questa fase si è sviluppata come segue:

- Realizzazione di un incontro formativo dedicato ai direttori di SOC della durata di mezza giornata, al fine di presentare e discutere il ruolo di direttore di dipartimento e, conseguentemente, le modalità di funzionamento operativo dei dipartimenti stessi.

Gli obiettivi specifici che il corso si proponeva erano:

1. approfondire e dettagliare il ruolo di direttore di dipartimento e, conseguentemente, le modalità di funzionamento operativo dei dipartimenti stessi;
2. diffondere una comprensione ampia e precisa delle aspettative aziendali riguardo ai nuovi dipartimenti ed alla relazione tra il ruolo del rispettivi direttori ed il ruolo dei direttori di SOC;

3. supportare nella presa in carico rapida ed efficace del nuovo ruolo coloro che sarebbero poi stati selezionati.

Le ulteriori fasi si sono così articolate:

- Effettuazione di tre edizioni alternative di incontri, di mezza giornata ciascuno, per la costruzione della proposta di definizione del profilo di ruolo con i direttori di SOC; l'alternativa fra tre date ha facilitato la partecipazione di tutti i direttori e ha assicurato la possibilità di discussione e interazione in aula, garantendo un numero adeguato di partecipanti per ciascuna edizione.

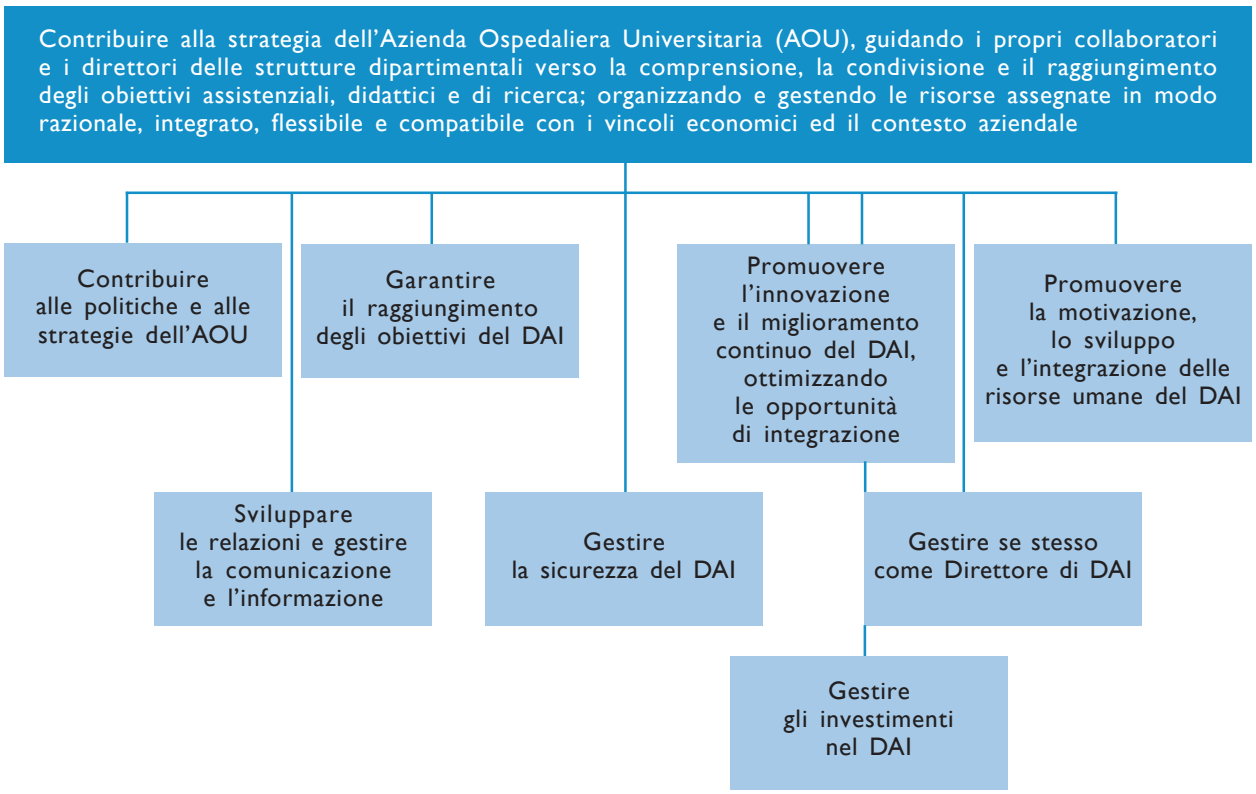
Il punto di partenza è stata l'identificazione dell'obiettivo principale dell'incarico di direttore di dipartimento ad attività integrata (DAI): "Contribuire alla strategia dell'Azienda Ospedaliero Universitaria (AOU), guidando i propri collaboratori e i direttori delle strutture dipartimentali verso la comprensione, la condivisione e il raggiungimento degli obiettivi assistenziali, didattici e di ricerca; organizzando e gestendo le risorse assegnate in modo razionale, integrato, flessibile e compatibile con i vincoli economici ed il contesto aziendale".

Sono poi state definite delle "macro aree di attività" specifiche, funzionali al conseguimento dell'obiettivo principale (la Fig. 1 illustra l'obiettivo principale e le macro aree di attività del direttore di DAI).

A questo punto sono state sviluppate le "unità di attività", ossia gli standard di risultato e le competenze attraverso cui si descrive e si riconosce una prestazione efficace nello svolgimento delle funzioni (la Fig. 2 illustra un esempio di macro area di attività esplosa nelle unità di attività).

Ogni "unità di attività" contiene la descrizione dei "criteri di performance" e le sottostanti "conoscenze" e "capacità", necessarie a garantire una prestazione efficace nello svolgimento di quella specifica attività.

Figura 1
Obiettivo principale e macro aree di attività del direttore di DAI



- Affinamento finale del profilo di ruolo e condivisione del documento "Il profilo delle competenze del Direttore del Dipartimento ad Attività Integrata (DAI)".

IL PROGETTO " IL PROFILO PER LA DIRIGENZA AMMINISTRATIVA PROFESSIONALE ETECNICA"

La declinazione operativa dell'Atto aziendale prevedeva l'istituzione del Dipartimento Tecnico e del Dipartimento Amministrativo.

Anche in questo caso il progetto è stato condotto dalla struttura operativa interna "Formazione" in collaborazione con il team di consulenti Exeo Consulting.

Il progetto è stato sviluppato in un arco temporale di circa due mesi.

Il progetto si è articolato in due fasi:

1) Fase preparatoria (gennaio 2009)

È stato attivato un percorso con la finalità di facilitare l'introduzione dei nuovi ruoli della dirigenza professionale tecnica ed amministrativa, diffondendo le aspettative aziendali al riguardo, nonché di supportare i futuri titolari nello svolgimento dei loro incarichi.

In analogia con il percorso seguito per la componente sanitaria, è stato attivato un gruppo di lavoro, che comprendeva, oltre al Direttore Amministrativo ed al Direttore Sanitario, i massimi responsabili amministrativi aziendali ed alcuni componenti dello staff della Direzione Strategica.

In particolare è stato posto l'obiettivo di definire il profilo di ruolo manageriale, trasversale, della dirigenza professionale tecnica ed amministrativa.

Il gruppo di lavoro ha svolto l'analisi della documentazione esistente ed ha predisposto le basi per gli incontri allargati ai dirigenti amministrativi e tecnici.

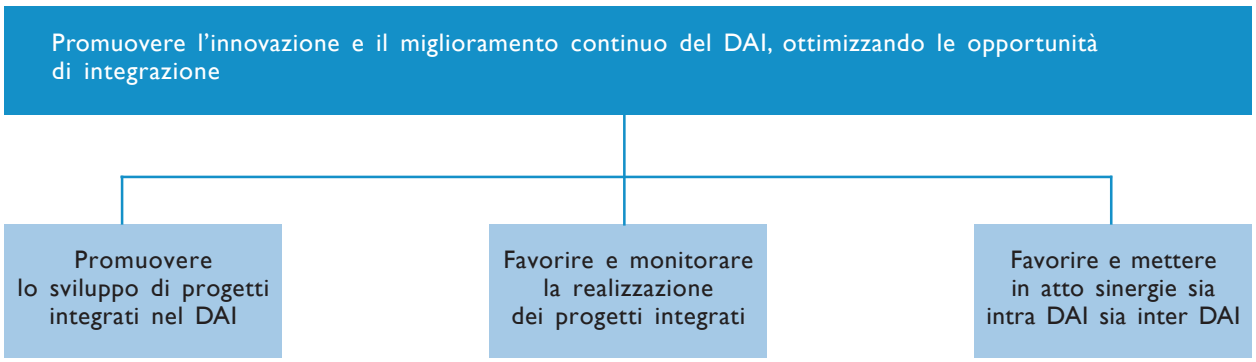
2) Fase di coinvolgimento dei dirigenti amministrativi e tecnici (febbraio 2009)

Questa fase si è così sviluppata:

- Effettuazione del 1° incontro formativo, di una giornata, volto alla definizione del profilo di ruolo manageriale, trasversale, della dirigenza professionale, tecnica ed amministrativa con tutti i dirigenti. Nella mattinata è stata presentata la bozza di profilo e sono state discusse alcune unità di attività significative; nel pomeriggio, con discussione in piccoli gruppi, è stata approfondita l'analisi di alcune macro aree e delle relative attività.
- Effettuazione di incontri individuali volti ad approfondire il ruolo attuale, specifico e specialistico, dei professionisti.
- Elaborazione e razionalizzazione di quanto emerso, sviluppando la prima bozza in progress del profilo di ruolo e le job description specifiche e specialistiche; preparazione del 2° incontro formativo.
- Effettuazione del 2° incontro formativo con gli stessi partecipanti, della durata di mezza giornata, volto a presentare e discutere il profilo di ruolo manageriale, trasversale, della dirigenza professionale, tecnica ed amministrativa.

Il punto di partenza è stata l'identificazione dell'obiettivo principale del ruolo di dirigente professionale tecni-

Figura 2
Esempio di macro area di attività esplosa nelle unità di attività



co amministrativo: "Contribuire alla definizione ed al raggiungimento degli obiettivi aziendali, gestendo le risorse assegnate in modo efficace ed efficiente per fornire servizi specifici di supporto alle diverse Strutture (sanitarie e non), collaborando ed integrandosi con le altre Strutture Operative ed i Responsabili di Progetto, rispettando i requisiti di qualità, legittimità ed economicità".

Sono poi state definite delle "macro aree di attività" specifiche, funzionali al conseguimento dell'obiettivo principale.

A questo punto sono state sviluppate le "unità di attività", ossia gli standard di risultato che caratterizzano una prestazione efficace nello svolgimento delle funzioni.

Ogni "unità di attività" contiene la descrizione dei "criteri di performance" necessari per garantire una prestazione efficace.

- Presentazione e discussione al gruppo di lavoro di quanto emerso.
- Revisione finale degli elaborati e approvazione del documento "Il profilo di ruolo manageriale del Dirigente Professionale Tecnico Amministrativo".

GLI ULTERIORI SVILUPPI DEL PROGETTO

Il buon risultato del metodo ed il suo gradimento da parte di tutte le componenti professionali hanno portato ad estendere il programma di definizione dei profili di ruolo. Si è definito il profilo di ruolo del responsabile dipartimentale dell'assistenza (giugno 2009). Sono in via di completamento i percorsi per la definizione del profilo di ruolo del direttore di SOC, del responsabile infermieristico e ostetrico di SOC, dei responsabili tecnici-sanitari.

È stato avviato un percorso strutturato per la raccolta dei fabbisogni individuali di sviluppo e la conseguente formazione dei direttori di DAI.

CONCLUSIONI

A detta dei professionisti interessati, il progetto ha intercettato i fattori critici di successo e le conseguenti loro necessità di supporto.

A nostro giudizio, i principali elementi che hanno caratterizzato questa esperienza sono stati la presenza di un preciso committment della direzione strategica e la globalità dell'intervento sui profili di ruolo.

L'esperienza condotta è da considerarsi positiva.

I punti qualificanti riguardano, in particolare:

a) il lavoro di integrazione;
b) il coinvolgimento di molte figure professionali;
c) l'utilizzo del profilo di ruolo nei bandi aziendali;
d) il piano di auto sviluppo e valutazione del potenziale;
e) una migliore declinazione delle strategie aziendali di sviluppo professionale collegate ai percorsi formativi. ■

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. Boutall T. Competenze senza incubi: I National Occupational Standards in Società della Conoscenza e Formazione. Franco Angeli. 2006.
2. Boutall T .Good Manager's Guide. Management Charter Initiative. 1997.
3. N. Castelli, A. Cossu, F. Istud, M. Marini, L. Reale. Le organizzazioni evolute in sanità. Edizioni Il Sole 24 Ore. Collana Management & Società. 2010.
4. www.ospedaleudine.it.
5. http://en.wikipedia.org/wiki/National_ Occupational_ Standards.
6. www.ukces.org.uk.
7. www.themsc.org.
8. http://www.skillsforhealth.org.uk/competences/competence-faq.aspx.
9. www.beabettermanager.com.

FIRME

Renzo Deangeli
Staff della Direzione Strategica, Azienda Ospedaliero Universitaria "Santa Maria della Misericordia" di Udine

Giovanni Maria Guarrera
Direttore Unità Valutazione Tecnologie Sanitarie, Azienda Ospedaliero-Universitaria "Santa Maria della Misericordia" di Udine

Ornella Dal Bò
SOS Formazione, Azienda Ospedaliero Universitaria "Santa Maria della Misericordia" di Udine

Moreno Lirutti
Responsabile SOS Formazione, Azienda Ospedaliero Universitaria "Santa Maria della Misericordia" di Udine

Fabrizio Fontana
Direttore Sanitario, Azienda Ospedaliero-Universitaria "Santa Maria della Misericordia" di Udine

Carlo Favaretti
Direttore Generale, Azienda Ospedaliero-Universitaria "Santa Maria della Misericordia" di Udine