

Pipol
Persone e Organizzazione

Il ruolo del referente della formazione aziendale e l'analisi del fabbisogno

Il concetto di competenza:
alcuni modelli presenti in letteratura

ASLCagliari

Lo scenario nazionale e il decreto Balduzzi

- ◆ Lo scenario sanitario nazionale è stato caratterizzato in questi ultimi anni da un susseguirsi di operazioni di “*spending review*” che hanno condizionato in maniera rilevante anche la realizzazione di programmi formativi a supporto dello sviluppo delle competenze dei professionisti e dello sviluppo organizzativo delle aziende sanitarie.
- ◆ Bisogna anche ricordare il c.d. “*decreto Balduzzi*”, convertito in Legge n. 189 dell’ 8/11/2012, che ha dato avvio a un processo di riforma complessiva del servizio sanitario con due linee direzionali:
 - └ **riforma dei modelli organizzativi delle cure primarie**
 - └ **definizione degli standard quali-quantitativi delle strutture ospedaliere**
- ◆ Ci sembra necessario citare questi due aspetti del decreto perché, tutti gli indirizzi strategici che le aziende sanitarie intenderanno perseguire non potranno non tener conto di tali indicazioni e, per quello che ci riguarda più direttamente, anche la **programmazione formativa del prossimo triennio dovrà supportare lo sviluppo di competenze** in grado di consentire ai professionisti della sanità di poter agire un ruolo ad alto valore aggiunto.



Accordo stato regioni del 2012



- ◆ La programmazione delle attività di formazione aziendale non può prescindere dall' Accordo Stato-Regioni del 19 aprile 2012, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 111/2012 lo scorso 14 maggio; tale accordo costituisce un altro fondamentale “mattoncino” nella costruzione del nuovo Programma nazionale ECM.

In particolare i temi presi in esame dall' Accordo sono:

- 1.le **Linee Guida per i Manuali di accreditamento dei provider**, a livello nazionale e regionale;
- 2.l' istituzione dell' **Albo dei provider**;
- 3.i **crediti formativi** richiesti per il triennio 2011-2013;
 - confermati in 150 crediti richiesti complessivamente per il triennio. Per ogni anno i professionisti dovranno acquisire da un minimo di 25 crediti a un massimo di 75.
- 4.le **regole per i corsi tenuti da Ordini e Collegi**;
- 5.gli **obiettivi formativi del programma Ecm**;
 - sono 29 le aree in cui si articolano gli obiettivi formativi dei corsi, che vanno a comporre il “**dossier formativo**” individuale di ciascun professionista. Indicati come di particolare rilievo per il Ssn e i Ssr le tematiche legate all' *umanizzazione delle cure e terapia del dolore* e alla *qualità dei sistemi e dei processi clinico assistenziali*.
- 6.il sistema di **verifiche, controlli e monitoraggio della qualità**;
- 7.le **regole per i liberi professionisti**.

Accordo stato regioni del 2007



- ◆ È in questo documento che trovano per la prima volta in maniera compiuta ed organica le modalità di definizione e valutazione degli obiettivi formativi specifici, sia a livello individuale che di gruppo e di organizzazione.

In particolare gli strumenti presi in esame dall' Accordo sono:

- 1. Dossier formativo individuale (DFI) o di Gruppo (DFG)**
- 2. Piano della Formazione Aziendale (PFA)**
- 3. Rapporto sulla formazione aziendale (RFA).**

- ◆ Mentre per il piano della formazione aziendale ed il relativo rapporto di fine anno le aziende sanitarie avevano già provveduto da tempo, nel caso del **dossier formativo** di gruppo si ha una vera innovazione ed una precisa **indicazione del modello da adottare**:

- └ **Sistemi di sviluppo professionale centrati sul modello delle competenze**

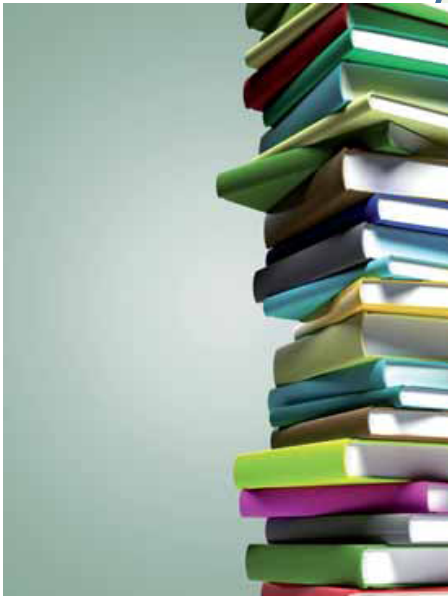
Il dossier formativo: cos'è

L' Accordo Stato Regioni del 1/7/2007

definisce il **dossier formativo**
come *“lo strumento di
programmazione e valutazione
del percorso formativo del
singolo operatore
(individuale) o del gruppo di
cui fa parte (equipe o network
professionale)*

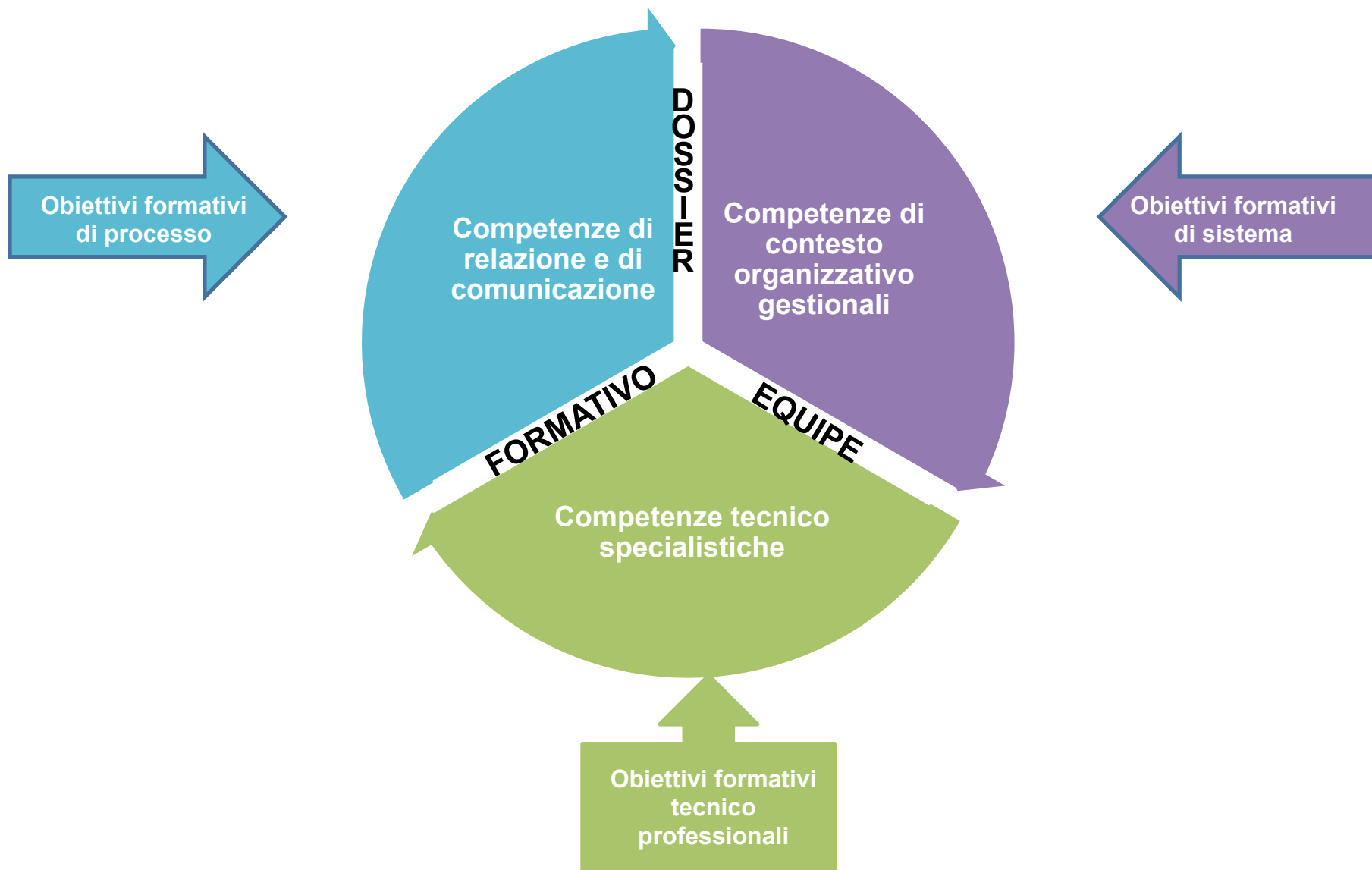
Le aree di obiettivi formativi

- ◆ L' accordo clusterizza in maniera chiara le aree di obietti formativi e, a ciascuna di esse, sono riconducibili le 29 le aree in cui si articolano gli obiettivi formativi ECM



1. **obiettivi formativi tecnico-professionali** finalizzati allo sviluppo di **competenze individuali nel settore specifico di attività**, acquisendo crediti formativi in eventi specificamente rivolti alla professione o alla disciplina di appartenenza; gli obiettivi vengono qui declinati in funzione delle aree di apprendimento, degli indirizzi prioritari in funzione dei bisogni individuali;
2. **obiettivi formativi di processo**, finalizzati a promuovere il **miglioramento della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia dei processi di produzione** delle attività sanitarie;
3. **obiettivi formativi di sistema**, finalizzati al **miglioramento, all'appropriatezza e alla sicurezza** dei sistemi sanitari.

Relazione fra obiettivi e cluster di competenza



Il dossier e la formazione aziendale

- ♦ Il dossier formativo potrebbe diventare il documento baricentrico dell'intero processo della formazione aziendale viste le significative connessioni con ciascuna fasi del processo; è di certo funzionale a:

- └ **Analisi del fabbisogno:**

- └ clusterizzazione delle core-competence per ciascuna struttura organizzativa

- └ **Programmazione formativa**

- └ identificazione della relazione fra competenze e obiettivi di sviluppo aziendale

- └ **Progettazione didattica**

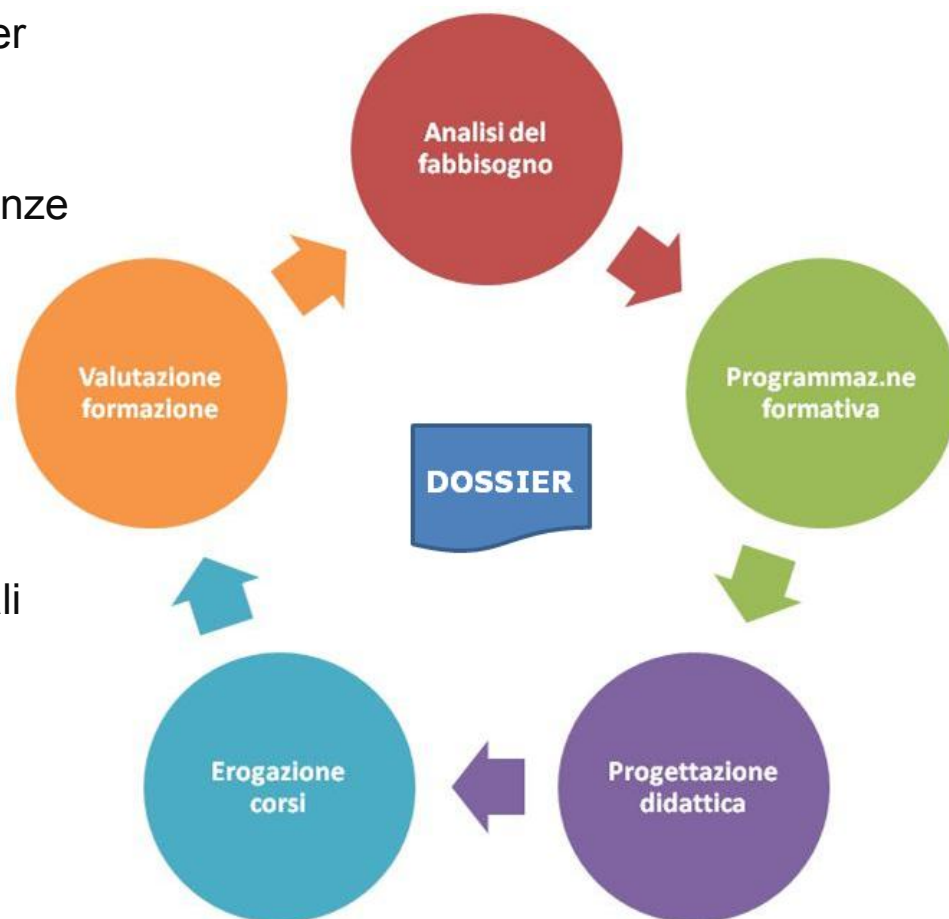
- └ focalizzazione sulle competenze chiave e migliore identificazione di contenuti e modalità didattiche

- └ **Erogazione corsi**

- └ raccolta e sistematizzazione delle principali informazioni (crediti, corsi, ...)

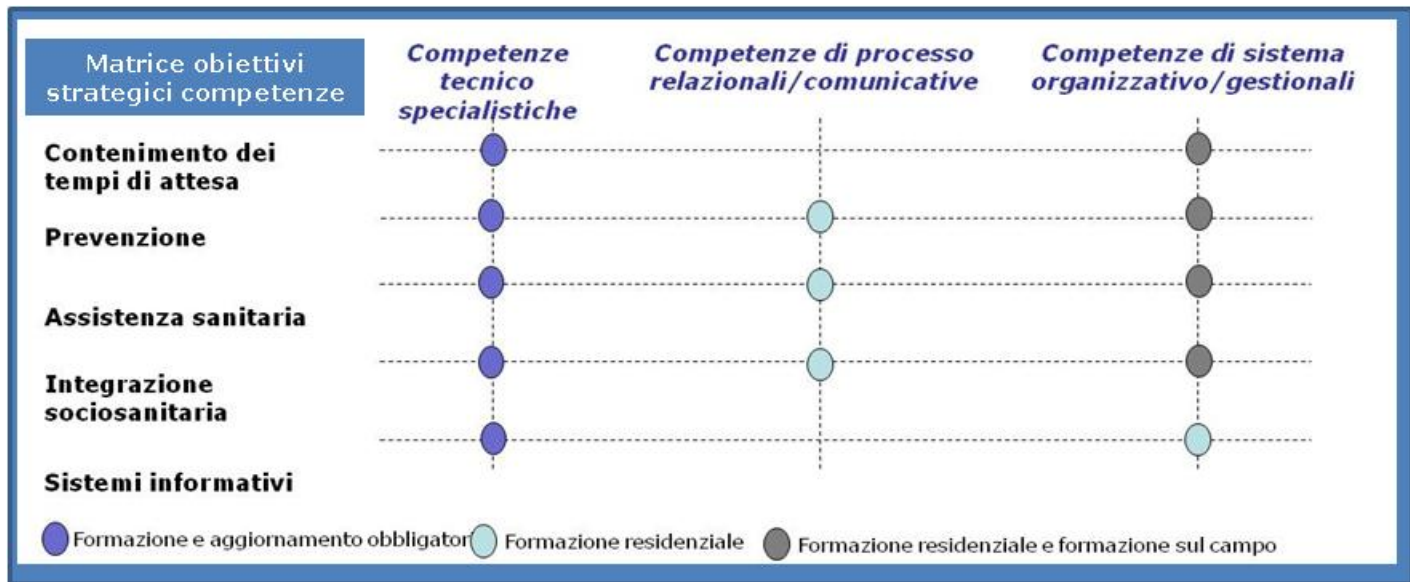
- └ **Valutazione della formazione**

- └ valutazione della ricaduta sul ruolo (comportamenti) e/o nei processi (performance)



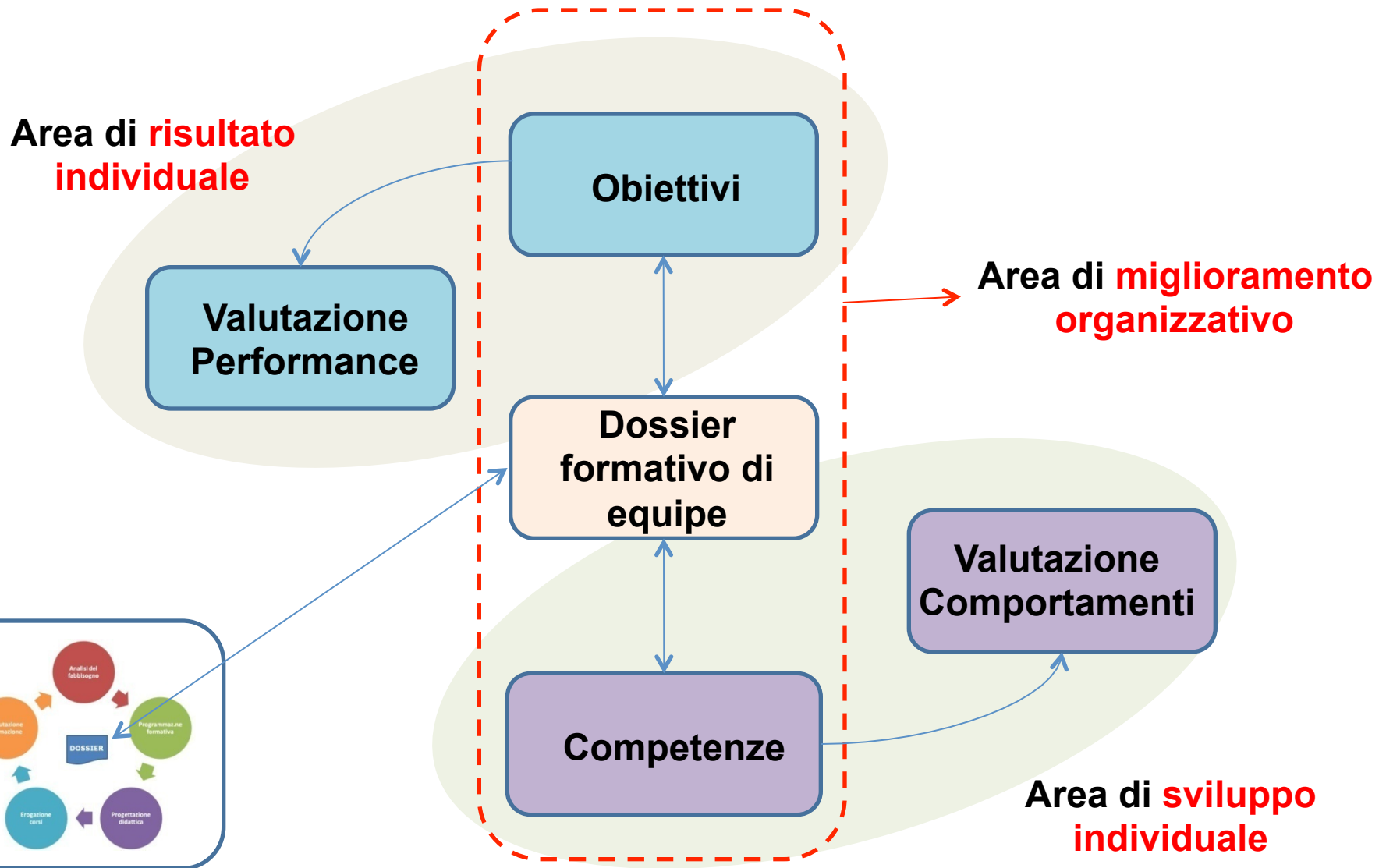
Il dossier e la programmazione formativa

- ◆ In particolare nella fase della programmazione formativa il **Dossier di gruppo** rappresenta l'**anello di congiunzione** fra gli output dell'**analisi del fabbisogno** e le **strategie di sviluppo aziendali** dato che potrebbe essere efficacemente utilizzato nella costruzione della **matrice obiettivi–competenze** che rappresenta la sintesi di come le **linee progettuali di sviluppo strategico** presenti nei documenti di programmazione aziendale si incrocino con il **modello di ripartizione delle competenze**



- ◆ Questa **matrice**, a sua volta **“esplosa”** per dipartimenti/distretti, consentirà di intercettare se il bisogno espresso appartiene ad una struttura o, invece, se è presente in più strutture; in questa seconda ipotesi è plausibile immaginare di **programmare percorsi formativi trasversali** che avranno positive ricadute sia di tipo didattico che economico

Una visione integrata del modello di riferimento



I vantaggi di tale visione integrata

- ◆ Il **Dossier formativo di equipe** è quindi il prodotto di un **processo di programmazione e valutazione delle attività formative** che consente una migliore integrazione dei singoli professionisti nei contesti lavorativi, in funzione degli obiettivi di sviluppo e delle necessità delle Unità operative/equipe e in armonia con le priorità dell' Azienda. I vantaggi di tale impostazione possono così essere riassunti:
 - └ una **visione totalmente integrata dei principali kpi che determinano il successo delle organizzazioni sanitarie**
 - └ il **sostegno reciproco di sistemi di governance e di gestione** che, invece, se agiti in maniera non integrata rischiano di veder realizzate logiche adempitive all' obbligo normativo
 - └ la **definizione a monte del dossier formativo di equipe e relativo fabbisogno formativo** con riferimento alle principali core competence (siano esse di tipo trasversali che di tipo assistenziale)
 - └ il **bisogno legato agli obiettivi dell' anno e/o non standardizzabile viene gestito nel dossier formativo individuale**
 - └ una **maggiore oggettivizzazione di tutto il processo di valutazione della formazione** (soprattutto in termini di ricadute, grazie all' ancoraggio ai processi reali di lavoro)

Il repertorio delle competenze

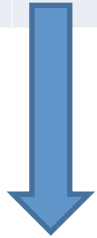
♦ Il **cuore del dossier formativo** è rappresentato dal **repertorio unico delle competenze** che consente di associare a ciascun profilo professionale le relative **Core Competence**. In particolar modo per le **competenze tecnico professionali**, tali competenze chiave, potrebbero essere sviluppate su un duplice livello:

- ↳ **competenze di base:** rappresentano quelle conoscenze e capacità minime richieste, tendenzialmente, a tutta la popolazione aziendale, relative al proprio profilo professionale, al codice deontologico, alla conoscenza delle norme generali (**ad esempio infermiere**)
- ↳ **competenze specialistiche** sono quelle che caratterizzano in modo distintivo la piena copertura di un determinato ruolo in un determinato contesto organizzativo (**ad esempio infermiere in geriatria**)

	Competenze tecnico specialistiche	Competenze di processo	Competenze di sistema
Medico			
Chimico			
Biologo			
Infermiere	Competenza 1 Competenza 3 Competenza n		
Ostetrica			
.....			

Un esempio: il profilo di competenze dell'infermiere

	Competenze tecnico specialistiche	Competenze di processo	Competenze di sistema
Medico			
Chimico			
Biologo			
Infermiere	Competenza 1 Competenza 3 Competenza n		
Ostetrica			
.....			



- ◆ Di seguito sono riportate alcune competenze tecnico professionali di base che potrebbero essere associate al profilo. **L'elemento di maggiore delicatezza consiste nel realizzare un livello descrittivo delle competenze che non sia eccessivamente analitico e, al contempo, abbia una usabilità concreta ed efficace ed una limitata velocità di obsolescenza**
- ◆ Per dirla in altri termini va evitato il rischio “enciclopedia”

- └ Prendere in carico la persona nei diversi contesti assistenziali
- └ Raccogliere l'anamnesi assistenziale
- └ Effettuare diagnosi clinico-assistenziale
- └ Effettuare prestazioni diagnostiche e trattamenti terapeutici
- └ Elaborare il Piano di Assistenza Individuale
- └ Definire, in integrazione con altri profili professionali, percorsi assistenziali e procedure per la continuità delle cure
- └ Gestire i sistemi informativi di supporto (cartella integrata)
- └
- └ Applicare procedure, protocolli e istruzioni operative
- └ Prevenire(/affrontare situazioni critiche o complicanze
- └ Identificare il care giver da coinvolgere nel piano di cura
- └ Utilizzare tecniche di counseling al fine di promuovere la salute
- └ Educare le persone assistite e i familiari allo sviluppo di abilità di autocura
- └ Applicare programmi per la diagnosi di cura e profilassi
- └

Dalle competenze ai servizi

Il potenziamento delle competenze individuali genera un rafforzamento della capacità di risposta dell'organizzazione e quindi, di conseguenza, un effetto positivo sui risultati



La centralità delle persone e delle competenze

Perché la centralità delle persone e delle loro competenze?

- ❑ Nelle organizzazioni le **persone** e le loro **competenze** rappresentano la **risorsa strategica** su cui si fonda la possibilità di produrre ed offrire servizi di qualità. Per questo motivo diventa necessario:
 - Avere una attenzione costante al miglioramento delle competenze professionali e manageriali
 - Tendere verso una organizzazione del lavoro in grado di riconoscere il merito ed il valore che le persone, individualmente o in gruppo, trasferiscono nei prodotti e nei servizi erogati
 - Improntare la valutazione dei risultati a criteri di equità, oggettività e premio ed a valorizzare le attitudini, le potenzialità ed i talenti dei professionisti
 - Riconoscere la necessità di interagire positivamente con i colleghi per integrare il proprio lavoro a quello del gruppo in funzione della gestione condivisa dei processi e della risoluzione dei problemi

Essere responsabili delle risorse umane vuol dire...

...rispondere a queste domande:

In quali sfere di azione si deve concretizzare la valorizzazione delle persone?

Quali principi occorre recuperare per impostare la gestione delle persone con un orizzonte di medio e lungo periodo?



Organizzazione e persone

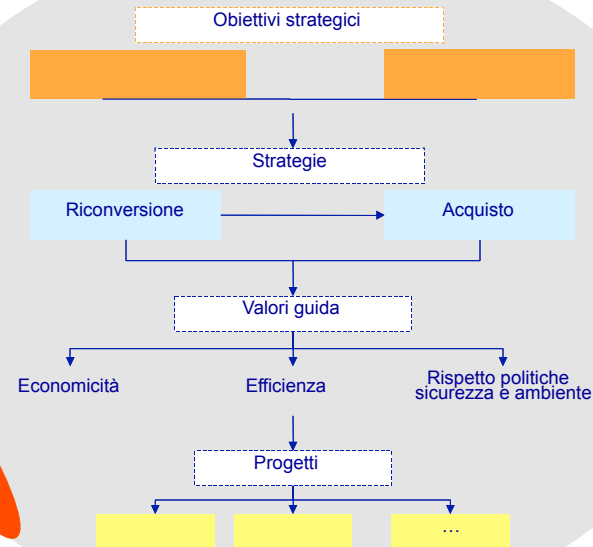
Ciò che l'organizzazione chiede alle persone è:

- Orientamento agli obiettivi
- Senso di responsabilità
- Impegno e affidabilità

Persone



Organizzazione



Lavoriamo insieme in questa area!

La gestione strategica delle competenze

La gestione strategica delle competenze è utile (necessaria) all'organizzazione:

- ✓ Nei **processi di riorientamento strategico** dell'azienda
 - ☐ Sviluppo di nuove competenze orientata al mercato
 - ☐ Competizione basata sul "time to market"
 - ☐ Dall'orientamento al prodotto all'orientamento al servizio
- ✓ Quando i **risultati aziendali** (prodotti, servizi) sono direttamente **collegati a competenze critiche**
 - ☐ società ad alta intensità di know-how
 - ☐ società di servizi a valore aggiunto
- ✓ Nei **processi di semplificazione/razionalizzazione organizzativa**
 - ☐ strutture piatte
 - ☐ riprogettazione dei processi
 - ☐ esternalizzazione delle attività

La gestione strategica delle competenze

La gestione strategica delle competenze contribuisce a:

- ✓ Favorire il processo di interpretazione dei nuovi scenari strategici e di individuazione delle competenze chiave
- ✓ Potenziare la capacità aziendale di adeguare le competenze, i comportamenti e i valori delle persone alle nuove strategie di offerta e di diversificazione dei prodotti e dei servizi
- ✓ Strumentare le azioni gestionali mirate allo sviluppo delle nuove competenze richieste dal mercato

La gestione strategica delle competenze consente di:

- ✓ Individuare, pianificare, sviluppare le competenze necessarie allo sviluppo organizzativo (competenze tecnologiche, di mercato, di servizio, di processo)
- ✓ Esplicitare il sistema professionale aziendale e i valori ad esso connessi in coerenza con le strategie competitive
- ✓ Connettere le azioni di formazione, mobilità e sviluppo delle persone alle previsioni di sviluppo del business
- ✓ Prevedere e gestire i processi di mobilità per il corretto dimensionamento degli organici e la diversificazione delle esperienze professionali

La gestione strategica delle competenze

La gestione strategica delle competenze è utile (necessaria) alle persone che:

- ✓ *Svolgono* ruoli orientati all'innovazione e gestione di processi, alla soluzione dei problemi, alla regolazione delle varianze
- ✓ *Condividono* con l'Azienda la responsabilità di risultati economici, tecnici e di servizio, che hanno un impatto rilevante sulla competitività e redditività dell'azienda
- ✓ *Detengono* elevate competenze, che vengono utilizzate per concepire e generare prodotti e soluzioni competitive per il cliente (interno o esterno)
- ✓ *Contribuiscono* all'innovazione e allo sviluppo del know-how aziendale
- ✓ *Percorrono* carriere professionali e manageriali fra loro comunicanti, basate sui risultati, sulle competenze, sulla reputazione, sul contributo fornito allo sviluppo dell'impresa

Competenza deriva dal tardo latino **competentia**, sostantivo di **competere** (**cum**, **insieme**, più **petere**, **dirigersi verso**, **cercare di avere**, **aspirare**)

Competere significa dunque:

- ✓ Incontrarsi, convergere al medesimo punto
- ✓ Concordare
- ✓ Spettare, essere applicabile
- ✓ Essere padrone di se stesso, cercare insieme (allo stesso tempo) di ottenere qualcosa
- ✓ Essere adatto, capace di (in senso figurato)

Alcune definizioni

“...la **qualità professionale** di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali...” (Quaglino, 1990)

“...l’ **insieme** delle **strategie** e dei **metodi** adottati per mettere in relazione le proprie capacità operative con le richieste dell’ ambiente...” (Sarchielli, 1996)

“...l’ **insieme** delle **risorse** messe in gioco dal soggetto nell’ affrontare il compito lavorativo alla luce della relazione fra le caratteristiche del soggetto e le caratteristiche del compito...” (Bresciani, 1997)

“...l’ **attributo** della **personalità**, inteso come nucleo centrale stabile del soggetto, composto da conoscenze, capacità ed esperienze finalizzate...” (Levati, 1998)

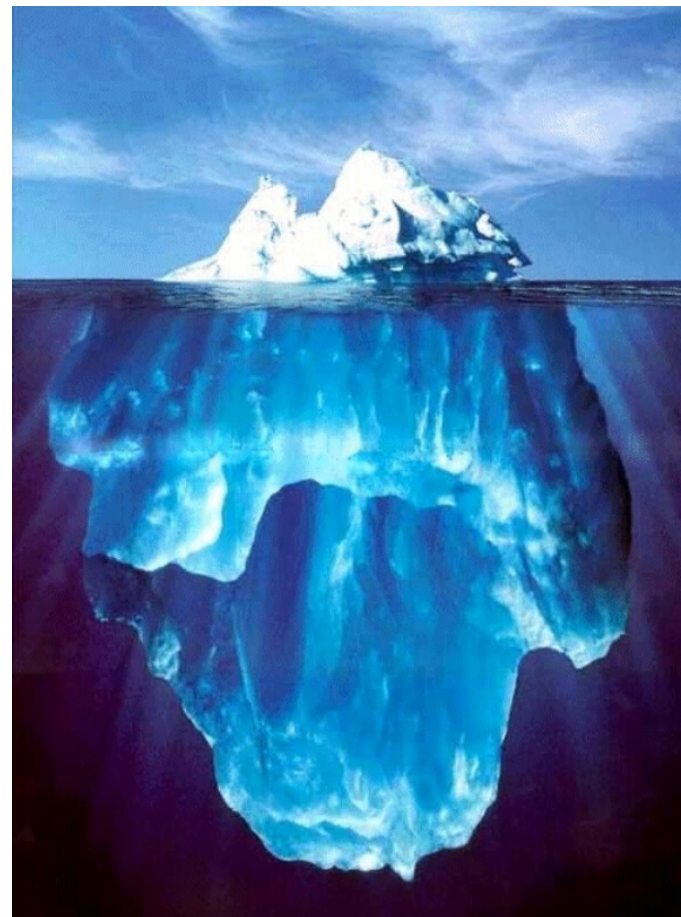
“...**capacità dimostrata** di svolgere uno specifico compito...” (Borthwick, 1993)

“...**caratteristica intrinseca individuale** che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione di lavoro e che è misurata sulla base di un criterio stabilito...” (Boyatzis, 1982)

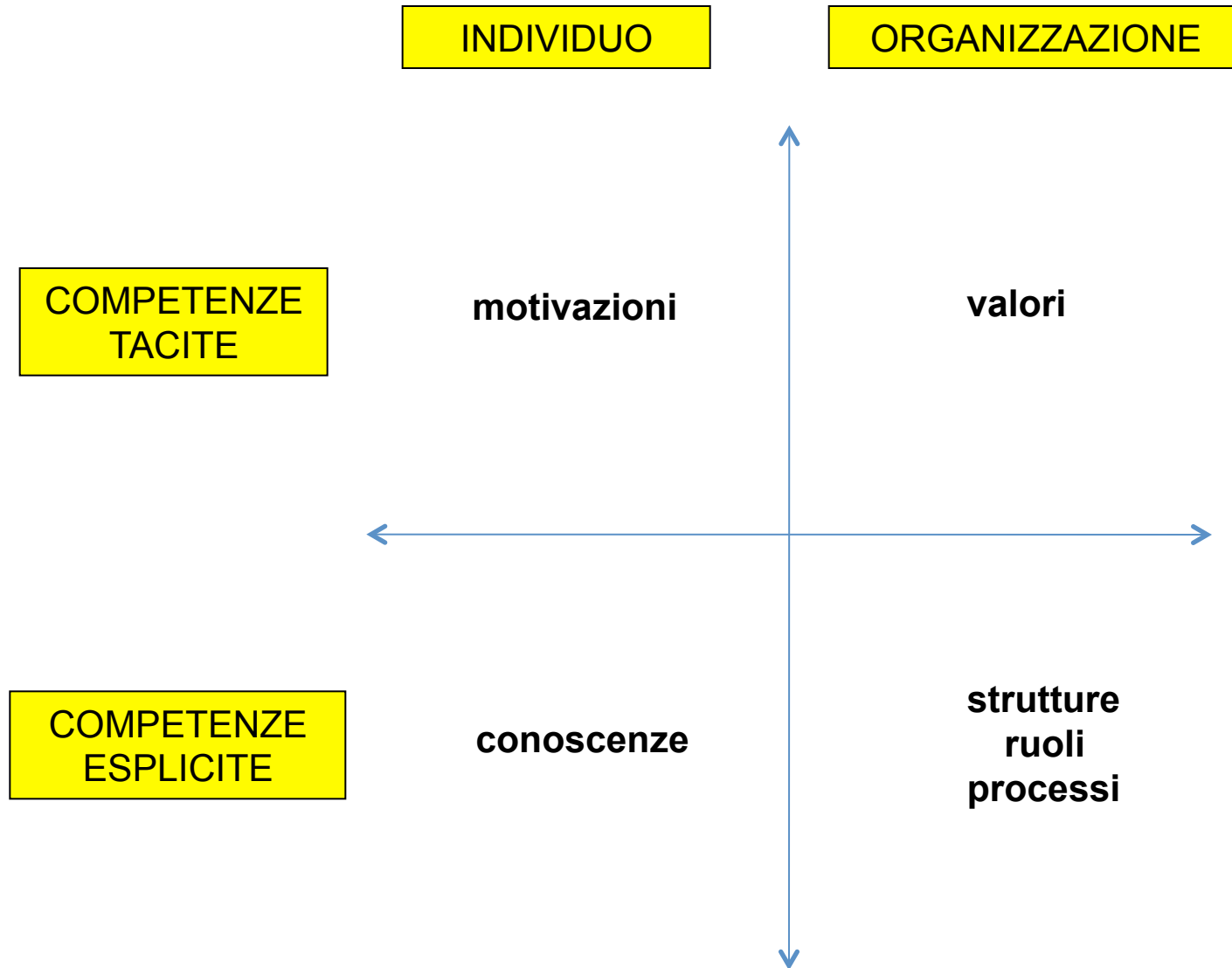
La struttura della competenza

La competenza ha delle **caratteristiche estrinseche** oggetto di modellizzazione, valutazione e sviluppo

Sulle **caratteristiche intrinseche** le leve d'intervento sono differenti e non si può agire su tutte le caratteristiche (ad esempio i tratti caratteriali)



Competenze esplicite/implicit

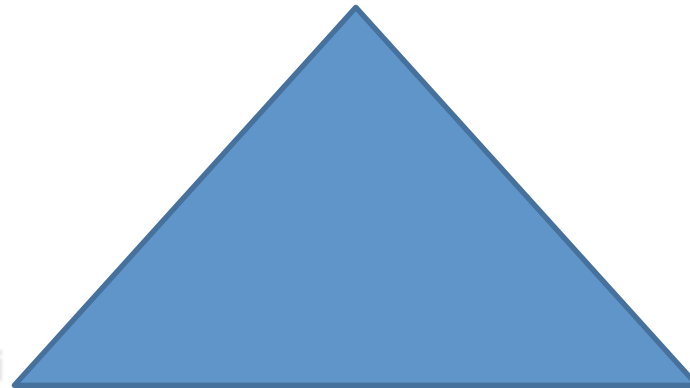


Alcune modelli di analisi

- ✓ Esistono diverse modalità di “leggere” la competenza professionale. I modelli principali la definiscono come:
 - ✓ l’insieme delle caratteristiche legate alla **posizione organizzativa** e di lavoro (job analysis, job description)
 - ✓ l’insieme delle caratteristiche personali e del contesto che si costruiscono ed evolvono attraverso l’**esperienza e il confronto sociale**
 - ✓ l’insieme delle qualità e delle doti delle persone che può essere trasferito in contesti diversi (**il potenziale**)

**Fondamentali, prerequisiti,
“saperi minimi”**

**Competenze di
Base**



**Competenze Tecnico/
Professionali**

**Relative a saperi e tecniche
professionali, connesse ad
azioni e processi specifici**

**Competenze trasversali
(relazionali, gestionali, diagnostiche)**

**Aspecifiche, altamente
trasferibili, relazionali/
diagnostiche/d'azione**

Foundation skills (reading, writing and arithmetic)



Thinking skills (reasoning, problem-solving);



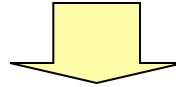
Personal qualities (responsibility, self-esteem);



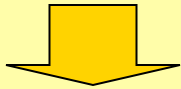
Work competencies (,information, technology));

Il modello della matrice skill/job

COMPETENZE

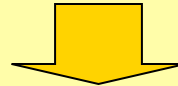


SAPERE



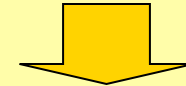
CONOSCENZE

SAPER FARE



CAPACITA'

SAPER ESSERE



COMPORTAMENTI

Per **conoscenze** si intende il sapere, comunque acquisito dalla persona e qualunque sia la sua dimensione, attraverso lo studio, l'esperienza il lavoro

Le **capacità** sono il sapere procedurale, le specifiche abilità connesse allo svolgimento dell'attività di lavoro. Sono l'espressione del sapere finalizzato al fare.

I **comportamenti** sono i modi di porsi di fronte alla realtà, insieme di azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie della persona

Le conoscenze: una definizione

*Per **conoscenze** si intende il sapere, comunque acquisito dalla persona e qualunque sia la sua dimensione, attraverso lo studio, l'esperienza il lavoro*

Conoscenze generali

Acquisite nella scuola, nella vita, sul lavoro che qualificano la cultura anche aziendale della persona

Conoscenze tecnico-professionali

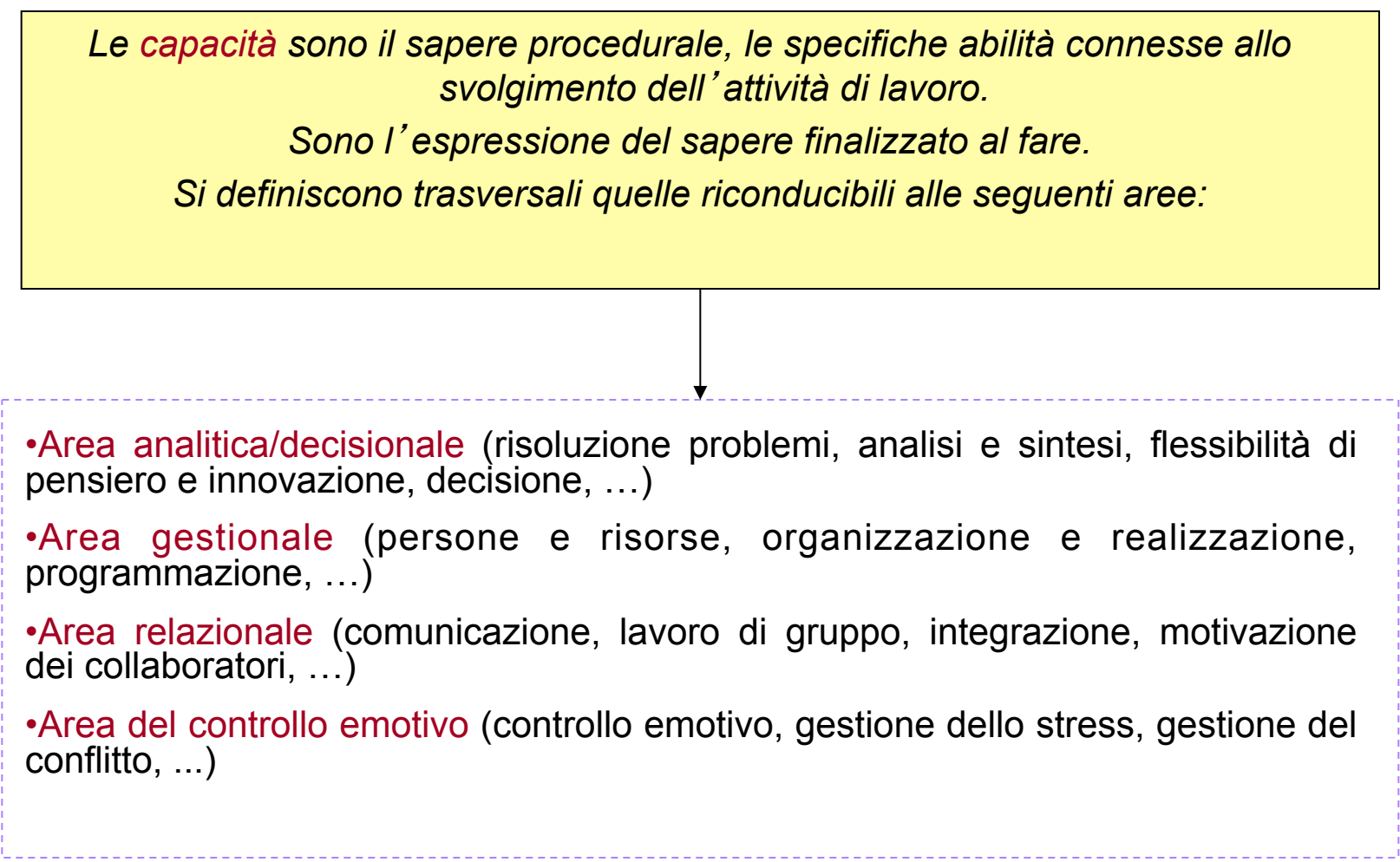
Acquisite sul lavoro e per il lavoro, collegate in modo specifico ed esclusivo ai processi aziendali

Le capacità: una definizione

*Le **capacità** sono il sapere procedurale, le specifiche abilità connesse allo svolgimento dell'attività di lavoro.*

Sono l'espressione del sapere finalizzato al fare.

Si definiscono trasversali quelle riconducibili alle seguenti aree:

- 
- **Area analitica/decisionale** (risoluzione problemi, analisi e sintesi, flessibilità di pensiero e innovazione, decisione, ...)
 - **Area gestionale** (persone e risorse, organizzazione e realizzazione, programmazione, ...)
 - **Area relazionale** (comunicazione, lavoro di gruppo, integrazione, motivazione dei collaboratori, ...)
 - **Area del controllo emotivo** (controllo emotivo, gestione dello stress, gestione del conflitto, ...)

I comportamenti: una definizione

I **comportamenti** sono i modi di porsi di fronte alla realtà, forme di comportamento negli ambiti intellettuale, personale e sociale. Insieme di azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie della persona

A titolo esemplificativo possiamo ricordare:

- Sviluppo e trasferimento del know how
- Tensione al risultato
- Orientamento all' efficienza ed all' efficacia
- Orientamento al “ben fatto” ed accuratezza
- Orientamento al cliente/servizio
- Impegno ed allineamento verso l' organizzazione
- Sviluppo delle persone
- Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative
- Adattamento ai cambiamenti organizzativi
-

Competenze: quale significato

