



2014

Dott. ALFONZO RIZZUTO
Responsabile Settore Formazione e Agg. Professionale

L'ASSESSMENT DELLE COMPETENZE: GRADING DI APPROPRIATEZZA DEI CLIENT SERVICES

Prefazione

In passato i compiti costituivano le unità di riferimento per assegnare responsabilità e doveri ai singoli lavoratori e organizzare il lavoro. Questo tipo di approccio, definito mansionarismo, fondava il rapporto di lavoro sulla descrizione dettagliata delle singole attività lavorative da cui si desumevano le capacità e le esperienze che dovevano essere possedute dal personale.

Nella realtà contemporanea, invece, la necessità di dover gestire l'importanza della *customer satisfaction*, nella definizione degli standard e dei livelli di appropriatezza dei servizi da erogare, nonché la complessità delle organizzazioni e non ultimo la rilevanza sempre maggiore dell'apprendimento e della formazione continua, costituiscono alcuni dei fattori che caratterizzano la trasformazione della natura del lavoro e della sua organizzazione.

Gradualmente si è delineato uno scenario in cui solo la flessibilità dei processi di adattamento possono permettere alle organizzazioni di fronteggiare le incertezze in itinere.

In un contesto così connotato diventa importante e strategico riconoscere e valorizzare la dimensione delle risorse umane disponibili, ovvero il capitale intellettuale professionale rappresentato dalle competenze possedute e dalla capacità individuale di acquisire Know-how, governare e applicare tale patrimonio.

Non più, quindi, un insieme di compiti definiti e descritti in modo preciso, costanti nel tempo, connessi a ruoli e posizioni organizzative stabili, ma sempre più performance che evolvono e variano in funzione dei diversi ruoli che la persona si trova a ricoprire, connessi agli obiettivi/risultati complessivi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere.

In sostanza le competenze che la persona deve possedere diventano l'aspetto fondamentale su cui incentrare la gestione del personale e la definizione di ciò che si attende dal lavoratore in termini di prestazioni.

Quadro Normativo

In Italia, in relazione alla necessità di definire un sistema nazionale di certificazione delle conoscenze e competenze, sono stati adottati diversi emendamenti. A cominciare dalla legge-quadro in materia di formazione professionale del 21 dicembre 1978, n.845, sono da richiamare:

- il Decreto del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale del 12 marzo 1996 recante "Adozione degli indicatori minimi da riportare negli attestati di qualifica professionale rilasciati dalle Regioni e Province Autonome" con il quale è stato avviato il processo di innovazione delle procedure del sistema di certificazione delle competenze nella Formazione Professionale;
- il Decreto del Presidente della Repubblica 14 gennaio 1997, n.37 con il quale è stato approvato l'atto di indirizzo in materia di requisiti strutturali, tecnologici ed organizzativi minimi per l'esercizio delle attività sanitarie;
- il Decreto Legislativo 12 giugno 1999, n.229, che, da un lato, introduce per gli operatori sanitari l'aggiornamento professionale e la formazione permanente, specificando che queste sono attività

successive al corso di diploma o di laurea, dirette ad adeguare le conoscenze per tutto l'arco della vita professionale e, dall'altro, sancisce per le strutture del sistema sanitario l'obbligatorietà dell'accREDITAMENTO dei professionisti;

- la direttiva emanata dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 13 dicembre 2001, in funzione della quale tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze;
- l'Accordo Stato Regioni 1 agosto 2007, n.168, che avvia il programma della Formazione Continua in Medicina, istituito in applicazione all'art.16-bis e seguenti del richiamato D.Lgs. 229/1999 per mantenere, sviluppare ed incrementare la qualità delle performance degli operatori sanitari;
- la Legge 4 marzo 2009, n.15 ed il Decreto Legislativo attuativo 27 ottobre 2009, n.150, finalizzati all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- il Protocollo d'intesa del 20 gennaio 2010 stipulato dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione per la sperimentazione dell'applicazione della Riforma Brunetta;
- la Convenzione tra il Dipartimento della Funzione Pubblica e FormezPa del 12 maggio 2010 per la realizzazione del progetto R.INNO.VA. orientato ad approfondire lo stato di adeguamento delle amministrazioni provinciali ai principi del [D.Lgs. 150/2009](#), in particolare alle disposizioni relative ai sistemi di misurazione e valutazione delle performance;
- il Decreto del Ministro della Salute 30 dicembre 2010, recante "Adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance";
- l'Accordo sulla referenziazione del sistema italiano delle qualificazioni al quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF) del 20 dicembre 2012, strumento che nasce per soddisfare l'esigenza di rendere i criteri di valutazione e certificazione delle competenze generalizzabili e spendibili al di fuori dei confini nazionali, garantendo la mobilità dei saperi e offrendo la possibilità di confronto tra soggetti distanti territorialmente.

In aggiunta e non per ultimo, non bisogna trascurare che gli operatori della salute per "norma deontologica" hanno l'obbligo di mettere in pratica nuove conoscenze e competenze per offrire una assistenza sempre più qualificata.

Dizionario di competenza

Dalla documentazione scientifica al riguardo si può ottenere un dizionario alquanto esaustivo della competenza, così in parte definibile:

- ✚ "La competenza è la capacità di dar luogo ad una sequenza regolare di comportamento coordinato, efficace rispetto agli obiettivi, dato il contesto in cui ha luogo" (*Nelson Winter, 1982*);
- ✚ "La competenza è il bagaglio di capacità che la persona possiede e alle quali fa ricorso per rispondere a specifiche richieste della posizione lavorativa" (*Ratti, 1989*);
- ✚ "Una competenza può essere definita come una caratteristica intrinseca individuale, causalmente collegata a una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione che è misurata sulla base di un criterio prestabilito" (*Spencer & Spencer, 1993*);



✚ “La competenza non è uno stato o una conoscenza posseduta. Non è riducibile né a un sapere, né a ciò che si è acquisito (...). La competenza non risiede nelle risorse (conoscenze, capacità cognitive, relazionali ...) da mobilitare, ma nella mobilitazione stessa dei saperi che si sono saputi selezionare, integrare e combinare in un contesto e per un obiettivo specifico. La competenza rientra nel concetto di “saper mobilitare”. La competenza è un “saper agire” riconosciuto. Qualunque competenza, per esistere, necessita del giudizio altrui” (*Le Boterf, 1995*);

✚ “Patrimonio complesso di conoscenze, abilità e risorse individuali di cui un soggetto dispone per realizzare il proprio sviluppo personale, per affrontare in modo efficace l’inserimento socioculturale e lavorativo” (*Invalsi, 2004*);

✚ La Competenza: “E’ l’insieme delle conoscenze teoriche e pratiche, delle abilità e delle capacità che consentono a un individuo un adeguato orientamento in uno specifico campo d’azione. La competenza si connota quindi come conoscenza in azione: in essa emerge la componente operativa della conoscenza, ossia la presenza di un costante orientamento a saldare sapere e saper fare, anche in situazioni contraddistinte da un elevato livello di complessità, che quindi esigono schemi altrettanto complessi di pensiero e di azione. ... la competenza risiede, in ultima analisi, nella capacità, da parte del soggetto, di porre in atto, gestire, coordinare e monitorare le attività comprese in una area di attività (ADA)”. Dove per ADA si intende “... un insieme significativo di attività omogenee ed integrate, orientate alla produzione di un risultato ed identificabili all’interno di uno specifico processo.” (*Isfol, tratto da: Newsletter n.9, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*).

Semplificando si può sostenere che la competenza costituisce l’elemento imprescindibile di ogni professione formata da tre componenti:

1. la *conoscenza* cioè l’ambito del sapere concettuale di base, scomponibile in forma di nozioni, principi e concetti relativi all’area professionale target, da interpretare come linee guida necessarie per l’implementazione del sapere pratico;
2. l’*abilità*, cioè l’aspetto operativo, il mettere in atto i principi che appartengono alla conoscenza, espressione dell’attitudine nell’affrontare e portare a termine i compiti attinenti al ruolo esercitato;
3. il *comportamento*, cioè la parte relativa al modo con cui si palesa l’agire professionale in uno specifico contesto lavorativo che incide sui rapporti con gli altri e sull’efficacia della mobilitazione dell’intera competenza stessa; si possono, infatti, possedere tutte le conoscenze necessarie e adeguate per una performance di eccellenza, ma se non si riesce ad attivarle o lo si fa solo in parte, perché ad esempio “non si è motivati”, si riduce la ricaduta sul raggiungimento degli obiettivi fissati e assegnati.



Sono tre integranti strettamente legati tra loro che vanno a costituire gli ambiti complessi della visione olistica delle competenze; vale a dire quel “core” scientifico della professionalità che ogni lavoratore



dovrebbe possedere e sapere mettere in pratica per realizzare le performance correlate alla posizione che occupa nell'organizzazione interessata.

Occorre in definitiva far riferimento all'adeguatezza del ruolo e non all'abilità nella performance, a ciò che è necessario, che si dovrebbe e che sarebbe preferibile *sapere*, *saper fare* e *saper*

essere per realizzare con successo le prestazioni richieste.

Coerentemente è da condividere che la competenza non può in alcun modo essere ricondotta ad un costrutto di un unico espediente; appare molto più ragionevole parlare in termini di *aree di competenze* alla quali devono far riferimento le tre dimensioni già enunciate.

Mappatura della competenza

Per individuare l'accezione delle competenze di prassi si utilizza la metodologia dell'intervista/colloquio con la quale si cerca di capire se la persona possiede le caratteristiche personali, come ad esempio la motivazione, un tratto caratteriale, una capacità, un aspetto dell'immagine di sé, idonee, a parere l'intervistatore/valutatore, per accedere ad un ruolo e realizzare prestazioni lavorative di buon livello.

Osservare la persona nel momento in cui esegue determinati compiti lavorativi e verificare se riesce a realizzare le correlate prestazioni secondo parametri ottimali predefiniti è di solito un metodo più affidabile per giudicare la competenza rispetto alla precedente modalità che passa attraverso una semplice visione di interpretazione soggettiva di caratteristiche personali da cui potrebbe dipendere una buona prestazione lavorativa (Spencer & Spencer, 1993).

Secondo tale più consona interpretazione l'assessment può essere effettuata attraverso vari metodi tra i quali:

1. l'osservazione della persona sul posto di lavoro;
2. la simulazione di compiti e situazioni lavorative;
3. la discussione di case studies;
4. l'esame di documentazione prodotta durante il lavoro.

Per mappatura delle competenze è da intendersi, pertanto, il processo attraverso il quale si rilevano, gestiscono e sviluppano le conoscenze, le abilità e gli atteggiamenti del personale in connessione con i valori, gli obiettivi, l'organizzazione e le strategie di business di ogni azienda, ivi compresa quella sanitaria.

In un panorama moderno in cui l'adattabilità rappresenta l'elemento caratterizzante delle modalità di produzione dei servizi agire tempestivamente per adeguare il personale ai necessari cambiamenti degli obiettivi aziendali e quindi dei processi e mansioni occorrenti per il loro raggiungimento, richiede innanzitutto di avere una chiara visione della situazione contingente e delle finalità future.

La più appropriata e concreta gestione di tali mutamenti deve, pertanto, scaturire dalla creazione di un modello di analisi delle competenze necessarie all'azienda e la loro distribuzione nei ruoli al fine di garantire la realizzazione delle prestazioni attese, occorrenti per raggiungere gli obiettivi pianificati dall'organizzazione interessata.

In Italia, nonostante i diversi emendamenti al riguardo, all'interno degli ordinamenti giuridici professionali non esiste:

- ❖ un glossario delle competenze per tutte le figure professionali e per tutti i profili;
- ❖ un sistema univoco di rilevazione delle competenze;
- ❖ un tracciato di sistematicità e periodicità di valutazione del professionista;
- ❖ un impianto di correlazione tra competenze possedute e la conversione in "titoli e/o qualifiche" riconosciuti.

Persiste, infatti, il concetto che, una volta maturati i requisiti formali richiesti per l'esercizio della relativa professione (titolo abilitante e iscrizione all'albo professionale) il soggetto mantiene per tutta la vita professionale la condizione di "esperto" dell'area di competenza e di esclusività professionale.

Ne consegue la mancanza di un modello univoco di analisi delle competenze cui far riferimento e che ogni azienda all'occorrenza ne costruisce e sperimenta uno proprio.

La prima ipotesi di unità capitalizzabili correlate alle competenze sono raccolte in una pubblicazione del 1998 curata da Isfol, postulate in cinque ambiti lavorativi diversi da quello sanitario.

Il modello concettualizzato ha distribuito le competenze dei profili professionali in tre cluster di valutazione, ciascuno articolato in una pluralità di variabili, identificabili in: le *conoscenze generali*, le *conoscenze*

specialistiche ed i *comportamenti di contesto*.

Esaminando genericamente, nell'ambito del cluster Comportamenti di Contesto, la voce *Capacità Gestionali* delle varie posizioni organizzative in base ai relativi livelli di responsabilità, autonomia e ritorno organizzativo si può trarre la seguente graduazione:

1. per le posizioni di direzione che prevedono un alto livello di responsabilità sia nell'individuazione delle strategie per concorrere al conseguimento degli obiettivi aziendali, che nella gestione e sviluppo delle risorse attribuite (umane, economiche, ...) necessita: *autonomia ed elevata proattività nel "problem solving" e "decision-making"*;
2. per le posizioni con responsabilità nel coordinamento, pianificazione e controllo delle risorse attribuite per il raggiungimento degli obiettivi assegnati occorre: *buona autonomia decisionale e capacità di far fronte alle problematiche*;
3. per le posizioni con responsabilità relativa al proprio compito, alla gestione e pianificazione delle proprie attività bisogna: *un discreto livello di autonomia operativa e un buon livello di specializzazione professionale*;

4. per le posizioni con responsabilità relativa alla corretta esecuzione dell'attività pratica assegnata serve: *autonomia pratica-operativa non decisionale*.

Scala di valutazione della competenza

La scala da utilizzare per misurare il gradiente delle competenze dipende, dunque, dalle scelte e filosofie aziendali, in quanto non c'è una regola univoca; è opportuno, però, realizzarla con ocularità per far salvo il criterio di oggettività e equità della valutazione, così come per evitare eventuali distorsioni di abitudini o percezioni travisate.

Poiché le competenze non sono osservabili in sé, ma solo se "in azione", è fondamentale definire per

LIV.	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
	Esito dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.	Indicano le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili).	Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.
0	Nessuna	Nessuna	Nessuna
1	Conoscenza generale di base	Abilità di base necessarie a svolgere mansioni / compiti semplici	Lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato.
2	Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio	Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici	Lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia
3	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni	Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio; adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi
4	Conoscenza pratica e teorica in un ambito di lavoro o di studio	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio	Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti; sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il
5	Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza	Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti	Saper gestire e sorvegliare attività in contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili; esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri
6	Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongono una comprensione critica di teorie e principi	Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito di lavoro o di studio	Gestire attività o progetti, tecnico-professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi
7	Conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca; consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi	Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi	Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici; assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi
8	Le conoscenze più avanzate e specializzate, comprese all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi	Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti	Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca

Tabella Grading "Tools per la competitività: la valutazione delle competenze"

ognuna gli indicatori comportamentali che precisino i "desiderata", ossia di "come" in un determinato ruolo, deve essere fatto "cosa".

E' necessario, cioè, definire i criteri generali per strutturare la lista delle competenze in modo tale da poterli combinare adeguatamente e produrre una griglia di riferimento univoca facilmente utilizzabile dai valutatori.

L'elemento cardine a cui bisogna porre maggiore attenzione è la grandezza della scala: tanto più questa è ampia, tanto più, se ben costruita, darà una fotografia puntuale dell'adeguatezza al ruolo del singolo; tuttavia, come contro, potrebbe risultare di difficile costruzione e applicazione perché un'articolazione eccessiva rischia un effetto di ritorno negativo, cioè può produrre incapacità nel riconoscere il confine netto tra un livello e l'altro, e quindi indurre un'approssimazione per eccesso o per difetto.

Un riferimento pratico è la metodologia esplicitata nella realizzazione del progetto "Tools per la competitività: la valutazione delle competenze" realizzato da FOREMA nel Veneto nell'ambito del Programma Operativo Regionale - Fondo Sociale Europeo, P.O.R. FSE 2007/2013 - Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione.

Il format utilizzato e sopra riportato fa specifico riferimento al Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF). Esso è costituito da una matrice di otto livelli per ciascuno dei quali si evidenziano le conoscenze, abilità e competenze per favorire un'interpretazione univoca delle qualifiche.

Un altro riferimento pratico è la tecnica utilizzata da Business PLUS: la scala di valutazione scelta per indicare il livello concreto della competenza è codificata nei valori:

- da 1 a 8 per indicare valori positivi tangibili in incremento;
- 0 (zero) per indicare l'assenza della competenza;
- - (meno) per indicare la mancanza di dati relativi alla valutazione della competenza.

I criteri generali da combinare per la strutturazione del grading indicante il livello di padronanza delle competenze sono:

- *il possesso della conoscenze competenza base;*
- *l'autonomia operativa e decisionale*
- *la complessità e variabilità del compito;*
- *la complessità e variabilità del contesto operativo;*
- *la responsabilità sul compito;*
- *la responsabilità sulle persone;*
- *la pro attività;*
- *l'innovazione apportata.*

Le categorie dell'operare derivanti dai criteri di strutturazione della griglia portano alla individuazione dei livelli di competenza e indicatori comportamentali per la valutazione delle competenze agite come riportati nella tabella.

Nella pratica operativa, per facilitare il compito di attribuzione del grading e non creare un divario eccessivo tra la scala utilizzata e la reale necessità di determinati livelli di competenza, ha portato a considerare le ultime due graduazioni come standard di *livelli di eccellenza*, quindi esternazione di competenze superiori che apportano valore aggiunto all'intera organizzazione.

La sovrapposizione del metodo nell'ambito di analisi al riguardo nel settore sanitario a determinato l'individuazione di una quarta macro area rispetto alle tre previste dai modelli analizzati:



1. **Competenze di base (Knowledge):** il portfolio delle conoscenze/saperi di carattere generale che costituisce la base minima per l'accesso al mondo lavoro "*sapere*";
2. **Competenze tecnico-professionali (Business Skills):** l'insieme delle capacità relative alla specifica professione del soggetto che derivano da conoscenze, pratiche ed esperienze specifiche "*saper fare*";
3. **Competenze trasversali (Social Skills):** le abilità comunicative, relazionali, gestionali, diagnostiche, di problem solving ecc.. che entrano in gioco nelle diverse situazioni professionali "*saper essere*";

grade	Competenza liv.	Criteri
0	Inesistente	• Nessun criterio soddisfatto
1	Base	• Conoscenza teorica settoriale • compito semplice ripetitivo • contesto abituale • con controllo
2	Elementare	• Conoscenza teorica settoriale • compito semplice • contesto abituale • con supervisione minima
3	Operativa	• Conoscenza teorica e operativa generale • compito semplice • contesto abituale • autonomia minima • responsabilità sul proprio compito
4	Compiuta	• Conoscenza teorica e operativa completa • compito di media complessità • contesto variabile, ma prevedibile • autonomia operativa • autonomia decisionale in contesti semplici • responsabilità sul proprio compito
5	Specialistica	• Conoscenza specialistica • compito di media complessità • contesto variabile e/o nuovo • autonomia operativa e decisionale • responsabilità sul compito
6	Avanzata	• Conoscenza ampia e comprensione critica • compito complesso • contesti complessi e imprevedibili • autonomia decisionale • proattività • responsabilità sul compito • responsabilità sulle persone

Livelli di eccellenza

7	Strategica	• Padronanza della conoscenza e interrelazioni • compito di elevata complessità e variabilità • contesti complessi e imprevedibili • autonomia decisionale e strategica • proattività • responsabilità sul compito/processo • responsabilità sullo sviluppo persone
8	Generativa	• Dominio della competenza e interrelazioni • compito di elevata complessità e variabilità • contesti complessi e strategici • autonomia decisionale strategica • proattività e innovazione • responsabilità su sviluppo compito/processo • responsabilità sullo sviluppo persone

Tabella Grading di Business PLUS

4. Competenze tecnico-professionali trasversali (Flexibility Skills): il complesso delle capacità che derivano da nuovi apprendimenti, pratiche ed esperienze specifiche di un determinato ambito lavorativo “*saper divenire*”.

Stato di valutazione		anno 2010		Descrizione	
Nome e Cognome					
Legenda:					
1= insufficiente					
2= sufficiente					
3= soddisfacente/adeguato					
4= buono					
5= ottimo					
Competenze e comportamenti generali PESATURA: _____/100					
1.1 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA					
Indica la partecipazione attiva alle iniziative e il raggiungimento della programmazione delle attività dell'unità operativa con i professionisti e il personale					
1	2	3	4	5	
1.2 AUTONOMIA E RESPONSABILITA'					
Indica il grado di autonomia nel risolvere i possibili problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nel contesto agere del proprio ruolo					
1	2	3	4	5	
1.3 QUALITÀ DEL CONTENUTO PROFESSIONALE					
Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di lavoro					
1	2	3	4	5	
1.4 PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ATTIVITA'					
Indica il grado di programmazione ed organizzazione in modo appropriato le proprie attività nel rispetto dei tempi, delle regole cliniche e degli impegni assunti					
1	2	3	4	5	
1.5 RELAZIONE CON I COLLEGI					
Indica il grado di disponibilità al lavoro e alla collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa					
1	2	3	4	5	
1.6 ADEMPIMENTO AI REQUISITI DELL'UTENZA					
Indica il grado di correttezza, di puntualità, di presenza e disponibilità nelle risposte e sempre dei clienti					
1	2	3	4	5	
1.7 FLESSIBILITÀ					
Indica il grado di disponibilità rispetto alle richieste di gestione delle emergenze (cambi turni, sostituzioni, modifica dei tempi)					
1	2	3	4	5	
1.8 SVILUPPO PROFESSIONALE					
Indica il grado di partecipazione attiva alla manutenzione e innovazione delle proprie competenze partecipando alla formazione aziendale					
1	2	3	4	5	
Competenze tecnico specifiche					
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

Scheda Valutazione Individuale Area Dirigenza

Stato di valutazione		anno 2010		Descrizione	
Nome e Cognome					
Legenda:					
1= insufficiente					
2= sufficiente					
3= soddisfacente/adeguato					
4= buono					
5= ottimo					
Competenze e comportamenti generali PESATURA: _____/100					
1.1 CONTRIBUTO AI PROGRAMMI DELL'UNITA' OPERATIVA					
Indica la partecipazione attiva alle iniziative e il raggiungimento della programmazione delle attività dell'unità operativa con i professionisti e il personale					
1	2	3	4	5	
1.2 AUTONOMIA E RESPONSABILITA'					
Indica il grado di autonomia nel risolvere i possibili problemi della propria area di lavoro e il livello di assunzione di responsabilità nel contesto agere del proprio ruolo					
1	2	3	4	5	
1.3 QUALITÀ DEL CONTENUTO PROFESSIONALE					
Indica la qualità delle competenze tecnico specifiche agite per la gestione delle attività di lavoro					
1	2	3	4	5	
1.4 PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ATTIVITA'					
Indica il grado di programmazione ed organizzazione in modo appropriato le proprie attività nel rispetto dei tempi, delle regole cliniche e degli impegni assunti					
1	2	3	4	5	
1.5 RELAZIONE CON I COLLEGI					
Indica il grado di disponibilità al lavoro e alla collaborazione nel gruppo di lavoro e il contributo ad un clima positivo dell'unità operativa					
1	2	3	4	5	
1.6 ADEMPIMENTO AI REQUISITI DELL'UTENZA					
Indica il grado di correttezza, di puntualità, di presenza e disponibilità nelle risposte e sempre dei clienti					
1	2	3	4	5	
1.7 FLESSIBILITÀ					
Indica il grado di disponibilità rispetto alle richieste di gestione delle emergenze (cambi turni, sostituzioni, modifica dei tempi)					
1	2	3	4	5	
1.8 SVILUPPO PROFESSIONALE					
Indica il grado di partecipazione attiva alla manutenzione e innovazione delle proprie competenze partecipando alla formazione aziendale					
1	2	3	4	5	
Competenze tecnico specifiche					
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

Scheda Valutazione Individuale Area Comparto

Una valida iniziativa è rappresentata dal protocollo d'intesa del 20 gennaio 2010 stipulato dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione con FORMEZ, AGeNaS e FIASO, alla quale hanno aderito diverse aziende sanitarie, per verificare come le modalità individuate nel D.Lgs. 150/2009 siano nel concreto applicabili in sanità.

Per lo scopo sono state elaborate due distinte schede di valutazione a fianco

riportate: una per l'Area della Dirigenza e l'altra per l'Area del Comparto. In entrambe il gradiente è realizzabile attraverso un diversificato raggruppamento di competenze affini alle responsabilità dei ruoli professionali, misurabili su 5 livelli di capacità.

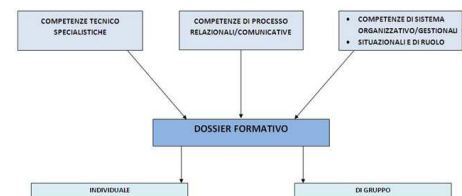
Nella definizione del grading deve essere data opportuna considerazione anche al percorso formativo seguito dall'interessato per l'acquisizione di know-how. Al riguardo si sottolinea l'importanza delle citate direttive di cui agli Accordi Stato Regioni dell'1 agosto 2007 “*Riordino del sistema di Formazione Continua in Medicina*” e del 5 novembre 2009 “*Il nuovo sistema di formazione continua in medicina*”.

Tra le altre, le novità più importanti:

- l'istituzione dell'anagrafe nazionale dei crediti formativi;
- l'obbligo da parte delle Aziende Sanitarie di redigere Piani di Formazione annuali o triennali e contestuali Report delle attività realizzate per un governo consapevole della formazione;
- l'istituzione dei *Dossier Formativi Individuali* o di *Gruppo*, come strumenti di programmazione, di rendicontazione e di valutazione a livello individuale, di gruppo professionale o di équipe, che deve affiancare agli altri due strumenti di pianificazione e valutazione aziendale (Piani formativi aziendali e Rapporti formativi annuali).

Lo sviluppo delle correlate attività formative, sul piano pratico, rappresentano l'elemento fondante dell'espansione organizzativa del lavoro e conseguentemente del sistema di assessment in esame, in quanto all'interno delle stesse assumono rilievo tre tipologie di obiettivi di apprendimento:

- a) tecnico professionali individuali nel settore specifico di attività, acquisendo crediti formativi inerenti eventi specificatamente rivolti alla professione o alla disciplina di appartenenza (obiettivi formativi tecnico-professionali);





- b) nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza degli specifici processi di produzione delle attività sanitarie (obiettivi formativi di processo);
- c) nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza dei sistemi sanitari (obiettivi formativi di sistema).

Al di là del metodo, della teoria di sostegno e del grading da utilizzare, occorre prendere atto che:

- l'istituzione e l'implementazione di un impianto di valutazione sistematica delle competenze è da considerarsi vitale ai fini della governance delle organizzazioni di produzione di beni e servizi ed in particolar modo del settore sanitario;
- le competenze sono un'entità dinamiche della dimensione umana che si alimentano alle fonti dei saperi (*Knowledge, Skills, Social Skills, Flexibility Skills*);
- la formazione permanente agisce ed opera sul triangolo relazionale del mondo del lavoro, composto *by organizations, professionals and skills* a tutto beneficio della appropriatezza, ovvero ai criteri di efficacia, sicurezza ed efficienza, dei *client services*.

Bibliografia

- E. Auteri, "Management delle risorse umane. Fondamenti professionali", Guerini e Associati, Milano, 1999.
- M. Capizzi, "Dinamiche di competenze: i circuiti di generazione del valore attraverso le competenze", FOR, rivista per la formazione, n. 65, 2005.
- A. Caretta, M.M. Dalziel, A. Mitrani, "Dalle Risorse Umane alle Competenze", Franco Angeli, Milano, 1992.
- A. Iori, "La performance nelle amministrazioni pubbliche", Grafiche Aurora srl, Verona 2011.
- Isfol, "Apprendimento di competenze strategiche", Franco Angeli, Milano, 2004.
- Isfol, "Il sistema di misurazione e valutazione della performance", Franco Angeli, Milano, 2004.
- Isfol, "Unità Capitalizzabili e crediti formativi. I repertori sperimentali", Franco Angeli, Milano, 1998.
- L. Falchini, E. Sposato "il progetto della Regione Toscana per la costruzione di un sistema di competenze", FOR, rivista per la formazione, n. 63, 2005.
- M. Lenzi, "Introduzione allo strategic human resources management (SHRM) ed al modello delle competenze".
- C.D. Naylor, "What Is Appropriate Care?", N.E.J.M., 338: 1918-1920, 1998.
- Regione Liguria, "Sistema di valutazione delle prestazioni individuali".
- Regione Toscana, "Sistema regionale delle competenze", Unione Europea, FSE, 2004.
- Sanitanova, Trend, "La valutazione delle performance organizzativa e individuale in sanità: un modello si sviluppo operativo", Sanitanova, Milano, 1993.

-
- A. Selvatici, M.G. D'Angelo, *“Il Bilancio Di Competenze”*, Franco Angeli, Milano, 1999.
 - L. M. Spencer, S. M. Spencer, *“Competenza nel lavoro”*, Franco Angeli, Milano, 1993.
 - A. Vettori, D. Vannozzi, *“La valutazione delle performance individuali nelle aziende sanitarie”*, Franco Angeli, Milano, 1993.

Sitografia

- <http://www.bplus.it/>
- <http://www.cantieripa.it/>
- <http://www.ebcconsulting.com/>
- <http://www.eccellere.com/>
- <http://www.forema.it/>
- <http://www.ipasvi.it/professione/>
- <http://www.isfol.it/>
- <http://www.orientamento.it/>
- <http://www.portal.lavoropa.it/>
- <http://www.rete.toscana.it/sett/orient/fp/siscom.htm>