



L'osservatorio delle competenze:

L'esperienza del dipartimento di prevenzione dell'ASL Salerno 3

Maria Rosaria Pirfo¹, Raffaele Bove², Guido Capaldo³

¹ Servizio Formazione ASL Salerno 3

² Dipartimento di Prevenzione ASL Salerno 3

³ Università Federico II di Napoli, Dipartimento Ingegneria Economico Gestionale

Il processo di formazione permanente, per poter essere realmente leva di sviluppo organizzativo, richiede strategie mirate, metodologie di lavoro appropriate, progettualità contestualizzate, concretizzabili soltanto attraverso studi di fattibilità, vero e proprio strumento operativo per la individuazione di obiettivi perseguibili e per la costruzione di fasi di lavoro e procedure chiare e condivise.

In ambito sanitario, tutto ciò assume maggiore rilievo, tanto è vero che il sistema di Educazione Continua in Medicina, ormai ben collaudato, ha il compito di soddisfare la domanda formativa crescente, in quanto crescenti risultano le istanze dell'utenza, la molteplicità e l'eterogeneità delle esigenze di aggiornamento, a fronte della diversità dei ruoli in esso presenti, delle innovazioni continue, dell'ottimizzazione e della razionalizzazione delle risorse richieste da più parti.

L'Azienda Sanitaria Locale Salerno 3, volendo promuovere opportunità formative, che abbiano un "senso" e un "significato" per i fruitori, ha attivato, in via sperimentale, una metodologia di lavoro basata sulla mappatura delle competenze.

Il progetto è stato promosso dal Servizio Formazione dell'ASL Salerno 3, in collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria Economico Gestionale dell'Università di Napoli Federico II, attraverso la costituzione di un Team di progetto interdisciplinare e multiprofessionale, denominato "Osservatorio delle Competenze".

Obiettivo prioritario del progetto è stato la costruzione di un percorso metodologico che, partendo dall'analisi dei fabbisogni formativi prioritari delle diverse aree professionali aziendali, intende definire progetti formativi rispondenti alle reali esigenze del personale, e, quindi, ad un'appropriata e "misurata" analisi dei fabbisogni formativi che risulti capillare, partecipativa e condivisa rispetto alle peculiarità organizzative e professionali dell'ASL Salerno 3.

Per la costruzione dell'Osservatorio è stato utilizzato un approccio basato sull'analisi delle "situazioni di lavoro significative dei processi organizzativi", attraverso l'osservazione diretta dei comportamenti degli operatori nel corso delle diverse tipologie

di situazione. Gli “Osservatori” sono stati, pertanto, individuati nell’ambito del “network di soggetti” - capo gerarchico, collaboratori, colleghi - con i quali, più frequentemente, si interagisce nel corso dell’attività lavorativa.

I punti di vista, le esperienze, i ricordi di tali Osservatori costituiscono elementi di fondamentale importanza per la ricognizione e la rappresentazione delle competenze individuali.

La necessità di legare l’analisi dei fabbisogni formativi alla mappatura delle competenze è motivata, inoltre, dalle finalità stesse dell’azione formativa in azienda: “stimolare” i partecipanti alle attività formative, “modificare” i propri comportamenti lavorativi, “migliorare” le prestazioni individuali e quelle aziendali.

All’Osservatorio, infatti, non spetta valutare le competenze del personale, bensì monitorare, periodicamente e sistematicamente, le principali situazioni lavorative (attività), che caratterizzano i processi delle diverse Unità Organizzative dell’Ente e le relative competenze (tecnico-professionali, gestionali-organizzative, personali, relazionali) delle famiglie professionali. Ciò, al fine, di valutare - sulla base di specifici indicatori - l’impatto, su tali attività, sia degli obiettivi strategici aziendali sia dei cambiamenti (istituzionali, socio-economici, normativi, tecnologici etc.) nel contesto operativo dell’ASL.

Metodologia

La metodologia di supporto all’Osservatorio è stata sviluppata e condivisa da un team di progetto, formato da esperti in materia di metodi di mappatura delle competenze, dal Dirigente Responsabile del Servizio Formazione, da un campione significativo di referenti aziendali per la formazione e, infine, dai “fruitori” finali del sistema.

I diversi *step* del progetto sono stati articolati in periodici *briefing* operativi, durante i quali si è provveduto:

- alla messa a punto degli strumenti metodologici dell’osservatorio;
- alla selezione di unità organizzative e posizioni di lavoro da coinvolgere;

- alla sperimentazione della metodologia;
- alla valutazione dello stato di avanzamento del progetto.

Per la fase - pilota è stato scelto, in raccordo con il Direttore Generale Donato M.T. Saracino e il Direttore del Dipartimento Giuseppe Fornino, il Dipartimento di Prevenzione dell’ASL Salerno 3, il quale, sia per aspetti organizzativi che per fattori connessi alle sue funzioni istituzionali, offre opportunità di studio su un campione professionale significativo in quanto eterogeneo, multi e interdisciplinare, per la compresenza di diversi ruoli e funzioni.

Le famiglie professionali coinvolte nel progetto sono state le seguenti:

- Dirigenti Medici
- Dirigenti Medici Veterinari
- Tecnici della prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Ai fini del fabbisogno formativo, per valutare l’importanza delle situazioni di lavoro e delle competenze, sono state effettuate specifiche interviste, somministrate separatamente, per ogni famiglia professionale, prima, ai titolari delle posizioni, gli “agenti”, in seconda battuta, ai loro colleghi o collaboratori, gli “osservatori”.

Le interviste sono state strutturate facendo in modo che ciascuno degli intervistati, applicando i criteri predisposti dal team di progetto, potesse esprimere, durante l’intervista, una valutazione in merito all’importanza di ogni singola situazione lavorativa.

Le fasi operative della metodologia

Il Team di Progetto ha ritenuto di sottoporre a valutazione, nel corso delle interviste, le situazioni di lavoro riconducibili, essenzialmente, alle seguenti tre tipologie: 1) attività attualmente svolte all’interno delle unità operative; 2) attività non attualmente svolte, ma che potrebbero essere sviluppate all’interno delle unità operative; 3) attività intraziendali.

Nell’ambito di ciascuna delle tre categorie sopradescritte, sono state, poi,

individuare le situazioni lavorative nel seguito elencate.

1) Attività attualmente svolte all’interno delle Unità Operative

- Attività istituzionali (programmazione delle attività di prevenzione, gestione delle urgenze, gestione delle emergenze, pianificazione delle emergenze etc.)
- Attività di vigilanza e ispezione
- Sopralluoghi
- Pareri
- Campionamento
- Attività d’ufficio (*back-office*, di preparazione e di supporto alla realizzazione di report e di rendicontazione di tutte le altre attività, gestione del personale.
- Altre attività (Audit, Didattica interna ed esterna, Ricerca etc.).

2) Attività che potrebbero essere sviluppate all’interno delle Unità Operative

- Comunicazione all’utenza
- *Briefing* su tematiche formative.

3) Attività di natura interaziendale ed extraaziendale

- Interazioni con le altre UU.OO.
- Interazioni con il Servizio di appartenenza
- Interazioni con altri Servizi del Dipartimento
- Interazioni con altri Servizi Aziendali
- Interazioni con altre macrostrutture aziendali (DD.SS., PP.OO., Direzione Strategica)
- Interazioni con altre ASL, Enti Locali, Istituzioni, Agenzie, ecc..

Per ciascuna delle situazioni lavorative sopra descritte, è stato valutato il relativo “grado di importanza”, prendendo in considerazione i seguenti sei criteri:

1. incidenza temporale delle attività;
2. contesto di svolgimento delle attività (esiguità di risorse e di mezzi, problemi logistici, vincoli burocratici, vincoli gerarchici);
3. influenza di normative e di regolamenti;
4. influenza dell’innovazione tecnologica;
5. legame tra le prestazioni delle attività (efficacia ed efficienza) e obiettivi

annuali del Dipartimento;
6. legame tra le prestazioni delle attività (efficacia ed efficienza) e gli obiettivi annuali dell'ASL.

La valutazione relativa ai criteri sopra riportati è stata effettuata utilizzando una scala a 5 livelli. Il grado di importanza di ciascuna situazione è stato, di conseguenza, calcolato come valore medio dei valori assunti, per la situazione in esame, dai 6 indicatori di importanza.

Classificando, quindi, le diverse situazioni di lavoro, in ordine decrescente, rispetto al grado di importanza medio, è stato, così, possibile identificare le situazioni di lavoro "critiche", che presentano maggiori necessità di interventi formativi.

Ipotizzando, così, un margine temporale di 3 anni, per la pianificazione e lo sviluppo degli interventi formativi, si dovrà procedere, a breve termine, con interventi prioritari per le "situazioni critiche" summenzionate, riferite alle attività che presentano valori maggiori rispetto all'importanza media del valore-soglia stabilito.

Per quanto riguarda le altre attività, occorrerà procedere - nel corso del triennio - a verificare se eventuali mutamenti nel contesto aziendale, sia interno sia esterno, abbiano incrementato

il loro valore dell'importanza media, facendolo salire al di sopra del valore-soglia stabilito dai responsabili della pianificazione degli interventi formativi. In caso affermativo, anche per tali attività andranno costruite coerenti risposte formative.

Sulla base delle specificità delle attività individuate, il Team di Progetto ha identificato, inoltre, le seguenti quattro categorie di competenze: "conoscenze e capacità tecnico-professionali", "capacità gestionali-organizzative", "capacità personali", "capacità relazionali". Nell'ambito di ciascuna categoria sono state, poi, identificate le competenze maggiormente correlabili alle prestazioni delle diverse tipologie di attività, come di seguito riportate:

- *Conoscenze e capacità tecnico-professionali*: esperienze acquisite sul campo, conoscenze di tecniche e di metodi, conoscenze di tipo amministrativo, conoscenze normative, conoscenze linguistiche, conoscenze e abilità informatiche, capacità di redigere atti, tracciabilità delle verifiche, capacità di interagire con altri Enti e Istituzioni.

- *Capacità gestionali e organizzative*: pianificazione e gestione delle attività, gestione dei collaboratori/colleghi, gestione di indicatori e di dati, controllo dei costi.

- *Capacità personali*: lavorare per obiettivi, spirito di iniziativa, comunicazione.

- *Capacità relazionali*: gestione delle riunioni, lavoro di squadra.

La valutazione dell'impatto delle competenze sulle prestazioni delle situazioni lavorative "critiche" è risultata essere un significativo indicatore dell'importanza di ciascuna competenza, ai fini dell'identificazione dei fabbisogni formativi. Al fine di valutare tale impatto, è stata utilizzata la seguente scala di valutazione:

1 = la competenza ha scarsa influenza sul miglioramento delle prestazioni dell'attività;

3 = la competenza può contribuire al miglioramento delle prestazioni dell'attività;

5 = la competenza è determinante ai fini del miglioramento delle prestazioni dell'attività.

I risultati della valutazione dell'impatto delle competenze, sulle situazioni di lavoro "critiche", hanno consentito di identificare le competenze, nell'ambito di ciascuna delle quattro categorie nelle quali esse sono state classificate, al fine di promuovere il miglioramento delle prestazioni delle situazioni di lavoro.

È stato possibile, in tal modo, contestualizzare le aree tematiche degli interventi formativi prioritari rispetto

Esempi di situazioni lavorative critiche	Valore dell'importanza	Esempi di competenze con elevato valore di impatto	Valore dell'impatto	Aree tematiche dell'intervento formativo per il rafforzamento delle competenze delle diverse situazioni lavorative
Attività d'Ufficio	4.8	Conoscenze e abilità informatiche	4.5	Utilizzo di sw gestionali
Attività d'Ufficio	4.8	Pianificazione e controllo delle attività	4.7	Pianificazione, organizzazione e controllo delle attività di ufficio
Interazioni con Comuni, Autorità Giudiziaria	4.6	Conoscenze e abilità informatiche	4.5	Creazione e gestione banche dati
Interazione con altri Servizi del Dipartimento	4.5	Pianificazione e controllo delle attività	4.6	<i>Project Management</i>

Tabella 1. Aree tematiche degli interventi formativi prioritari alle situazioni lavorative critiche.

FAMIGLIA PROFESSIONALE: DIRIGENTI VETERINARI

	Attività istituzionali	Vigilanza e ispezione	Attività d'ufficio	Interazioni con Comuni, Autorità Giudiziaria, Guardia Forestale etc.
<i>Conoscenze e capacità tecnico-professionali:</i>				
Conoscenza tecniche e metodi	XXX	XXX	XXX	XXX
Conoscenze di tipo amministrativo	XXX	XX	XXX	XX
Conoscenza e capacità di applicazione della normativa	XX	XX	XXX	
Conoscenze linguistiche	XX	X	XX	
Conoscenze e abilità informatiche	XXX	XX	XX	XX
Capacità di redazione atti	XXX	XXX	X	XXX
Capacità di tracciabilità verifiche	XX	X	XX	XX
Capacità di interagire con Enti e Istituzioni	XXX	XX	XXX	XXX
<i>Capacità gestionali e organizzative:</i>				
Pianificazione e controllo attività	XX	XXX	XXX	XXX
Gestione indicatori e dati	XX	X	X	XX
Gestione collaboratori	XXX	XXX	XXX	XXX
<i>Capacità personali:</i>				
Lavoro per obiettivi	XX	XXX	XXX	XX
Comunicazione	XX	XXX	XXX	XXX
Spirito di iniziativa	XXX	XXX		XXX
<i>Capacità relazionali:</i>				
Gestione riunioni	XXX	XXX	XXX	XX
Lavoro di squadra	XXX	XXX	XXX	XX

Tabella 2. Famiglia professionale dei Dirigenti Veterinari: situazioni di lavoro "critiche", ossia le attività che presentano i maggiori valori dell'indice di importanza, e diverse tipologie di competenze.

alle situazioni lavorative critiche, come evidenziato dall'esempio in tabella 1.

I risultati della sperimentazione della metodologia nel Dipartimento di Prevenzione dell'ASL Salerno 3

La valutazione dell'importanza delle attività e delle competenze è stata effettuata per ciascuna delle tre Famiglie Professionali prese in esame: Dirigenti Medici Veterinari, Dirigenti Medici, Tecnici della Prevenzione. Per ciascuna Famiglia Professionale sono state effettuate interviste ai titolari della posizione, gli "Agenti", e a due colleghi e/o collaboratori, gli "Osservatori", effettuando un totale di 27 interviste, durante le quali si è proceduto alla valutazione dell'importanza delle situazioni lavorative e alla identificazione delle situazioni lavorative "critiche".

Successivamente, è stato valutato l'impatto delle diverse competenze su

ciascuna delle situazioni lavorative critiche, utilizzando i criteri di valutazione illustrati in precedenza.

Si è, quindi, proceduto all'analisi dei risultati, per ciascuna Famiglia Professionale, e alla presentazione, discussione e validazione dei risultati con i soggetti intervistati allo scopo di identificare, per ognuna delle tre famiglie professionali:

- le situazioni lavorative "critiche", sulle quali focalizzare la definizione degli interventi formativi;
- le competenze che presentano il maggiore impatto sulle situazioni lavorative;
- le aree tematiche degli interventi formativi da progettare e realizzare per migliorare la contestualizzazione delle competenze rispetto alle situazioni lavorative "critiche".

Nelle tabelle 2, 3 e 4, per ciascuna delle tre famiglie professionali, sono riportate,

nelle colonne, le situazioni di lavoro "critiche", ossia le attività che presentano i maggiori valori dell'indice di importanza, nelle righe, le diverse tipologie di competenze. Negli incroci viene riportato l'impatto delle competenze sulle situazioni lavorative "critiche". Si è utilizzato, di volta in volta il simbolo "X", "XX" o "XXX" a seconda del valore dell'impatto delle competenze sulle prestazioni delle attività - basso, medio, alto - così come emerso dall'analisi dei risultati delle interviste.

Le aree tematiche degli interventi formativi prioritari, da progettare e realizzare per il miglioramento delle prestazioni nelle situazioni lavorative "critiche", corrispondono, per ciascuna delle 4 situazioni lavorative "critiche", alle competenze che presentano il massimo valore di impatto. Il Responsabile delle Attività Formative

FAMIGLIA PROFESSIONALE: DIRIGENTI MEDICI

	Attività d'ufficio	Attività istituzionali	Comunicazione all'utenza	Sopralluoghi e pareri
<i>Conoscenze e capacità tecnico-professionali:</i>				
Conoscenza tecniche e metodi	XX	XX	X	XX
Conoscenze di tipo amministrativo	XX	XXX	XXX	XX
Conoscenza e capacità di applicazione della normativa	XX	XXX	XXX	XX
Conoscenze e abilità informatiche	XXX	XXX		
Capacità di redazione atti	XXX	XXX		
Capacità di tracciabilità verifiche	XX	XX	XX	XX
Capacità di interagire con Enti e Istituzioni		XXX	XXX	XX
<i>Capacità gestionali ed organizzative:</i>				
Pianificazione e controllo attività	XXX	XXX	XX	XX
Controllo costi	XXX	XXX	X	X
Gestione indicatori e dati	XX	XX	XX	XX
Gestione collaboratori	XXX	XXX	XX	XX
<i>Capacità personali:</i>				
Lavoro per obiettivi	XX	XXX	XXX	XXX
Comunicazione	XX			
Spirito di iniziativa	XX	XX	X	X
<i>Capacità relazionali:</i>				
Gestione riunioni	XX	XX	XX	XX
Lavoro di squadra	XXX	XXX	XXX	XXX

Tabella 3. Famiglia professionale dei Dirigenti Medici: situazioni di lavoro "critiche", ossia le attività che presentano i maggiori valori dell'indice di importanza, e diverse tipologie di competenze.

potrà stabilire se progettare, in riferimento a una specifica situazione lavorativa, diversi interventi formativi, ciascuno focalizzato a migliorare una specifica competenza oppure progettare, sempre nell'ambito di una specifica situazione lavorativa critica, un unico intervento formativo, che contempra lo sviluppo delle diverse competenze per sfruttare le sinergie e le relazioni sistemiche tra esse.

Implicazioni organizzative e sviluppi futuri

In fase di sperimentazione della metodologia, si è potuto constatare che, oltre a costituire un'efficace guida per l'identificazione degli interventi formativi prioritari, la metodologia comporta una serie di ulteriori "benefici organizzativi" di seguito riepilogati:

- consente di utilizzare un approccio partecipativo e condiviso al problema della mappatura delle competenze e dell'analisi dei fabbisogni formativi;

- può favorire un cambiamento nel "modo di vedere l'organizzazione" e nel modo di considerare il proprio ruolo all'interno di essa contribuendo alla sua crescita;

- può avere un impatto positivo sulla motivazione individuale;

- favorisce il superamento di modalità difensive, in fase di analisi delle competenze, grazie alla rete di osservatori che "garantisce" una pluralità di opinioni.

È emerso, altresì, che, anche nel contesto organizzativo del Dipartimento di Prevenzione, la comunicazione ha una valenza peculiare, molto spesso trascurata o non adeguatamente affrontata. Si ravvisa, infatti, l'esigenza di "potenziare ulteriormente il sistema dei flussi informativi" dal livello centrale del dipartimento alle sedi periferiche e tra queste ultime e gli altri servizi aziendali e territoriali (Enti Locali, Regione, Ministero), attraverso una capillare informatizzazione che preveda l'acquisizione di pc e software, la fruizione di corsi di informatica,

specifici abbonamenti on-line alle più importanti fonti di informazione, l'acquisizione di idonei sistemi di archiviazione dati e *reporting* garantendo, in tempo reale, la comunicazione al fine di favorire l'integrazione, il confronto e la risoluzione immediata dei problemi. Tale strategia organizzativa potrebbe risultare funzionale nella gestione delle attività ordinarie, ma, soprattutto, per la "gestione delle situazioni di emergenza", si pensi al valore aggiunto della "comunicazione del rischio". Possedere le competenze per fronteggiare le "nuove" emergenze - rischio Diossina, Emergenza rifiuti, sicurezza alimentare, problematiche ambientali - rappresenta un elemento imprescindibile per il Dipartimento di Prevenzione. In questo senso la formazione può svolgere un ruolo fondamentale nell'acquisizione della consapevolezza del rischio e nella conseguente capacità di percepirlo per l'adozione di misure e iniziative di prevenzione, efficaci e praticabili, in collaborazione con tutti gli attori coinvolti.

FAMIGLIA PROFESSIONALE: TECNICI

	Attività istituzionali	Vigilanza e ispezione	Attività d'ufficio	Comunicazione all'utenza
<i>Conoscenze e capacità tecnico-professionali:</i>				
Conoscenza tecniche e metodi	XXX	XXX	XX	XX
Conoscenze di tipo amministrativo	XXX	XXX	XXX	XXX
Conoscenza e capacità di applicazione della normativa	XXX	XXX	XXX	XXX
Conoscenze linguistiche	X	X	XX	XX
Conoscenze e abilità informatiche	XXX	XXX	XXX	XX
Capacità di redazione atti	XXX	XXX	XXX	XX
Capacità di tracciabilità verifiche	XX	XXX	XX	XX
Capacità di interagire con Enti e Istituzioni	XX	XXX	XXX	XX
<i>Capacità gestionali e organizzative:</i>				
Pianificazione e controllo attività	XX	XX	XX	XXX
Gestione indicatori e dati	XX	XX	XXX	XX
Gestione collaboratori	XXX	XX	XXX	XXX
<i>Capacità personali:</i>				
Lavoro per obiettivi	XX	XXX	XX	X
Comunicazione	XXX	XX	XX	XXX
Spirito di iniziativa	XXX	XXX	XX	XXX
<i>Capacità relazionali:</i>				
Gestione riunioni	X	XX	XX	XX
Lavoro di squadra	XXX	XXX	XXX	XX

Tabella 4. Famiglia professionale dei Tecnici: situazioni di lavoro "critiche", ossia le attività che presentano i maggiori valori dell'indice di importanza, e diverse tipologie di competenze.

La circolazione delle informazioni, all'interno e all'esterno dell'azienda sanitaria, assume un ruolo fondamentale per garantire livelli adeguati di consapevolezza e impegno riguardo alla politica della prevenzione. In tale contesto, la comunicazione rappresenta uno strumento privilegiato per favorire la fruizione e la diffusione della cultura della prevenzione, sia da parte degli utenti interni che degli utenti esterni. Sempre nell'ambito di una corretta e adeguata gestione della comunicazione istituzionale, nel corso delle interviste, è emerso che gli operatori aziendali considerano di fondamentale importanza il rispetto della normativa sulla "privacy".

È prevalsa, inoltre, l'esigenza di rafforzare l'integrazione tra le diverse professionalità, e in ottemperanza alla propria *mission*, il Dipartimento di Prevenzione, debba potenziare il raccordo con gli altri Enti, Agenzie e Servizi Sanitari presenti sul Territorio, anche attraverso percorsi sinergici e veri



e propri lavori "in rete". Per realizzare ciò assume particolare rilievo un "approccio di lavoro per obiettivi e per progetti".

Infine, si è rilevato che il personale, nell'operatività quotidiana, necessita di punti di riferimento ben definiti come "procedure e protocolli operativi", integrati tra le varie professionalità e i Servizi presenti all'interno del Dipartimento. Ciò si ripercuote positivamente, anche e soprattutto, per il raggiungimento degli indirizzi strategici.

Questo metodo, costruito e testato inizialmente sul Dipartimento di Prevenzione dell'ASL Salerno 3, presenta una impostazione e dei contenuti che lo rendono versatile, in quanto ne risulta possibile l'applicazione, una volta individuate e realizzate le necessarie modifiche e/o integrazioni, a tutti gli altri Dipartimenti Aziendali, pur tenendo conto delle peculiarità dei diversi contesti lavorativi.