



**COMITATO UNICO DI GARANZIA
PER LE PARI OPPORTUNITA', LA VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE
DI CHI LAVORA E CONTRO LE DISCRIMINAZIONI**

Report Focus Group “partecip@asl.bari.it -collaboriamo insieme alla costruzione di mappe delle competenze”

(a cura di Dr.ssa Domenica Munno – Presidentessa CUG ASL BA e Prof. Carmine Clemente- Dipartimento Scienze della Formazione, Psicologia, Comunicazione – Università di Bari)

Premessa

Una persona che agisce un ruolo all'interno di una organizzazione svolge uno o più compiti definiti, coerenti con le finalità dell'organizzazione, secondo regole /procedure definite, utilizzando strumenti e tecnologie date.

Si definisce competenza l'insieme delle caratteristiche individuali che concorrono all'efficace presidio di una situazione lavorativa, di una prestazione e di un'attività. Nella sua aspecificità tale definizione si adatta ad ogni segmento lavorativo o ambito disciplinare: infatti ogni esperienza teorica ha applicazioni pratiche ed ogni applicazione pratica ha il suo riscontro teorico.

La Competenza è formata da tre componenti:

- La Conoscenza, cioè l'ambito del sapere concettuale;
- L'Abilità (o Skill) nel mettere in atto i principi che appartengono alla conoscenza
- Il Comportamento (o modo d'agire), cioè la parte relativa al modo di eseguire le attività che incide sui rapporti con gli altri e sull'efficacia della mobilitazione dell'intera competenza stessa.

Queste tre componenti sono strettamente legate tra loro e vanno a costituire gli ambiti complessi del saper agire.

Una persona che agisce un ruolo all'interno di una organizzazione svolge uno o più compiti definiti, coerenti con le finalità dell'organizzazione, secondo regole /procedure definite, utilizzando strumenti e tecnologie date.

Spencer definisce «la competenza come una caratteristica intrinseca individuale che è casualmente collegata ad una performance efficace in una posizione lavorativa o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio predefinito.» (Spencer & Spencer- *Competence at work*, 1993).

Queste caratteristiche intrinseche si ripetono, nelle loro linee fondamentali e per un certo tempo, indifferentemente dalle situazioni di contesto in cui viene collocato l'individuo.

Spencer definisce cinque tipi di competenze:

- a) Le conoscenze → si tratta di competenze complesse, come la conoscenza dell'anatomia da parte di un medico o della procedura penale da parte di un avvocato. Si acquisiscono attraverso percorsi di studio e si possono sviluppare nel tempo (*lifelong learning*);
- b) Gli skill → si tratta di quelle competenze connesse ad uno o più contesti/processi lavorativi, come la capacità di un meccanico della Ferrari di cambiare la gomma in 3 secondi, o la capacità di un cardiocirurgo di impiantare uno stent. Si acquisiscono attraverso percorsi esperienziali e richiedono alcune competenze mentali e/o cognitive specifiche (*per un economista che elabora un modello il pensiero analitico, per il capo della protezione civile il problem solving*);
- c) Motivazioni → si tratta dei bisogni e delle spinte interiori che inducono una persona ad agire e che spingono gli individui verso alcune azioni;
- d) Tratti → sono tratti fisici o comportamentali che caratterizzano il comportamento di un individuo nelle diverse situazioni (*la capacità di reazione, l'autocontrollo, lo spirito di iniziativa*);
- e) Immagine di sé → si tratta dei valori, del concetto di sé, degli atteggiamenti che caratterizzano un individuo. Se mi sento un trascinatore, difficilmente accetterò /riuscirò a dare il meglio dal punto di vista lavorativo in una posizione subalterna.

La trasformazione, seppur lenta, del paradigma organizzativo della Pubblica Amministrazione a cui stiamo assistendo dovrebbe segnare il passaggio da un modello di tipo burocratico a un modello di tipo manageriale, in cui la competenza, la responsabilità e l'orientamento al risultato rappresentano aspetti essenziali. Per accompagnare e rendere ancora più efficace tale necessario cambiamento, la formazione del personale pubblico gioca un ruolo essenziale. Ma la logica non deve essere tanto quella di formare il dipendente alla correttezza della procedura, in un'ottica di semplice adempimento amministrativo, ma di sperimentare una formazione orientata a produrre cambiamento, a partire dall'empowerment del personale aziendale, quale reale processo di potenziamento delle capacità di compiere scelte e di trasformarle in azioni e risultati concreti.

Formare i dipendenti pubblici è l'imperativo per i prossimi anni non solo per gestire bene le risorse del PNRR ma, per mettere l'azienda in grado di progettare, pianificare e gestire le politiche per la salute e il benessere della collettività. La riqualificazione delle persone, la formazione e l'aggiornamento professionale sono azioni fondamentali per consentire ai dipendenti pubblici di acquisire quelle capacità e abilità che le trasformazioni, degli ultimi anni, richiedono: competenze tecnico-specialistiche, digitali e trasversali, gestionali e organizzative. In tal modo il ventaglio delle skills di cui il dipendente pubblico deve disporre si amplia e si differenzia.

Le competenze, dunque, sono il ponte tra persona e organizzazione e possono diventare il linguaggio comune tramite il quale costruire il cambiamento. Si tratta di una rivoluzione culturale, che vede protagoniste le persone nel ruolo di "agenti del cambiamento".

Finalità del percorso formativo

L'iniziativa è da annoverare nell'azione positiva - RicercAzione partecip@asl.bari.it - avviata dal 2018 dal CUG della ASL BA, finalizzata a favorire il processo di cambiamento in atto nella P. A. attraverso un maggiore coinvolgimento dei lavoratori all'interno dell'organizzazione; una governance aziendale più equilibrata ed efficace, inclusiva ed equa.

In questo quadro, si è rivelato strategico il coinvolgimento delle persone, con ruoli differenti (dirigenti e comparto) e specifiche competenze professionali (area tecnica, sanitaria e amministrativa) al fine di:

AZIENDA SANITARIA LOCALE DELLA PROVINCIA DI BARI

- valorizzare le esperienze e le conoscenze, capitalizzare le abilità e le migliori competenze, al fine di consentire ai lavoratori e alle lavoratrici di restituire il miglior contributo allo sviluppo del sistema aziendale;
- acquisire consapevolezza dei bisogni formativi, anche attraverso la fondamentale leva della formazione specifica prevista dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

Gli attuali scenari mutevoli e dinamici, hanno generato una sempre crescente variabilità socio-economica, professionale e tecnologica. Per rispondere ai differenti modelli organizzativi, altrettanto fluidi e instabili, diviene strategico e cruciale riconoscere l'importanza delle persone, nell'ambito dei contesti organizzativi, con il loro complesso carico di capitale intellettuale ed emotivo.

Si tratta del tentativo di qualificare le lavoratrici e i lavoratori che, da anni, subiscono un processo di ridimensionamento e di invecchiamento dovuto alle politiche di contenimento della spesa pubblica e al conseguente blocco del turn over.

Grazie alla leva dei finanziamenti del PNRR e dei fondi strutturali europei, il governo tenta ora di invertire la rotta, investendo quasi un miliardo di euro nella formazione dei pubblici dipendenti, per ridurre drasticamente le resistenze interne al cambiamento e favorire l'affermazione di pratiche di natura manageriale anche all'interno della P.A.

Per essere veramente efficace la programmazione nazionale deve trovare una forte coerenza e una stretta sinergia con le politiche aziendali:

- di reclutamento e di selezione del personale
- di sviluppo professionale e di carriera
- di conciliazione e di welfare aziendale
- di mobilità sostenibile, ecc.

Metodologia e fasi del progetto formativo

La metodologia utilizzata è stata quella dei focus group (F.G.) attraverso il dialogo/condivisione, la partecipazione delle persone al processo di cambiamento dell'organizzazione, nella consapevolezza che la mappatura e la gestione del patrimonio immateriale di conoscenze e competenze dell'ente deve essere partecipato, per accompagnare il cambiamento in atto.

Gli obiettivi del facilitatore dei focus group - Prof. Carmine Clemente dell'Università di Bari, sono stati:

- stimolare il dibattito sul tema delle competenze del personale della ASL BA
- avviare un percorso di ricerca-azione per monitorare i fabbisogni formativi
- proporre percorsi formativi per rispondere ai fabbisogni rilevati
- avviare un confronto per la valorizzazione delle competenze del personale aziendale.

L'individuo, con la sua configurazione cognitiva e le sue strutture di conoscenza, elabora una interpretazione soggettiva della realtà, diventando spesso agente epistemico. L'attenzione del facilitatore nei F.G. si è, pertanto, spostata dalla performance ai processi cognitivi messi in atto nell'apprendimento; i significati individuali sono così diventati reciprocamente compatibili all'interno di un graduale processo di accomodamento e adattamento, attraverso procedure di scambio, dialogo e negoziazione sociale. In questo processo sono state attivate capacità di ideazione, organizzazione, gestione, reperimento di informazioni e risorse, operatività e valutazione. La centralità dell'interazione è stata fondamentale nei F.G. : l'attenzione è stata garantita al GRUPPO come strumento per migliorare l'apprendimento, attraverso il valore aggiunto della collaborazione.

Per la costruzione della mappa delle competenze è stato considerato un modello predefinito attraverso la somministrazione di schede (di seguito allegate) e utilizzata la metodologia dei Focus Group (F.G.), come prospettiva di partecipazione e condivisione del processo.

Nei F.G. è stato, infatti, possibile:

- 1) raccogliere e condividere indicazioni e riflessioni per creare una mappa delle competenze e dei bisogni formativi del personale;
- 2) favorire il confronto e la riflessione, contribuendo alla nascita e alla diffusione di una "cultura delle competenze" propedeutica al processo di cambiamento in atto.

Edizioni

1° Edizione - 4 novembre 2021 (Personale area territoriale)
Sala Conferenze Ospedale S. Paolo - Bari

2° Edizione - 12 novembre 2021 (Personale area direzionale)
Sala Conferenze Ospedale S. Paolo - Bari

3° Edizione - 17 novembre 2021 (Personale area ospedaliera)
Sala Conferenze Ospedale Perinei - Altamura

4° Edizione - 2 dicembre 2021 (Personale area territoriale)
Sala Conferenze S. Michele in Monte Laureto - Putignano

REGIONE PUGLIA
AZIENDA SANITARIA LOCALE DELLA PROVINCIA DI BARI

Coordinamento scientifico dell'evento a cura di:

Vincenzo Defilippis - Direttore UOC Medicina Forense, Gestione Rischio Clinico, Sistema Qualità e Formazione ASL BA

Letizia Veronico - Dirigente Amministrativa AGRU

Romana Giovanna Piscitelli - Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, Componente Struttura Tecnica Permanente di Supporto OIV

Domenica Munno - Presidentessa CUG ASL BA

Carmine Clemente - Dipartimento Scienze della Formazione, Psicologia, Comunicazione, Università degli Studi "A. Moro" di Bari

Partecipanti F.G.



Dirigenti n.5
Comparto n.11
Totale n.16 di cui n.3 M e n.13 F



Dirigenti n. 6
Comparto n. 5
Totale n. 11 di cui n. 2 M e n. 9 F



Dirigenti n. 3
Comparto n. 16
Totale n. 19 di cui n. 4 M e n. 15 F



Dirigenti n. 6
Comparto n. 26
Totale n. 32 di cui n. 5 M e n. 27 F

Complessivamente n. 78 partecipanti di cui n. 15 M e n. 63 F

Si allegano le schede Isfol (TASSONOMIA DELLE COMPETENZE base 1.mmp - 12/06/2008 - Codice DOC.COM.06.02) impiegate per l'attività di monitoraggio e il Report di restituzione - analisi del progetto formativo partecip@asl.bari.it alla costruzione di mappe delle competenze, a cura del Prof. Carmine Clemente (Università di Bari).

Per ulteriori approfondimenti:

- Isfol, "Apprendimento di competenze strategiche", Franco Angeli, Milano, 2004
- <http://www.isfol.it/>
- 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
- <http://www.rete.toscana.it/sett/orient/fp/siscom.htm>