

ip l

Il dossier formativo di equipe: il repertorio delle competenze trasversali

[Bologna, 17 luglio 2014]

Il Profilo di Pipol Persone e Organizzazione

Pipol Persone e Organizzazione è una giovane società di consulenza, formazione e ricerca che opera dal settembre 2011 e **rappresenta la continuità di un'importante tradizione nella consulenza, nella formazione e nella ricerca in Italia** (RSO spa); il gruppo professionale di Pipol Persone e Organizzazione da oltre dieci anni svolge in Italia un ruolo di leader sui temi dell'organizzazione, del lavoro e dei nuovi modelli di management.

Pipol Persone e Organizzazione è una società che realizza, in partnership con i suoi clienti, progetti di innovazione organizzativa e gestionale che:

- valorizzano le **competenze** e sviluppano le **professionalità** delle persone
- trasferiscono **metodologie** originali
- definiscono **soluzioni innovative** e appropriate alla realtà specifica di ciascun cliente

Nel corso degli ultimi anni è stata sviluppata e consolidata una gamma di servizi, articolata e fondata sulla lunga esperienza maturata in progetti di consulenza e formazione, orientati a:

- progettare ed implementare:
 - ✓ **sistemi professionali** per intervenire sulla valorizzazione delle persone attraverso
 - lo sviluppo delle **competenze** delle persone
 - una più appropriata pianificazione della **formazione** aziendale
 - una gestione più efficace e trasparente della **mobilità** aziendale
 - ✓ **sistemi di valutazione delle posizioni e prestazioni** per dirigenza e comparto;
 - ✓ **sistemi di knowledge management** per la gestione, valorizzazione e creazione della conoscenza e delle informazioni strategicamente importanti
- ridisegnare **modelli di servizi** e riprogettare **modelli organizzativi e processi**, supportare **l'integrazione tra i processi primari e di supporto** e le competenze degli operatori;
- implementare progetti di **Change management** finalizzati allo sviluppo di soluzioni innovative a livello organizzativo, professionale e tecnologico,
- realizzare **percorsi formativi complessi ad hoc** dove l'attività d'aula viene integrata o sostituita con soluzioni di apprendimento esperienziale quali:
 - ✓ *Economic Lab e Business Game*
 - ✓ *Coaching individuale e di gruppo*
 - ✓ *Assesment formativo e self developement*
 - ✓ *Outdoor Training*
 - ✓ *Laboratorio Teatrale*
- sostenere la diffusione e lo sviluppo di **politiche di genere** e di politiche orientate **Corporate Social Responsibility** attraverso la progettazione:
 - ✓ Carta dei Valori, Carta dei servizi, Bilanci di Missione, Sociale e/o di Genere

L'intreccio di esperienze e competenze sviluppate in imprese diverse per dimensioni e settori di appartenenza, costituisce fonte di innovazione e di valore per il cliente: tra le

società di formazione in Italia, Pipol Persone e Organizzazione predilige **l'approccio della formazione intervento** (meglio descritto più avanti), che si caratterizza dall'alternanza di momenti formativi in aula e attività di diagnosi e progettazione che integrano e rafforzano i processi di apprendimento.

La metodologia sviluppata e consolidata dai professionisti di Pipol Persone e Organizzazione si basa su:

- *formazione delle persone e dei team coinvolti, attraverso il trasferimento di metodologie e strumenti di intervento;*
- *analisi e progettazione delle soluzioni organizzative appropriate attraverso il confronto con i casi "eccellenti";*
- *sperimentazione controllata delle soluzioni con il coinvolgimento diretto dei team di progetto;*
- *creazione e attivazione di team motori del cambiamento;*
- *formazione innovativa.*

Per quanto riguarda alcuni dei principali **progetti sviluppati su organizzazione complesse** della Pubblica Amministrazione si ricordano:

- **AOU Careggi – Firenze:** *“Percorso formativo per dirigenti e quadri del dip.to amministrativo”* (2012) – corso di formazione su competenze trasversali (integrazione, team working, decision making)
- **Asl di Carbonia:** *“Il ruolo del tutor d'aula nella formazione aziendale”* (2012) – corso di formazione su processo della formazione, gestione aula, modalità didattiche e ruolo del tutor
- **Asl di Lanusei:** *“Il ruolo del referente della formazione aziendale e la progettazione formativa”* (2014) – corso di formazione su processo della formazione, progettazione e ruolo del referente
- **Asl di Reggio Emilia:** *“Il lavoro in equipe: la squadra vincente”* (2012-2013-2014) - corso di formazione su competenze trasversali (integrazione, team working, team building, motivazione, ...); *“Il lavoro in equipe: la squadra vincente”* (2012-2013-2014) - corso di formazione su competenze trasversali (integrazione, team working, team building, motivazione.)
“La comunicazione efficace” (2012-2013) - corso di formazione su competenze trasversali (comunicazione e ascolto, negoziazione e gestione del conflitto, ...)
“La relazione efficace in un alto livello di complessità” (2013) - corso di formazione su competenze trasversali (comunicazione e ascolto, negoziazione e gestione del conflitto, sicurezza personale)
“La comunicazione scritta al tempo delle mail” (2013) - corso di formazione su competenze trasversali (comunicazione efficace, , elettronica, gestione del conflitto)
- **Asl di Sassari:** *“Il lavoro in equipe: la squadra vincente”* (2012-2013) - corso di formazione su competenze trasversali (integrazione, team working, team building, motivazione, ...);
“La presa in carico del paziente fragile” (2014) – corso di formazione intervento su competenze trasversali (integrazione, team working, problem solving, ridisegno processi)
- **Ass1 di Trieste:** *“Il Case Management in ASS1”* (2012-2013) – corso di formazione intervento su competenze trasversali (integrazione, team working, problem solving, ridisegno processi, ruolo CM)

- **Comune di Bologna:** “*Conferenza di organizzazione dei servizi*” (2012-2013) - corso di formazione intervento su competenze trasversali (integrazione, gruppi di miglioramento, carta dei valori).
“*La valutazione della performance*” (2013-2014) - corso di formazione intervento su sistema di valutazione e gestione colloquio di feedback (comunicazione efficace, motivazione, negoziazione)
- **Comune di Sassari:** “*L’integrazione efficace e la capacità di lavorare in equipe*” (2013-2014) - corso di formazione su competenze trasversali (integrazione, team working, problem solving, ...);
- **Fondazione Aldini Valeriani:** “*Attività di formazione manageriale*” (2012-13) – corso di formazione su competenze trasversali (integrazione, team working, comunicazione e ascolto, gestione conflitti)
“*Percorso di formazione per il management intermedio e apicale: il sistema di performance management*” (2013) - corso di formazione su sistema di valutazione e gestione colloquio di feedback (comunicazione efficace, motivazione, negoziazione)
- **Ministero della Giustizia:** “*La comunicazione scritta al tempo delle mail*” (2014) - corso di formazione su competenze trasversali (comunicazione efficace, scritta, elettronica, gestione conflitto)
- **Ministero della Salute:** “*Progetto di formazione intervento per lo sviluppo delle competenze del personale in tema di competenze organizzative*” (2013) - corso di formazione su sistema di valutazione e gestione colloquio di feedback (comunicazione efficace, motivazione, negoziazione)

Premessa e contesto di riferimento

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 **mappatura, la valutazione e lo sviluppo delle competenze trasversali e tecnico professionali** rappresentano un passaggio ineludibile per consentire ai professionisti della sanità di poter agire un ruolo ad alto valore aggiunto.

L’esigenza manifestata e la finalità generali del progetto

È nel contesto precedentemente descritto che nasce, dunque, l’esigenza di investire su **modelli di erogazione del servizio centrati sul modello delle competenze**. Il modello di intervento che si vuole adottare si propone, dunque, di realizzare un **progetto di formazione intervento** che non voglia limitarsi semplicemente ad un esercizio sterile

di partecipazione ma che possa caratterizzarsi per le seguenti finalità che qui si riassumono:

- *attivare un **processo di change management** capace di coinvolgere, mobilitare ed anche sviluppare le migliori energie e competenze (tante) presenti in azienda*
- ***ridisegnare il modello delle competenze trasversali e tecnico professionali** che agevolino da una parte una maggiore osservabilità dei comportamenti e, dall'altra, diversificare fra comportamenti eccellenti, attesi e non adeguati*
- *approfondire le conoscenze teorico/pratiche riguardo i **modelli e le tecniche di mappatura delle competenze***
- *realizzare un **percorso di apprendimento** su alcune competenze trasversali necessarie ad una consapevole ed efficace partecipazione ai gruppi di miglioramento*

La metodologia della formazione-intervento consente di integrare momenti propriamente formativi con momenti di analisi-diagnosi-progettazione realizzati con il diretto coinvolgimento dei protagonisti e assistiti dai conduttori dei gruppi

Destinatari, durata e finalità dell'intervento

I **destinatari** dell'intervento formativo saranno all'incirca **25 persone**, appartenenti alle strutture di seguito elencate, e saranno individuati dalla Committenza con i criteri di rappresentatività professionale (medici, infermieri, amministrativi, etc.), organizzativa (ospedale-territorio), contrattuale (dirigenza-comparto). Le strutture identificate sono:

- **DIREZIONE AMMINISTRATIVA**
- **TECNOSTRUTTURA:**
 - Programmazione e controllo
 - Formazione
 - Servizio Professioni Sanitarie
 - Qualità e Risk Management,
- **DIREZIONE DEI PRESIDI OSPEDALIERI**
- **DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO**
 - Servizio amministrazione del Personale
- **DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE**
 - Servizio di Igiene Alimenti di Origine Animale

Obiettivi e output dell'intervento

Gli **obiettivi formativi** dell'intervento sono così sintetizzabili:

- **ampliare le conoscenze sulle tecniche di analisi e mappatura delle competenze trasversali e tecnico professionali**
- **sviluppare le competenze di analisi, diagnosi e progettazione** necessarie alla realizzazione del repertorio delle competenze trasversali e tecnico professionali
- **definire un set completo di strumenti** necessari alla gestione dell'intero progetto
- **sostenere la capacità di lavorare in equipe e incrementare il livelli di:**
 - **integrazione professionale**
 - **integrazione organizzativa**

- diffondere la cultura dell'integrazione

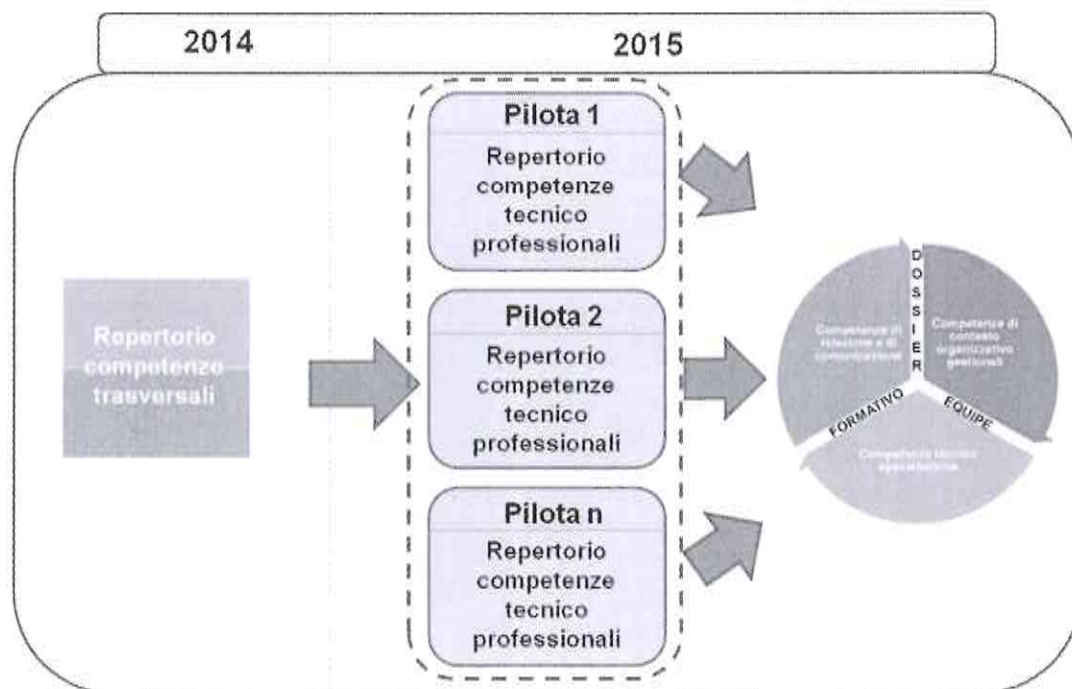
Gli **output di progetto** che saranno direttamente assicurati sono:

- Repertorio aziendale delle competenze trasversali
- Repertorio delle competenze tecnico professionali delle strutture pilota
- Dossier formativo di equipe

Architettura complessiva dell'intervento

La **definizione del dossier formativo d'equipe**, così come rappresentato nella figura seguente, **prevede l'articolazione del progetto in due momenti distinti:**

- **il primo, da realizzarsi nel 2014 che realizza il repertorio delle competenze trasversali**
- **il secondo, nel 2015, che attraverso l'attivazione di più gruppi pilota, definisce il repertorio delle competenze tecnico professionali**



2014 prima fase: il repertorio delle competenze trasversali

In questa fase le attività realizzate in stretto coordinamento da consulenti di Pipol Persone e Organizzazione ed i destinatari dell'intervento, sono rivolte soprattutto a:

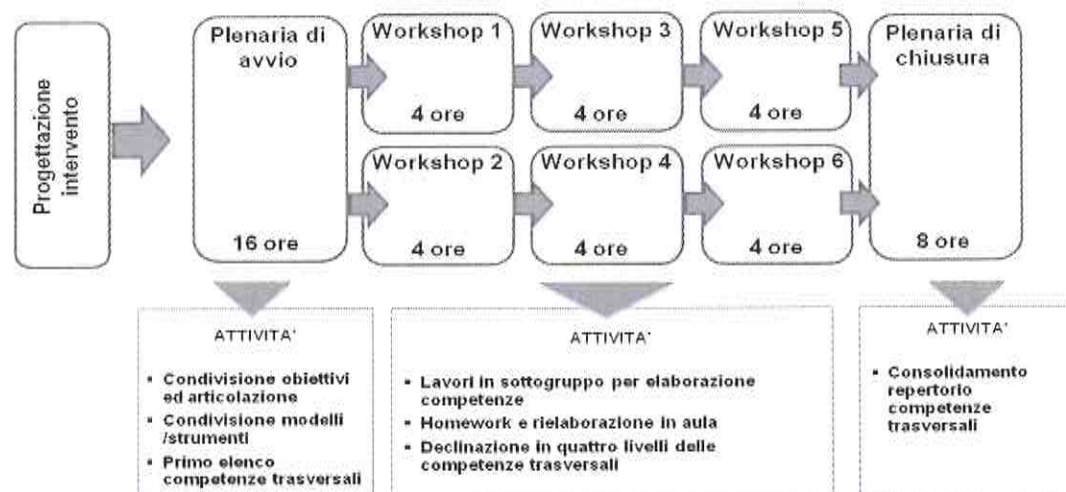
- **condividere il modello di competenze** da adottare
- **definire la matrice competenze/profili professionali**
- **identificare e descrivere le competenze trasversali**
- **definire un percorso per la rielaborazione delle competenze trasversali** secondo il modello definito del gruppo guida

Per la realizzazione delle attività ci pare opportuno **partire dal rilevante patrimonio informativo già presente in azienda** sul tema delle competenze, quali, ad esempio, le **competenze trasversali del sistema di valutazione** e ogni altro documento esistente che la Committenza riterrà utile proporre

Il **gruppo di miglioramento attivato** ha l'obiettivo di assicurare il **ridisegno del sistema delle competenze trasversali** pienamente integrabile con gli altri sistemi di governance e concretamente utilizzabile dal management. In particolare gli output prodotti saranno:

- **elenco delle competenze trasversali**
- **declinazione in quattro livelli delle competenze trasversali**
- **repertorio delle competenze trasversali**

L'articolazione dei lavori è sintetizzata nella figura successiva



I componenti del gruppo di miglioramento saranno impegnati per un **numero complessivo di 4,5 giornate** (tre incontri da 8 ore, tre workshop da 4 ore circa); l'articolazione dei lavori li vedrà coinvolti **tutti insieme nelle plenarie di avvio e chiusura** mentre nei **workshop saranno suddivisi in due sottogruppi**.

Il funzionamento dei gruppi prevede:

- **un workshop di due giornate da otto ore** per omogeneizzare le conoscenze dei partecipanti e prendere confidenza attraverso opportune esercitazioni con gli strumenti di analisi e diagnosi che verranno utilizzati. Il workshop sarà anche l'occasione per identificare la composizione dei sottogruppi di lavoro dei workshop da mezza giornata
- **tre workshop da quattro ore circa** per rivedere e consolidare gli esiti delle rilevazioni (descrizione delle competenze). Si sottolinea la **necessità** che i partecipanti dovranno avere a disposizione, fra un appuntamento e l'altro, del **tempo necessario** per potere realizzare attività di approfondimento o coinvolgere altri colleghi.
- **un workshop di una giornata da otto ore** circa per consolidare il repertorio delle competenze trasversali realizzato nella struttura organizzativa di riferimento.

Coerentemente con quanto descritto si propone di realizzare il progetto come indicato nel piano di lavoro sottostante. Le date rappresentano soltanto una **prima ipotesi** da concordare con la committenza

- Plenaria di avvio: 22 e 23 settembre (dalle ore 9 alle ore 17)
- workshop 1 7 ottobre (dalle ore 8.45 alle ore 12.45)
- workshop 2 7 ottobre (dalle ore 13.00 alle ore 17.00)

- workshop 3 14 ottobre (dalle ore 8.45 alle ore 12.45)
- workshop 4 14 ottobre (dalle ore 13.00 alle ore 17.00)
- workshop 5 21 ottobre (dalle ore 8.45 alle ore 12.45))
- workshop 6 21 ottobre (dalle ore 13.00 alle ore 17.00)
- Plenaria di chiusura 4 novembre (dalle ore 9 alle ore 17)

Il **repertorio delle competenze trasversali** verrà descritto e declinato nelle modalità esemplificate nell'esempio di seguito riportato :

- **una descrizione generale** della competenza
- **quattro livelli analitici** di descrittori

Descrizione

Decisione : Scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
1. Non prende decisioni di fronte a problemi	1. Si sforza di decidere anche di fronte a problemi ma ricerca il consenso del proprio responsabile per dividerne l'impatto	1. Prende decisioni di fronte a problemi valutandone i possibili impatti	1. Elabora e prende decisioni di fronte a problemi anche complessi e con rilevante impatto organizzativo
2. Non decide in autonomia	2. Si sforza di decidere in autonomia	2. Decide in autonomia	2. Decide in autonomia e nel rispetto dei tempi
3. Rifugge la responsabilità delle proprie scelte quando queste sono poco efficaci	3. Tende a distribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci ad eventi esterni o altri colleghi	3. Si assume la responsabilità delle proprie scelte	3. Si assume la responsabilità delle proprie scelte e favorisce la diffusione della cultura della responsabilità nel gruppo
4. Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative	4. Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile	4. Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti	4. Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni

Nuovi livelli di descrittori comportamentali

Livello atteso

E' quindi, **importante specificare quali competenze sono attese, corredandole delle necessarie definizioni e fornendo una serie di indicatori di osservazione (descrittori comportamentali)**. Occorre prendere in considerazione **competenze osservabili e misurabili direttamente correlabili alla performance**. Sono, quindi, da escludersi le valutazioni inerenti a tratti della personalità e attitudini.

Per meglio sostenere il processo di osservazione, valutazione e sviluppo delle competenze trasversali, **il modello che si propone descrive la competenza osservabile già nei suoi vari livelli descrittivi** (dal più inefficace a quello eccellente); in questa maniera

- da una parte, si **tende a restringere l'area della discrezionalità nella fase di valutazione**
- dall'altra, a **identificare con più precisione il percorso di sviluppo da compiere da parte del professionista sulla competenza agita**

Ciascuna competenza trasversale oltre ad avere una **descrizione**, sarà declinata su quattro livelli (*critico, in sviluppo, adeguato, efficace*) che conterranno dei **descrittori comportamentali** (*comportamenti elementari osservabili*)

Metodologia didattica

La metodologia della formazione-intervento consente di **integrare momenti propriamente formativi con momenti di analisi-diagnosi-progettazione realizzati con il diretto coinvolgimento dei protagonisti** e assistiti dai conduttori dei gruppi. Tale approccio è tanto più necessario quando bisogna tenere conto:

- del **contesto organizzativo** con i suoi **valori** e la propria **cultura** di riferimento
- l'ancoraggio alle **dinamiche di sviluppo organizzativo e professionale**
- la **specificità del contesto** esterno nel quale è inserita l'azienda
- il livello di **strutturazione degli altri sistemi di governance**
- la familiarità verso **linguaggi, categorie e modelli** che possono suscitare diffidenze o, addirittura, meccanismi conservativi nei confronti del cambiamento

Due sono gli assunti alla base di tale approccio alla formazione:

- si **apprende dall'esperienza, reinterpreandola insieme a colleghi e docenti**, alla luce degli stimoli di riflessione e degli spunti teorici/metodologici offerti dalla formazione,
- si **apprende se l'opportunità formativa è vissuta come occasione di sviluppo delle competenze** che vengono maggiormente richieste e messe in campo nella propria attività manageriale attuale o in prospettiva. In altri termini ci si predispone positivamente all'apprendimento se si coglie l'utilità e la trasferibilità di quanto appreso.

In questo quadro, **l'impostazione metodologica adottata dovrà garantire un elevato livello di partecipazione e di coinvolgimento dei partecipanti**, l'ottimizzazione dei processi di apprendimento e il raccordo tra approfondimenti teorico ed esperienza professionale, attraverso un appropriato mix di strumenti didattici:

- **lezioni frontali**, finalizzate a trasmettere e condividere concetti, modelli e metodologie di lavoro
- **riflessioni guidate in piccoli gruppi**, finalizzate al rinforzo delle competenze, al confronto con i colleghi, alla rielaborazione e al trasferimento di quanto appreso alla realtà di appartenenza
- **esercitazioni**, volte a sperimentare e consolidare strumenti e metodologie e a ricavarne indicazioni circa la loro utilizzabilità
- **role playing** e simulazioni finalizzate alla sperimentazione e al rinforzo di modelli e competenze comportamentali
- **studio di casi**, proposti ai partecipanti dallo staff docente o dagli stessi colleghi che saranno invitati a riportare all'interno dei diversi eventi formativi, esperienze, problemi, soluzioni, che verranno sottoposti alla riflessione collegiale, configurando così dei veri e propri momenti di "consulenza d'aula" assai efficaci sul piano dell'apprendimento.

Durante il corso i partecipanti saranno coinvolti in un percorso di "formazione-azione" all'interno del quale si alterneranno momenti di presentazione delle tematiche individuate con momenti di analisi dei modelli utilizzati e di riflessione, individuale e di gruppo, mirati all'identificazione degli elementi di trasferibilità, alla valutazione del valore aggiunto e delle modalità di traduzione nella realtà operativa di riferimento.

La metodologia dell'action-learning coinvolge i partecipanti in un percorso di progressiva acquisizione, sperimentazione e contestualizzazione di nuovi approcci, metodi e prassi operative, centrato su **tre momenti distinti di apprendimento-produzione:**

- la **formazione sui modelli** è il momento di acquisizione di concetti, modelli e metodi di lavoro.
- il **lavoro in sottogruppi** è il momento di produzione dei lavori e di identificazione degli elementi di trasferibilità a valore aggiunto acquisiti. Sarà realizzato attraverso lavori in sottogruppo e discussioni in plenaria.
- la **verifica** è la sessione dedicata alla condivisione e valutazione dei risultati della formazione, oltre e che al riesame e consolidamento delle prassi operative

In sintesi, la metodologia qui delineata come un percorso completo di apprendimento individuale e organizzativo, che permette di raggiungere significativi risultati in termini di apprendimento individuale, autonomia di ruolo, miglioramento organizzativo.

Valore del progetto e condizioni del contratto

Il valore del progetto, limitatamente alla realizzazione del repertorio delle competenze trasversali, è quantificato in **€ 9.200,00** (esclusa iva e se dovuta). Tale valore fa riferimento a:

- Attività di progettazione, docenza, coordinamento e assistenza, spese di trasferta

La fatturazione avverrà con le seguenti modalità :

- **€ 4.00,00** al termine dei workshop di apertura (settembre)
- **€ 5.200,00** al termine della prima fase (novembre)

Nella tabella seguente vengono esplicitate le singole voci di costo

Fase	Attività	N° gg totali	Costo giornata	Impegno economico
Progettazione	• Progettazione materiale didattico (rielaborazione materiali, slides, esercitazioni, ...)	2	800 €	1.600 €
Repertorio competenze trasversali	• 3 Workshop da 8 ore	3	1.200 €	7.200 €
	• 6 Workshop da 4 ore	3		
Attività di coordinamento	• Coordinamento didattico, incontri con la committenza e produzione repertorio	3	800 €	2.400 €
Totale attività didattica		11		11.200 €
	• Sconto incondizionato			-4.000 €
	• Costi di trasferta – rimborso forfetario			2.000 €
Totale complessivo progetto				9.200 €

Il gruppo professionale che seguirà il progetto nelle varie fasi e di cui si fornirà la documentazione necessaria per l'accreditamento sarà composto dal dr. Michele Confalonieri e dalla dr.ssa Marcella Musconi

È gradito il pagamento a 30 gg. dalla data di emissione delle fatture.

Vogliate cortesemente restituirci copia della presente sottoscritta per accettazione o in alternativa un conferimento di incarico secondo le prassi amministrative da voi in uso.

Pipol Persone e Organizzazione S.r.l.

Il legale rappresentante

Michele Confalonieri