



# **LE COMPETENZE DELLE PROFESSIONI SANITARIE**

**Volume I°**

A cura di  
*Commissione regionale per la formazione sanitaria*

# INDICE

ANALISI DI CONTESTO .....	3
COSA SONO LE COMPETENZE .....	4
I PERCHE' DEL LAVORO .....	5
IL METODO.....	6
COME SI COSTRUISCE LA MAPPA DELLE COMPETENZE .....	7
COME SI LEGGE LA MAPPA DELLE COMPETENZE.....	11
COMPETENZE DEI PROFILI DI AREA SANITARIA CON LAUREA TRIENNALE.....	12
COMPETENZE DELL'ASSISTENTE SANITARIO.....	18
JOB DESCRIPTION .....	19
COMPETENZE DEL DIETISTA.....	21
JOB DESCRIPTION .....	22
COMPETENZE DEL FISIOTERAPISTA .....	24
JOB DESCRIPTION .....	25
COMPETENZE DELL'INFERMIERE .....	27
JOB DESCRIPTION .....	28
COMPETENZE DELL'OSTETRICA.....	30
JOB DESCRIPTION .....	31
COMPETENZE DEL TECNICO DELLA PREVENZIONE NELL'ABIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO....	33
JOB DESCRIPTION .....	34
COMPETENZE DEL TECNICO SANITARIO DI LABORATORIO BIOMEDICO .....	36
JOB DESCRIPTION .....	37
COMPETENZE DEL TECNICO SANITARIO DI RADIOLOGIA MEDICA PER IMMAGINI E RADIOTERAPIA .....	39
JOB DESCRIPTION .....	40
GLOSSARIO .....	43
BIBLIOGRAFIA .....	46
NORMATIVE.....	47

## ANALISI DI CONTESTO

La Direttiva emanata dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 13 Dicembre 2001 sostiene che "tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle **competenze**. Devono, pertanto, assicurare il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che tengano conto anche delle esigenze e delle inclinazioni degli individui".

La Regione Toscana, con il DGR 903 del 12/09/2005 come modificato dalla 1017/05 - "Approvazione del disciplinare per la gestione del repertorio regionale dei profili professionali" nell'allegato A, definisce la finalità del Repertorio Regionale dei profili professionali: esso "costituisce uno strumento per la progettazione e la realizzazione di interventi formativi finalizzati al conseguimento di qualifiche professionali; a tal fine esso è articolato in profili professionali, ciascuno dei quali corrisponde appunto ad una qualifica professionale e viene descritto in termini di caratteristiche della professionalità da conseguire in uscita dal percorso e caratteristiche del percorso stesso".

Il repertorio regionale dei profili professionali riguarda l'analisi svolta dal settore FSE in cui sono definiti i moduli professionalizzanti delle qualifiche.

Partendo da questa esperienza, la Commissione Formazione, costituita da esperti designati dal Consiglio Sanitario della Regione Toscana, ha sentito l'esigenza di mappare le competenze delle figure professionali del settore socio sanitario.

La Commissione Formazione ha istituito cinque gruppi di lavoro: uno a supporto del PSR, uno sulle regole e lo stato dell'arte dell'ECM in Toscana, uno sull'alta formazione, uno sull'accreditamento dei provider e uno sull'analisi delle competenze.

Ad ogni gruppo partecipano alcuni degli esperti della Commissione stessa; nello specifico di quest'ultimo gruppo fanno parte le seguenti figure professionali:

- Assistenti sanitari
- Dietisti
- Fisioterapisti
- Infermieri
- Ostetriche
- Tecnici della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro
- Tecnici sanitari di laboratorio biomedico
- Tecnici sanitari di radiologia medica per immagini e radioterapia

## COSA SONO LE COMPETENZE

Si definisce *competenza* l'insieme delle caratteristiche individuali che concorrono all'efficace presidio di una situazione lavorativa, di una prestazione, 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.

Le Boterf<sup>1</sup> sostiene che la competenza è la capacità di orientarsi in determinate situazioni.

*"La competenza non risiede nelle risorse da mobilitare ma nella mobilitazione stessa dei saperi che si sono saputi selezionare, integrare e combinare in un contesto e per un obiettivo specifico".*

Nel creare dispositivi formativi che vogliano essere al passo con le attuali esigenze occorre tenere d'occhio tre linee guida precise, avere ben chiaro cosa ci viene richiesto per "formare alle competenze":

*Nei vari ambiti della Formazione Professionale si evidenziano tre modelli di definizione e classificazione:*

- *Capacità: Insieme delle conoscenze, dei comportamenti, e degli atteggiamenti, acquisiti sia in processi d'apprendimento mirati, sia nell'esperienze pratica. Le capacità rappresentano il potenziale di una persona.*
- *Competenze: Combinazione, interazione delle capacità che vengono mobilitate per soddisfare determinate esigenze o per effettuare determinate attività.*
- *Qualifiche: Gruppi di competenze che vengono riconosciute da una autorità esterna.*

Secondo Le Boterf, *"...la competenza esprime una relazione tra un soggetto e una specifica situazione lavorativa; essa scaturisce dall'analisi del "soggetto in azione", dalla considerazione del tipo di risorse che mette in campo e dalla modalità con cui le combina per raggiungere i risultati di volta in volta richiesti."*

---

<sup>1</sup> Guy Le Boterf, consulente e direttore de "Le Boterf Conseil" è esperto di gestione e sviluppo delle risorse umane

In conclusione la Competenza è formata da tre componenti:

- La Conoscenza, cioè l'ambito del sapere concettuale
- L'Abilità (o Skill), cioè l'aspetto operativo della competenza, il 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.

## **I PERCHE' DEL LAVORO**

Quali sono le motivazioni che spingono la Commissione Formazione ad investire su questo lavoro?

Tenteremo di spiegare brevemente alcune linee strategiche che aiuteranno a comprendere i motivi dell'investimento di risorse ed energie di tutti gli interessati.

La Regione Toscana potrà usufruire di questo lavoro per definire gli ambiti di responsabilità dei professionisti sanitari al fine di creare una banca dati che raccolga al suo interno le competenze delle figure analizzate. Lo scopo è quello di costruire i piani triennali della formazione sulle necessità reali non solo delle singole aziende locali ma dell'intera Area Vasta. Disporre di professionisti altamente qualificati permetterà inoltre di costruire centri d'eccellenza nelle specifiche aree professionali.

L'Università avrà l'occasione di aggiornare i propri curricula basandoli sulle competenze richieste dal mercato del lavoro. La mappatura delle figure professionali sarà la base su cui costruire l'intera alta formazione investendo sui diversi livelli di complessità della competenza al fine di creare esperti spendibili nelle organizzazioni.

Le Aziende Sanitarie che devono dare una risposta immediata ai bisogni dei cittadini in termini di miglioramento della qualità dei servizi potranno contare su piani di formazione continua innovativi basati sulla programmazione per competenze. In un'ottica di collaborazione tra organizzazioni anche il professionista in mobilità intra o interaziendale potrà veder riconosciute la propria esperienza e la propria formazione.

Le Organizzazioni Sindacali avranno la possibilità di interpretare le strategie formative e di investimento sui professionisti utilizzando un metodo oggettivo che garantisca sistemi di incentivazione meritocratici.

In questo contesto anche il singolo professionista godrà di maggiori garanzie sul riconoscimento della propria professionalità e avrà la possibilità di autovalutare le proprie competenze per inserirsi in percorsi formativi individualizzati e professionalizzanti.

Tutto ciò ha come obiettivo principale la garanzia della qualità dei servizi sanitari centrati sulla professionalità delle risorse umane. I cittadini vedranno aumentate le loro garanzie sulla competenza delle figure professionali sanitarie e quindi il rispetto dei valori dichiarati nella carta dei servizi.

## **IL METODO**

La riflessione sulla mappatura delle competenze diventa quindi centrale nello studio delle figure professionali soprattutto nel settore socio sanitario, un ambito molto normato che rende più difficile la revisione delle competenze dei professionisti.

La domanda è: quale modello è più applicabile a quest'analisi?

I vari modelli di mappatura offrono diverse interpretazioni sulla centralità delle competenze essenziali del profilo e su quelle comuni a più figure professionali.

In Italia non c'è un modello univoco di analisi delle competenze ed ogni azienda crea un proprio modello.

Dopo un'attenta analisi bibliografica dei vari modelli, abbiamo creato un metodo di analisi calandolo nella Sanità e che fosse coerente con quello utilizzato dal settore FSE della Regione Toscana.

E' stato adottato un metodo che consenta il confronto con altre realtà a livello nazionale ed europeo in modo da poter riconoscere il patrimonio delle conoscenze e capacità acquisite dal professionista lungo tutto l'arco della propria vita professionale e personale.

I primi repertori di Unità Capitalizzabili relativi alle competenze sono raccolti in una pubblicazione del 1997<sup>2</sup> curata da Isfol, in cui si presentano cinque ambiti professionali: settore turistico alberghiero comparto ristorativo ricettivo; qualità nell'industria; settore metalmeccanico, automazione industriale, produzione; amministrazione, finanza e controllo; automazione d'ufficio. Partendo da questo lavoro che identifica tre clusters di competenze (*base* e *trasversali* in comune a tutte le figure e *tecnico professionali* che ne descrivono la specificità) ne abbiamo identificato un quarto *tecnico professionale trasversale al settore sanitario* che comprende le aree di attività comuni ai laureati in sanità.

---

<sup>2</sup> "Unità capitalizzabili e crediti formativi: i repertori sperimentali" vd bibliografia

Ecco di seguito spiegato cosa si intende per:

- **COMPETENZE DI BASE** sono le capacità che tutti i professionisti devono possedere all'ingresso nel mondo del lavoro e comprendono *l'inglese, l'informatica, l'organizzazione aziendale e il diritto del lavoro*;
- **COMPETENZE TRASVERSALI** sono le capacità comunicative e relazionali che ogni professionista dovrebbe possedere in qualunque settore professionale e che acquisisce durante l'arco della vita in contesti di educazione formale, non formale e informale. Queste riguardano l'area *gestionale, innovativa e relazionale*.
- **COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI** sono le capacità distintive identificate da diverse funzioni in base alla figura professionale che caratterizzano.
- **COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI TRASVERSALI** identificano le funzioni che descrivono le competenze comuni ad ogni professionista dell'ambito sanitario e comprendono la *gestione, la formazione, la ricerca e la consulenza*.

## **COME SI COSTRUISCE LA MAPPA DELLE COMPETENZE**

Definito il metodo con cui classificare le competenze, il lavoro prende avvio secondo la modalità di partecipazione attiva degli esperti ai Focus Group.

Gli attori coinvolti nel processo appartengono sostanzialmente a tre categorie:

- Gli esperti di metodo, in quanto esperti di formazione e non appartenenti ai profili sanitari, che garantiscono una lettura comparata delle diverse mappe e conducono i gruppi di ricerca;
- I professionisti appartenenti alle figure professionali preso in analisi che lavorano nelle organizzazioni sanitarie;
- Gli esperti della Commissione Formazione che chiariscono le linee strategiche verso cui lo sviluppo professionale tende.

Naturalmente il primo passo da cui non si può prescindere è sempre quello di effettuare una ricerca di quello che è stato chiamato "profilo giuridico"<sup>3</sup>, punto di partenza di tutto il gruppo di lavoro.

Gli esperti di metodo, preparata la raccolta ragionata delle normative, hanno contattato i diversi attori e organizzato dei Focus Group.

I Focus Group sono interviste rivolte ad un gruppo omogeneo di persone la cui attenzione è focalizzata su un argomento specifico che viene scandagliato in profondità.

La comunicazione nel gruppo è impostata in modo aperto e partecipato, con un'alta propensione all'ascolto. Il contraddittorio positivo che ne consegue consente di far emergere i reali

---

<sup>3</sup> Per profilo giuridico si intende la ricerca di normativa di riferimento riguardante la definizione di attività e responsabilità, di definizione di percorsi formativi e presenza di associazioni di categoria, collegi o albi professionali.

punti di vista, giudizi, pre-giudizi, opinioni, percezioni e aspettative del pubblico di interesse in modo più approfondito di quanto non consentano altre tecniche di indagine. La potenzialità della tecnica derivano, quindi, dalle capacità esplorative insite nella comunicazione interattiva, verbale e non, dei piccoli gruppi.

Ogni Focus Group è stato formato secondo determinate caratteristiche per garantire l'omogeneità nel lavoro. Ogni gruppo doveva essere composto da un numero di partecipanti non inferiore a cinque e non superiore a dieci, possibilmente di diversa anzianità lavorativa e comprendere i professionisti delle tre province: Firenze, Pisa e Siena.

Il gruppo di lavoro sulle competenze professionali, iniziato a maggio 2006, è stato scandito dalle seguenti fasi:

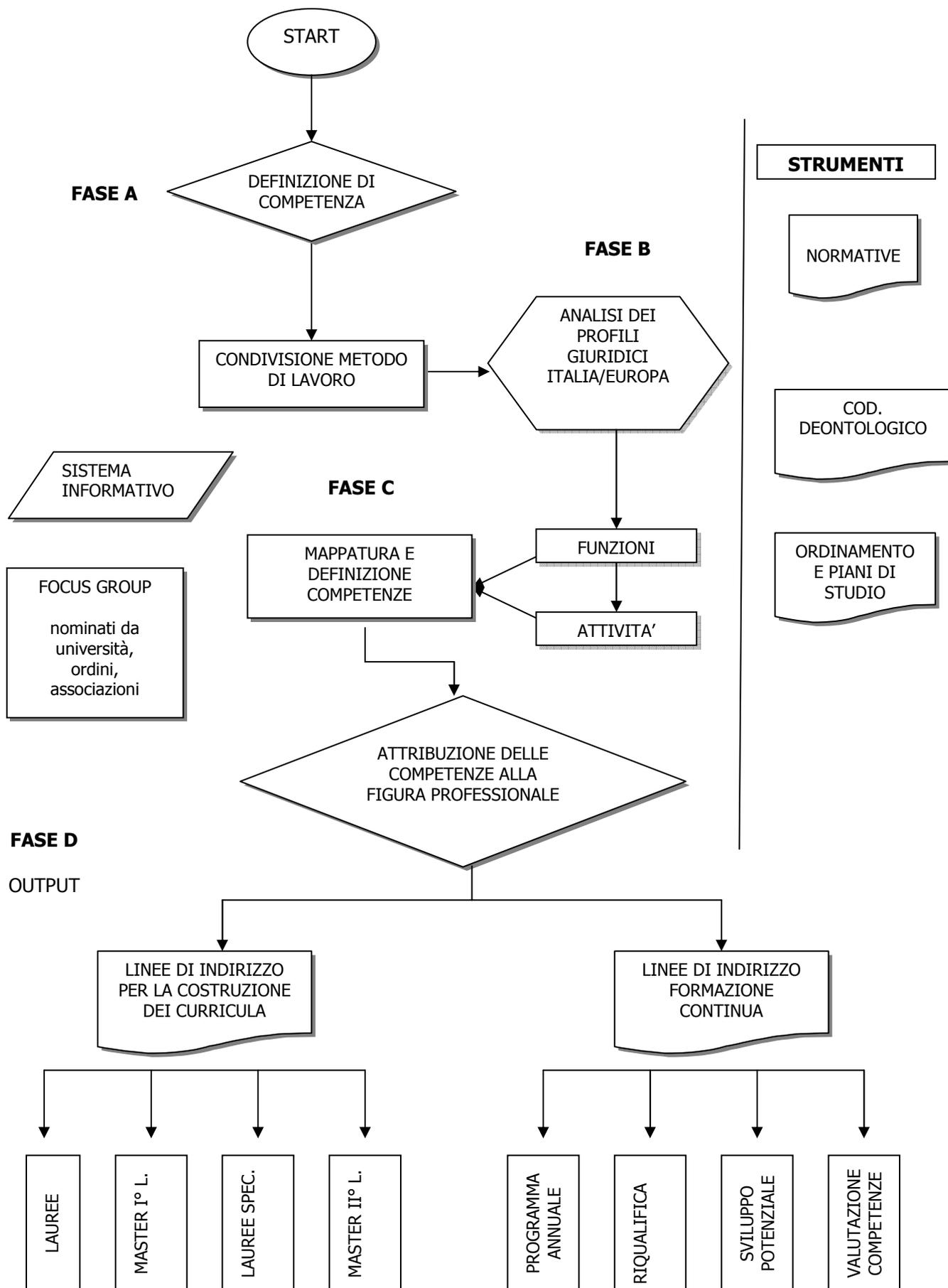
La Fase A costituisce il primo incontro con gli esperti della Commissione Formazione in cui si condivide il metodo di lavoro e si definiscono obiettivi e tempi della consegna del prodotto.

La Fase B, che ha occupato i diversi gruppi di professionisti nel mese di giugno, ha riguardato l'analisi dei profili giuridici e delle normative ed è stata svolta congiuntamente dagli esperti di metodo e da quelli di settore. Il materiale raccolto è andato a costruire il profilo giuridico su cui è iniziato il lavoro di analisi delle competenze professionali.

Con la Fase C si entra nel vivo del lavoro con la riflessione sulle attività quotidiane e la classificazione di queste in competenze tecnico professionali come previsto dal metodo. Questa fase, dichiaratamente operativa, ha coinvolto gli esperti di settore in maniera diretta poiché era necessario il confronto in presenza. I rappresentanti di alcune figure professionali, tuttavia, hanno preferito lavorare in autonomia, riportando al gruppo solo il prodotto finale con conseguente difformità rispetto alle analisi svolte dagli altri. Questa fase ha occupato i mesi compresi tra luglio e ottobre.

In novembre è avvenuta la condivisione dei vari prodotti in una riunione in plenaria a cui hanno partecipato i rappresentanti dei diversi gruppi con lo scopo di apportare eventuali modifiche al proprio lavoro in relazione alle competenze descritte dalle altre figure professionali.

Di seguito si riporta lo schema di lavoro:



Ai professionisti è stato chiesto di riflettere sulle attività significative e caratterizzanti la propria figura professionale. Tali attività sono state trasformate e classificate in competenze in collaborazione con gli esperti di metodo.

Per ottimizzare i tempi, visti i vari impegni di tutti i professionisti coinvolti, la collaborazione è continuata anche a distanza, attraverso la posta elettronica e la riflessione personale di ogni esperto che ha spesso coinvolto altri colleghi.

Il prodotto di questi gruppi di lavoro che permette di visualizzare immediatamente le competenze che caratterizzano il professionista è la MAPPA DELLE COMPETENZE.

Nella figura seguente trovate la rappresentazione del professionista tipo.

## ***COME SI LEGGE LA MAPPA DELLE COMPETENZE***

Il software delle mappe mentali ci ha facilitato la rappresentazione grafica dell'analisi.

La figura professionale posta al centro è circondata da quattro cluster precedentemente descritti: sulla destra si trovano le competenze comuni ai profili sanitari (base, trasversali e tecnico professionali trasversali al settore socio sanitario) mentre sulla sinistra si trovano le competenze tecnico professionali caratterizzanti.

Ogni cluster si articola su tre livelli interdipendenti tra loro: il primo macro gruppo

- la Funzione o Area di Attività (es. GESTIONE)
  - le Aree di Riferimento una sorta di obiettivo generale (es. gestire il proprio lavoro nell'ambito del servizio in cui si opera; gestire la privacy in ambito sanitario)
    - le Competenze vere e proprie (es. ottimizzare le risorse e le attività per il raggiungimento degli obiettivi...)

L'elenco di competenze che afferiscono ad un'area di riferimento costituisce il fulcro del lavoro di analisi svolto con i gruppi.

Inoltre ogni mappa contiene la Mission della figura professionale presa in esame che deriva dall'analisi del profilo giuridico.

# **COMPETENZE DEI PROFILI DI AREA SANITARIA CON LAUREA TRIENNALE**

La riforma universitaria<sup>4</sup> ha istituito nuovi corsi di laurea triennale per qualificare i profili sanitari. Le figure prese in esame dal gruppo di lavoro concentrano l'attenzione, oltre che sul cluster delle tecnico professionali, anche in quello delle competenze tecnico professionali trasversali come evidenziato nelle mappe delle figure seguenti:

- Assistenti sanitari
- Dietisti
- Fisioterapisti
- Infermieri
- Ostetriche
- Tecnici della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro
- Tecnici sanitari di laboratorio biomedico
- Tecnici sanitari di radiologia medica per immagini e radioterapia

Nelle pagine seguenti troverete una prima mappa con i sottoelencati cluster di competenze:

- COMPETENZE DI BASE
- COMPETENZE TRASVERSALI
- COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI TRASVERSALI

Per esigenze di stampa nelle mappe dei singoli profili per questi cluster verranno riportate solo le funzioni, mentre sarà analizzato solo il cluster delle COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI.

---

<sup>4</sup> D.M. n. 509 del 3 novembre 1999 e successive modifiche

**COMPETENZE DI BASE**

**INGLESE**

- Basic 1
  - Salutare e presentarsi
  - Parlare di argomenti legati alle attività quotidiane
  - Effettuare prenotazioni
  - Rispondere al telefono
- Basic 2
  - Intervenire nelle conversazioni con argomenti semplici legati alla vita personale e professionale
  - Chiedere un permesso
  - Dare suggerimenti
  - Chiedere a qualcuno di fare/di non fare qualcosa
  - Esprimere incertezza
  - Colloquiare al telefono
- Basic 3
  - Rifiutare un'offerta in modo adeguato
  - Esprimere obbligo, indifferenza, preferenza e possibilità
  - Sostenere un colloquio di lavoro
- Intermediate 1
  - Esprimere certezza/incertezza, gratitudine, soddisfazione, speranza
  - Esprimere desideri
  - Chiedere delle scuse
- Intermediate 2
  - Esprimere soddisfazione/insoddisfazione, sorpresa, dispiacere, capacità/incapacità
  - accordo/disaccordo
  - Chiedere permessi
  - Suggerire un piano d'azione
  - Riferire informazioni fattuali
- Intermediate 3
  - Esprimere intenzione
  - Esprimere disapprovazione, disappunto
  - Discutere su ricordi e dimenticanze; su certezze e incertezze

**INFORMATICA**

- Concetti di base
  - Riconoscere componenti Hardware e Software
  - Riconoscere i dispositivi di input ed output
  - Riconoscere la terminologia base ed utilizzarla in modo appropriato
  - Riconoscere le reti informatiche
- Uso del pc e gestione dei file
  - Interagire con un PC utilizzando il linguaggio del sistema operativo di riferimento
  - Regolare le impostazioni principali
  - Operare efficacemente nell'ambiente del desktop
  - Operare con icone e finestre
  - Organizzare file e cartelle
  - Svolgere le operazioni di gestione dei file più frequenti
  - Gestire documenti esistenti
- Elaborazione testi
  - Effettuare le operazioni ordinarie legate alla creazione, formattazione e rifinitura di documenti
  - Creare documenti su archivi elettronici
  - Utilizzare in maniera efficace un sistema di videoscrittura
- Fogli elettronici
  - Comprendere il concetto di foglio elettronico e le operazioni a esso riconducibili
  - Elaborare un foglio elettronico
  - Applicare formule matematiche e logiche
  - Creare e formattare grafici
- Il database
  - Creare le tabelle, query, maschere, report
  - Utilizzare gli strumenti disponibili per gestire un database
  - Estrarre le informazioni contenute in un database utilizzando gli strumenti disponibili
- Presentazioni
  - Preparare presentazioni usando diapositive di diverso genere
  - Gestire testo, disegni, immagini e grafici
  - Utilizzare effetti speciali
- Internet e posta elettronica
  - Effettuare ricerche standard sul Web
  - Indicizzare siti e pagine Web
  - Utilizzare programmi di posta elettronica per inviare e ricevere messaggi
  - Allegare file
  - Organizzare cartelle di corrispondenza

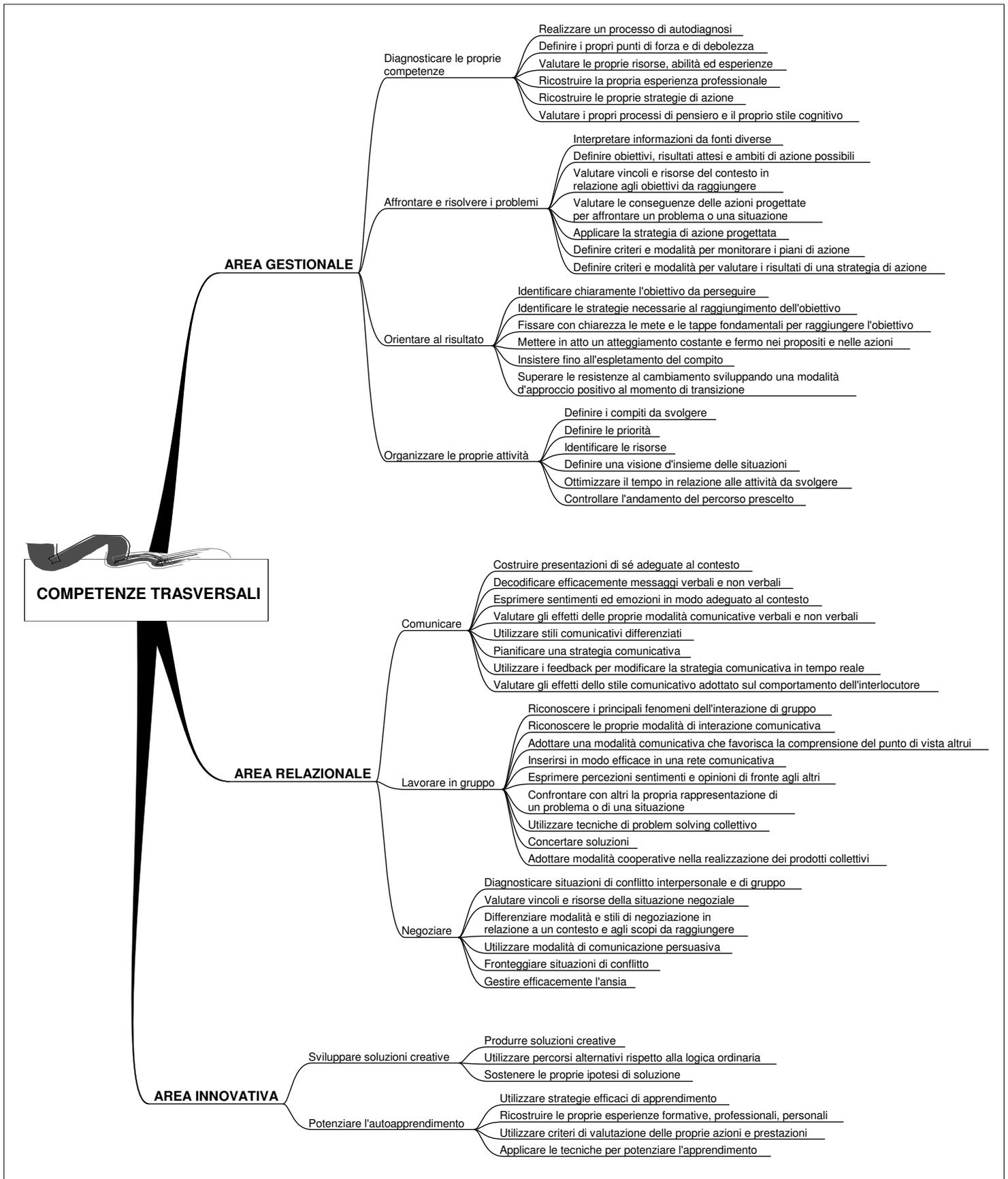
**COMPETENZE DI BASE**

**DIRITTO DEL LAVORO**

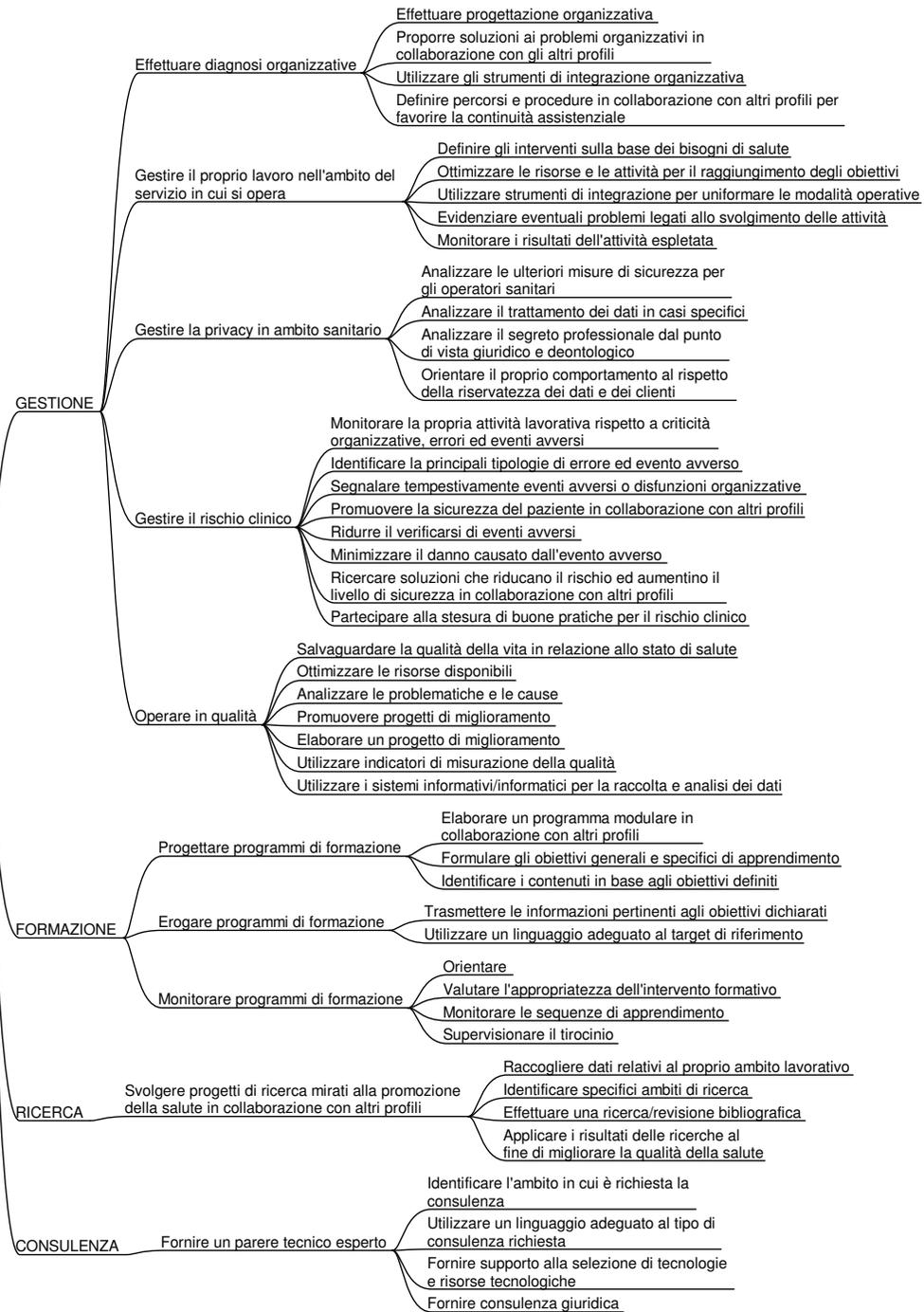
- Il contratto di lavoro
  - Individuare le fonti di disciplina del contratto di lavoro
  - Descrivere gli elementi essenziali del contratto di lavoro subordinato
  - Individuare i casi in cui è ammessa la stipulazione di un contratto di lavoro a tempo determinato e i principali contratti a termine
  - Utilizzare i termini funzione, qualifica e categoria
  - Argomentare l'evoluzione storica della normativa dei profili
- Regole di accesso al lavoro
  - Utilizzare informazioni relative alle caratteristiche e le regole dell'impiego
  - Utilizzare informazioni sulle opportunità offerte dalle politiche attive per il sostegno dell'occupazione
  - Fornire una mappatura delle strutture ed attività locali di sostegno/affiancamento per la ricerca attiva del lavoro
- Tecniche di ricerca attiva del lavoro
  - Elaborare un progetto per la ricerca attiva di lavoro coerente con i propri obiettivi e le tendenze occupazionali e professionali di proprio interesse
  - Utilizzare le diverse tecniche di ricerca attiva
  - Gestire il contatto con le potenziali opportunità di lavoro
  - Elaborare il proprio C.V.
- La sicurezza sul lavoro
  - Individuare i soggetti della sicurezza
  - Agire in maniera efficace durante un'emergenza
  - Utilizzare i dispositivi di sicurezza per prevenire i rischi
  - Evitare comportamenti pericolosi

**ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

- Definire un'organizzazione
  - Discutere una definizione generale di organizzazione
  - Distinguere le varie tipologie di organizzazione utilizzando informazioni di diversa natura o diversi criteri di classificazione
  - Descrivere gli elementi di omogeneità e di differenziazione fra diversi tipi di organizzazione
- Analizzare un'organizzazione a livello macro: la struttura organizzativa formalizzata e le funzioni fondamentali
  - Discutere una definizione generale di struttura organizzativa
  - Rappresentare i diversi tipi di modelli organizzativo-strutturali
  - Descrivere gli elementi di omogeneità e di differenziazione fra diversi tipi di strutture organizzative
  - Descrivere le funzioni fondamentali che compongono una struttura organizzativa formalizzata
  - Descrivere le differenze tra funzioni fondamentali e di supporto
- Analizzare un'organizzazione a livello micro: ruoli e processi organizzativi
  - Utilizzare il concetto di ruolo organizzativo
  - Utilizzare le principali categorie di riferimento per l'analisi e descrizione di un ruolo organizzativo
  - Discutere una definizione di processo organizzativo
  - Utilizzare le modalità tipiche di rappresentare un processo organizzativo
  - Descrivere gli input, le fasi di trasformazione, gli output, i meccanismi di feedback di un processo
- Analizzare l'ambiente di riferimento dell'organizzazione
  - Discutere una definizione di ambiente di riferimento di un'organizzazione
  - Descrivere il sistema di relazioni interorganizzative fra un'organizzazione e i soggetti esterni
  - Descrivere le varie tipologie di soggetti con cui un'organizzazione entra in relazione
  - Distinguere i diversi tipi di rapporti che un'organizzazione può avere con il suo ambiente esterno
- Analizzare una strategia organizzativa
  - Discutere una definizione generale di strategia organizzativa e tattica organizzativa
  - Descrivere le differenze tra decisione di tipo strategico e di tipo tattico all'interno di un'organizzazione
  - Descrivere i processi di reciproco influenzamento fra individui e i gruppi all'interno di un'organizzazione
- Privacy
  - Identificare il diritto del soggetto alla protezione dei suoi dati
  - Riconoscere la figura del titolare del trattamento
  - Analizzare i compiti del titolare
  - Analizzare le responsabilità del titolare
  - Analizzare quali sono le misure minime di sicurezza da adottare
  - Analizzare quali sono le ulteriori misure di sicurezza per gli operatori sanitari
  - Analizzare le sanzioni in caso di violazione delle misure di sicurezza
  - Analizzare le prescrizioni mediche e la loro redazione
  - Analizzare il trattamento dei dati in casi specifici
  - Analizzare il segreto professionale dal punto di vista giuridico e deontologico
  - Analizzare le conseguenze giuridiche in caso di violazione del segreto professionale



**COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI  
TRASVERSALI AL SETTORE SOCIO-SANITARIO**



## **COMPETENZE DELL'ASSISTENTE SANITARIO**

## Assistente sanitario

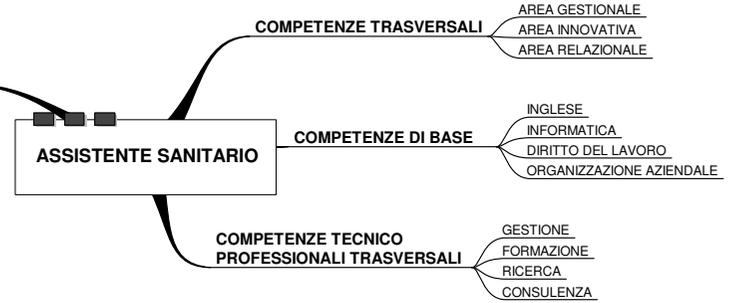
### JOB DESCRIPTION

<b><u>Figura professionale</u></b>	Assistente sanitario
<b><u>Scopo della figura :</u></b>	<p>L'Assistente Sanitario (Decreto del Ministero della sanità 17 gennaio 1997, n. 69 e successive modificazioni ed integrazioni) è l'operatore sanitario che, in possesso del diploma universitario abilitante e dell'iscrizione all'albo professionale, è addetto alla prevenzione, alla promozione e all'educazione per la salute. La sua attività è rivolta alla persona, alla famiglia, alla collettività; individua i bisogni di salute e le priorità d'intervento preventivo, educativo e di recupero.</p> <p>Gli Assistenti Sanitari identificano i bisogni di salute e le priorità d'intervento preventivo, educativo e di recupero. Progettano e attuano interventi di promozione e di educazione alla salute in tutte le fasi della vita della persona. Attuano interventi specifici di sostegno alla famiglia, attivando risorse di rete e partecipando ai programmi di terapia per la famiglia. Svolgono funzioni di carattere preventivo attraverso l'utilizzo di tecniche e strumenti specifici per la promozione della salute individuale e comunitaria, compresa la sorveglianza igienico sanitaria. Concorrono alla realizzazione di iniziative dirette alla tutela dei diritti dei cittadini riferite alla promozione della salute.</p>
<b><u>Area di responsabilita':</u></b>	<p>Gli Assistente Sanitari possono esercitare la loro professione nelle strutture del Servizio socio sanitario nazionale o presso aziende private, o istituti e fondazioni in regime di dipendenza. Svolgono la loro attività nei consultori familiari, nei servizi di igiene pubblica, di medicina di comunità, di prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro, di igiene degli alimenti e della nutrizione, della cure primarie, nei dipartimenti e per le attività socio sanitarie integrate, nei distretti, nei servizi di relazione con il pubblico, uffici qualità aziendali ecc..., o attività di libero professionista ( Consulenze, ricerche,progetti e interventi ).</p>

**MISSION: L'Assistente Sanitario è il professionista sanitario addetto alla prevenzione, promozione e educazione per la salute. La sua attività è rivolta alla persona, alla famiglia, alla collettività; individua i bisogni di salute e le priorità d'intervento preventivo, educativo e di recupero**



**COMPETENZE TECNICHE PROFESSIONALI**

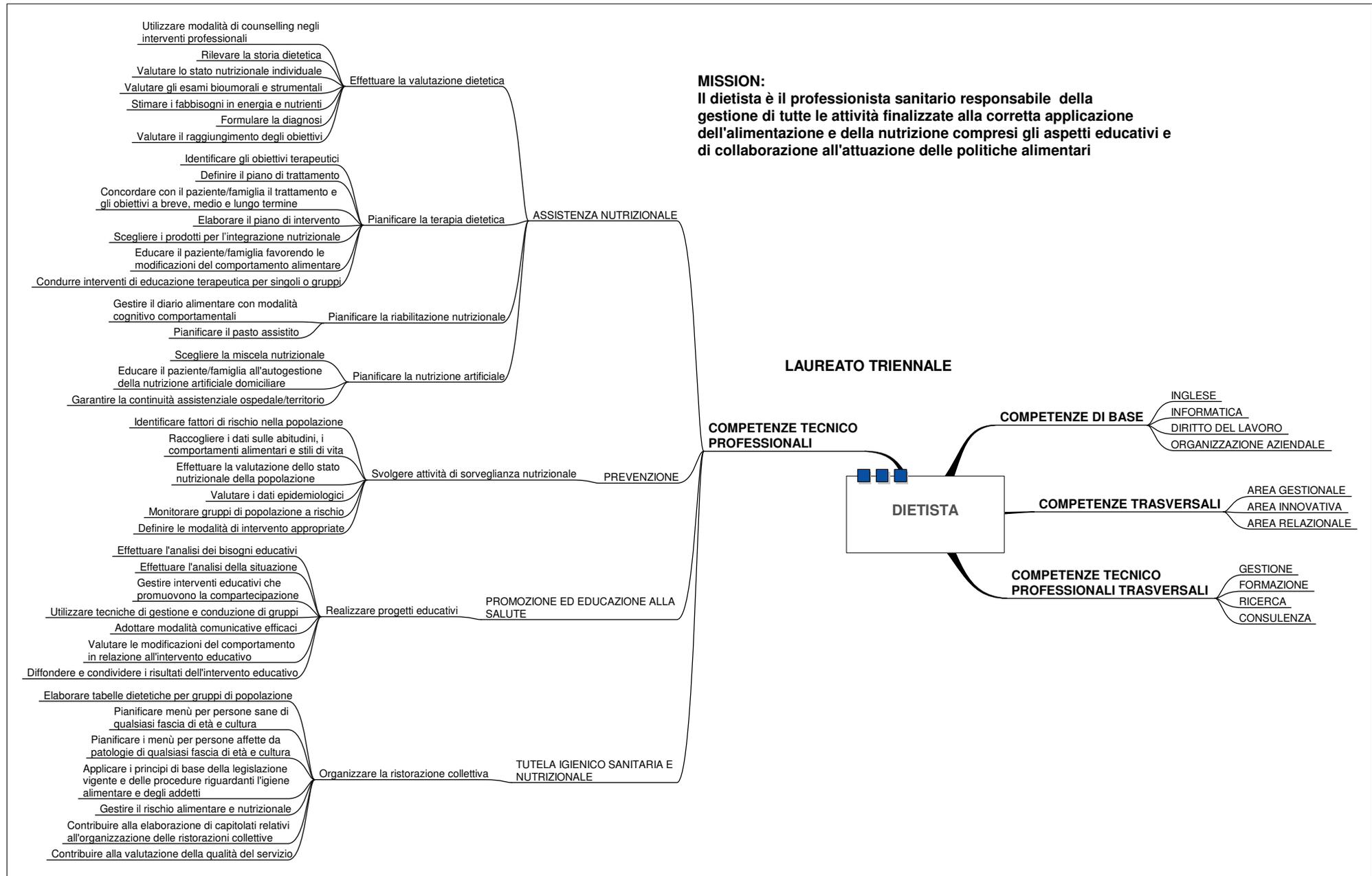


## **COMPETENZE DEL DIETISTA**

## Dietista

### JOB DESCRIPTION

<b><u>Figura professionale</u></b>	Dietista
<b><u>Scopo della figura :</u></b>	Svolge, con autonomia e responsabilità professionale tutte le attività finalizzate alla corretta applicazione dell'alimentazione e della nutrizione in relazione ai bisogni dell'individuo e delle collettività. L'attività del dietista negli ambiti della promozione della salute, della prevenzione, cura e riabilitazione è di natura, tecnica, relazionale ed educativa ed è rivolta all'attuazione delle politiche alimentari nella popolazione sana e malata
<b><u>Area di responsabilità:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• organizza e coordina le attività specifiche relative all'alimentazione in generale, alla dietetica in particolare;</li><li>• collabora con organi preposti alla tutela dell'aspetto igienico sanitario del servizio di alimentazione;</li><li>• elabora, formula ed attua le diete prescritte dal medico e ne controlla l'accettabilità da parte del paziente;</li><li>• collabora con altre figure al trattamento multidisciplinare dei disturbi del comportamento alimentare;</li><li>• studia ed elabora la composizione di razioni alimentari atte a soddisfare i bisogni nutrizionali di gruppi di popolazione e pianifica l'organizzazione dei servizi di alimentazione di comunità di sani e di malati;</li><li>• svolge attività didattico-educativa e di informazione finalizzate alla diffusione di principi di alimentazione corretta tale da consentire il recupero e il mantenimento di un buono stato di salute del singolo, di collettività e di gruppi di popolazione</li></ul>



## **COMPETENZE DEL FISIOTERAPISTA**

## FISIOTERAPISTA

### JOB DESCRIPTION

<b><u>Figura professionale</u></b>	Fisioterapista
<b><u>Scopo della figura :</u></b>	Il fisioterapista è il professionista sanitario che svolge in via autonoma o in collaborazione con altre figure sanitarie, gli interventi di prevenzione, cura e riabilitazione nelle aree della motricità, delle funzioni corticali superiori, e di quelle viscerali conseguenti a eventi patologici, a varia eziologia, congenita o acquisita.
<b><u>Area di responsabilita':</u></b>	Il fisioterapista è responsabile della definizione del programma di riabilitazione, pratica attività terapeutica per la rieducazione funzionale delle delle disabilità motorie, psicomotorie e cognitive, propone l'adozione di protesi e ausili, ne addestra all'uso e ne verific l'efficacia e verifica le rispondenze della metodologia riabilitativa attuata agli obiettivi di recupero funzionale.

**MISSION:**

**Il fisioterapista è il professionista sanitario che svolge in via autonoma o in collaborazione con altre figure sanitarie, gli interventi di prevenzione, cura e riabilitazione nelle aree della motricità, delle funzioni corticali superiori, e di quelle viscerali conseguenti a eventi patologici, a varia eziologia, congenita o acquisita**

**LAUREATO TRIENNALE**

**COMPETENZE TECNICHE PROFESSIONALI**

**FISIOTERAPISTA**

**COMPETENZE DI BASE**

- INGLESE
- INFORMATICA
- DIRITTO DEL LAVORO
- ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

**COMPETENZE TRASVERSALI**

- AREA GESTIONALE
- AREA RELAZIONALE
- AREA INNOVATIVA

**COMPETENZE TECNICHE PROFESSIONALI TRASVERSALI**

- GESTIONE
- FORMAZIONE
- RICERCA
- CONSULENZA

**CURA E RIABILITAZIONE**

- Identificare i problemi e le capacità residue della persona in relazione agli ambiti corpo, attività e partecipazione, attraverso specifiche procedure di valutazione funzionale
- Prendere in carico la persona nei diversi contesti riabilitativi secondo l'etica e la deontologia professionale
- Identificare i caregiver da coinvolgere nei piani di riabilitazione su indicazione dell'assistito
- Formulare la diagnosi fisioterapica
- Formulare la prognosi funzionale
- Definire i relativi obiettivi terapeutici

**Identificare le necessità di cura e riabilitazione**

- Partecipare alla stesura del progetto riabilitativo
- Costruire il programma riabilitativo
- Individuare le modalità terapeutiche appropriate
- Promuovere gli standard professionali

**Pianificare l'intervento di cura e riabilitazione**

- Realizzare l'intervento riabilitativo secondo il progetto/programma

**Attuare l'intervento di cura e riabilitazione**

- Attuare interventi mirati per fronteggiare situazioni critiche

**Attuare interventi mirati per fronteggiare situazioni critiche**

**Valutare il risultato**

- Verificare l'efficacia complessiva del progetto riabilitativo
- Verificare l'efficacia dell'intervento fisioterapico
- Verificare gli outcomes dell'assistenza riabilitativa erogata

**EDUCAZIONE TERAPEUTICA**

**Realizzare interventi di educazione terapeutica**

- Pianificare modelli assistenziali-riabilitativi orientati all'autogestione e all'autocura
- Attuare modelli assistenziali-riabilitativi orientati all'autogestione e all'autocura
- Stabilire una relazione di aiuto atta a sostenere la persona assistita
- Definire un progetto educativo
- Istruire le persone assistite e i familiari ad apprendere abilità di autocura e recupero funzionale
- Valutare il fabbisogno educativo della persona assistita e della famiglia
- Verificare in itinere l'appropriatezza del progetto educativo

**PREVENZIONE**

**Promuovere la salute**

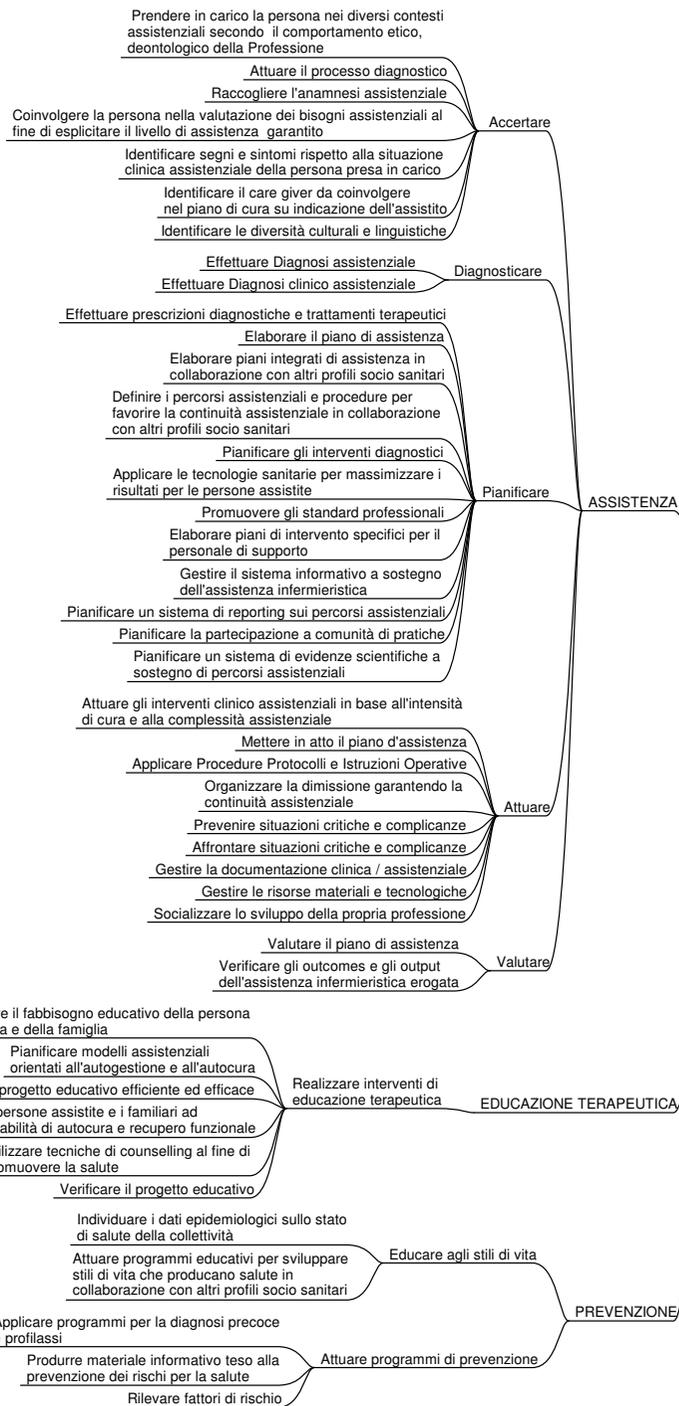
- Individuare i bisogni preventivi della disabilità
- Promuovere le azioni necessarie al superamento della disabilità
- Prevenire ulteriori aggravamenti della disabilità

## **COMPETENZE DELL'INFERMIERE**

## INFERMIERE

### JOB DESCRIPTION

<b><u>Figura professionale</u></b>	Infermiere
<b><u>Scopo della figura :</u></b>	<p>L' infermiere è il professionista sanitario responsabile dell'assistenza infermieristica generale in risposta ai problemi di salute della persona e della collettività. L'assistenza infermieristica preventiva, curativa, palliativa e riabilitativa, è di natura tecnica, relazionale ed educativa.</p> <p>L'infermiere, in quanto professionista, deve avere una forte capacità di pensiero critico, capacità comunicative e valutative. Essere membro di una professione richiede lo sviluppo e l'acquisizione di un appropriato complesso di valori e di un quadro etico di riferimento.</p> <p>L'infermiere promuove e coordina le cure ed è quindi membro di equipe sanitarie che forniscono trattamenti e servizi all'interno di un sistema sanitario in evoluzione.</p> <p>L'infermiere è l'educatore del paziente e ne favorisce e sostiene la partecipazione attiva nella determinazione delle decisioni terapeutiche.</p> <p>L'infermiere deve essere in grado di prestare un'assistenza di qualità elevata, valutare gli esiti delle cure ed esercitare un ruolo di leader nel miglioramento dell'assistenza.</p> <p>L'infermiere contribuisce alla formazione del personale di supporto e concorre direttamente all'aggiornamento relativo al loro profilo professionale e alla ricerca.</p> <p>Le funzioni dell'infermiere sono definite in base alla normativa vigente (Direttiva CEE 453/77, Dlgs 353/94, DM 739/94, Legge 42/99, Legge 251/2000, Legge 43/2006)</p>
<b><u>Area di responsabilita':</u></b>	<p>L'infermiere, è responsabile dell'assistenza infermieristica. Il servizio alla persona e alla collettività si realizza attraverso interventi specifici, autonomi e complementari, di natura tecnica, relazionale ed educativa.</p> <p>La responsabilità dell'infermiere consiste nel curare e prendersi cura della persona, nel rispetto della vita, della salute, della libertà e della dignità dell'individuo.</p>



**MISSION:**  
 L' infermiere è il professionista sanitario primo responsabile dell'assistenza. Svolge con autonomia professionale attività di promozione, prevenzione, riabilitazione, cura e assistenza per la salute individuale e collettiva.

**LAUREATO TRIENNALE**

**COMPETENZE TECNICHE PROFESSIONALI**

**INFERMIERE**

**COMPETENZE DI BASE**

- INGLESE
- INFORMATICA
- DIRITTO DEL LAVORO
- ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

**COMPETENZE TRASVERSALI**

- AREA GESTIONALE
- AREA INNOVATIVA
- AREA RELAZIONALE

**COMPETENZE TECNICHE PROFESSIONALI TRASVERSALI**

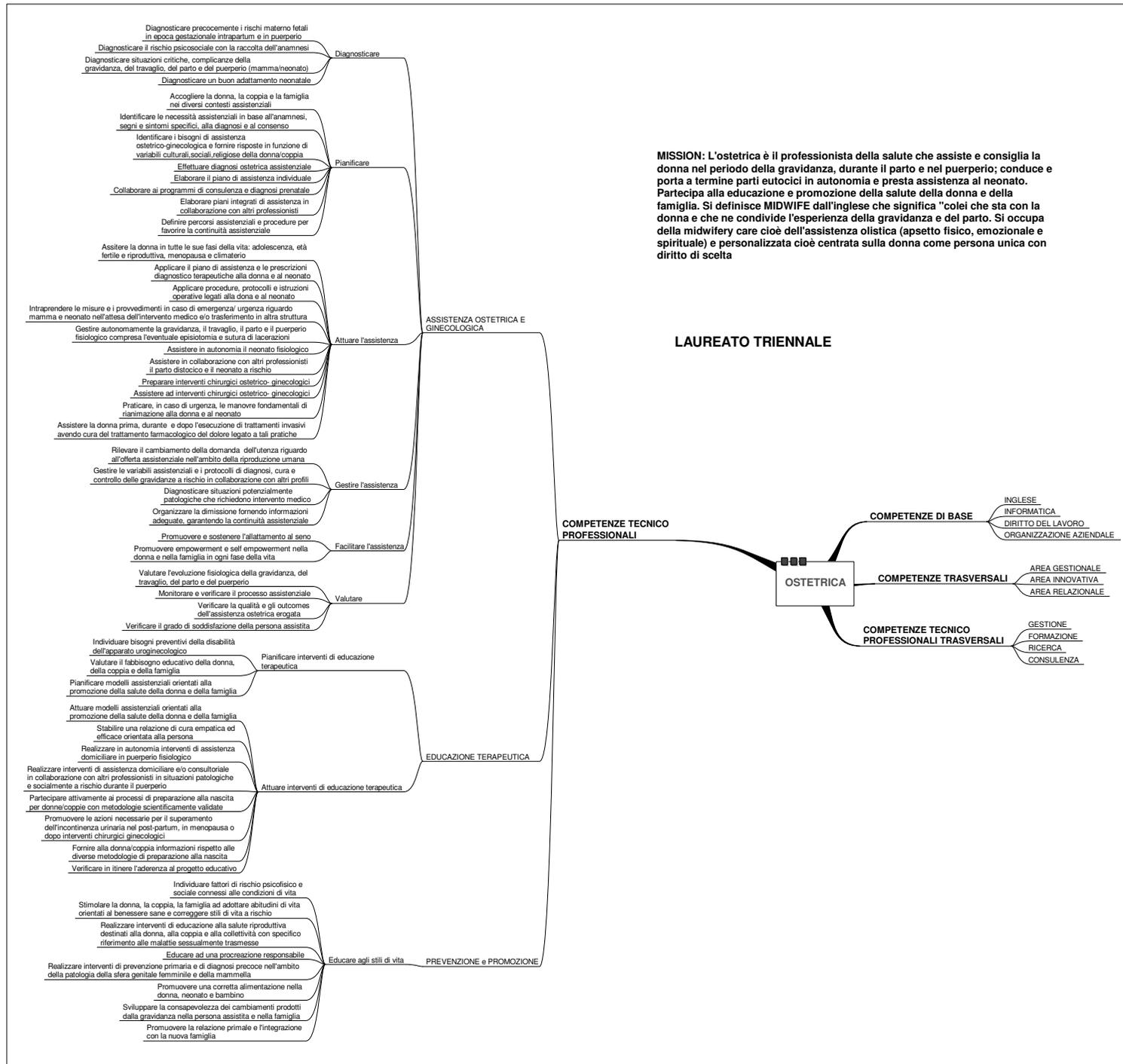
- GESTIONE
- FORMAZIONE
- RICERCA
- CONSULENZA

## **COMPETENZE DELL'OSTETRICA**

## OSTETRICA

### JOB DESCRIPTION

<b><u>Figura professionale</u></b>	Ostetrica
<b><u>Scopo della figura :</u></b>	<p>L'ostetrica è l'operatore della salute che assiste e consiglia la donna nel periodo della gravidanza, durante il parto e nel puerperio; conduce e porta a termine parti eutocici in autonomia e presta assistenza al neonato. Partecipa alla educazione e promozione della salute della donna e della famiglia. Un termine più moderno che definisce l'ostetrica è la parola inglese midwife ( mid o with wife) colei che sta con la donna e che ne condivide l'esperienza della gravidanza e del parto. Il termine è stato adottato recentemente in itali, ma è ormai entrato nel linguaggio comune, anche perché garantisce una comunicazione omogenea a livello internazionale, è diventata una sorta di parola chiave che identifica "chi fa cosa" nell'ambito dell'assistenza ostetrica. Il termine identifica un sapere epistemologicamente definito e sistematicamente organizzato. La definizione di midwifery comprende al suo interno tutto quello che riguarda l'ostetrica insieme alla conoscenza e all'abilità e le competenze della professione.</p>
<b><u>Area di responsabilita':</u></b>	<p>L'ostetrica è responsabile dell'assistenza erogata con caratteristiche di globalità (assistenza olistica, comprensiva dell'aspetto fisico, emozionale, spirituale) e di personalizzazione (assistenza centrata sulla donna come persona unica con diritto di scelta).</p>

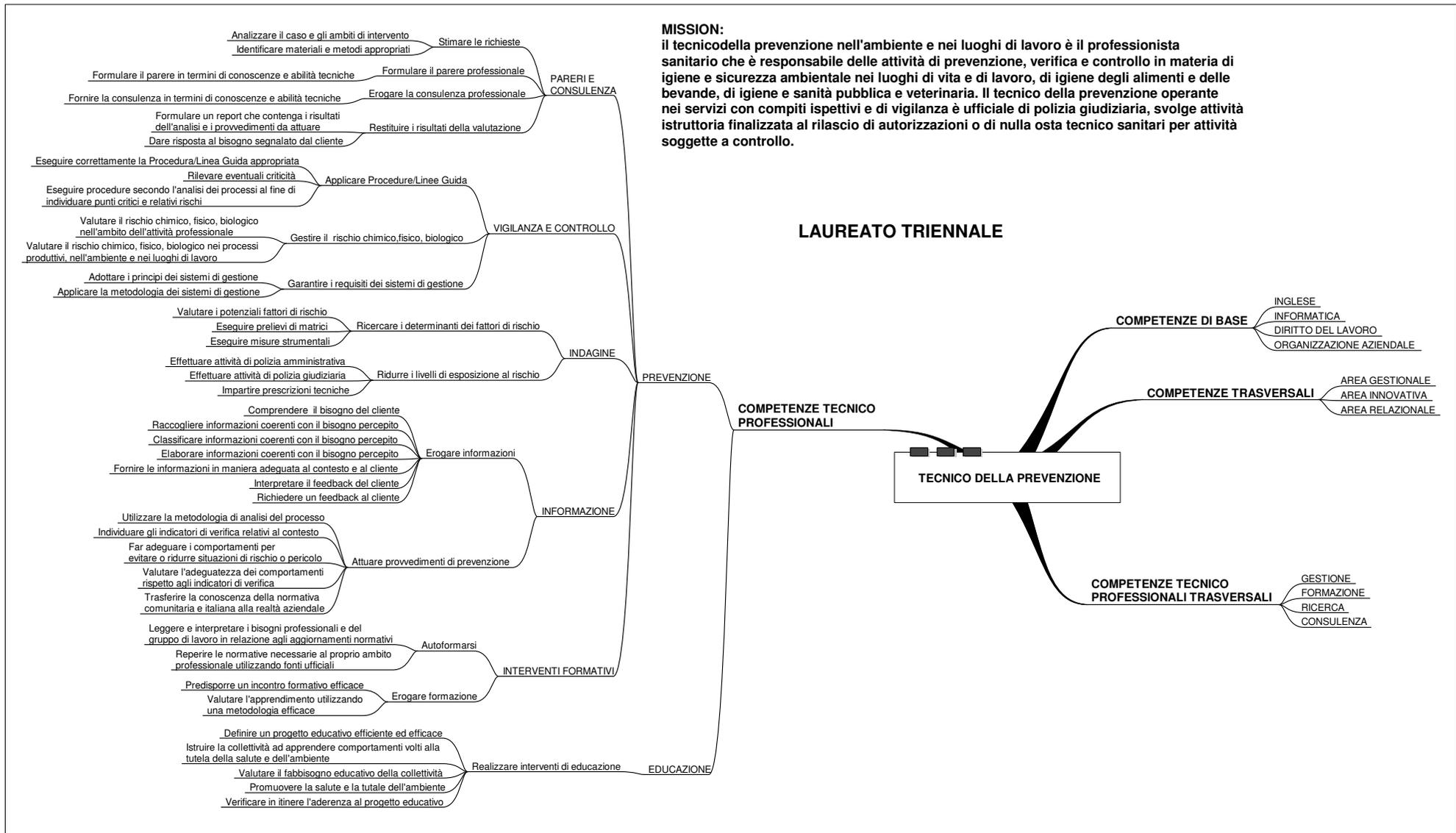


**COMPETENZE DEL TECNICO DELLA PREVENZIONE  
NELL'AMBIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO**

## Tecnico della Prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro

### JOB DESCRIPTION

<b><u>Figura professionale</u></b>	Tecnico della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro
<b><u>Scopo della figura :</u></b>	<p>Il tecnico della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro è il professionista sanitario che è responsabile delle attività di prevenzione, verifica e controllo in materia di igiene e sicurezza ambientale nei luoghi di vita e di lavoro, di igiene degli alimenti e delle bevande, di igiene e sanità pubblica e veterinaria.</p> <p>Il tecnico della prevenzione operante nei servizi con compiti ispettivi e di vigilanza è ufficiale di polizia giudiziaria, svolge attività istruttoria finalizzata al rilascio di autorizzazioni o di nulla osta tecnico sanitari per attività soggette a controllo.</p>
<b><u>Area di responsabilita':</u></b>	<p>Il tecnico della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro svolge con autonomia tecnico professionale le proprie attività e collabora con altre figure professionali all'attività di programmazione e di organizzazione del lavoro. E' responsabile dell'organizzazione della pianificazione, dell'esecuzione e della qualità degli atti svolti nell'esercizio della propria attività professionale.</p>

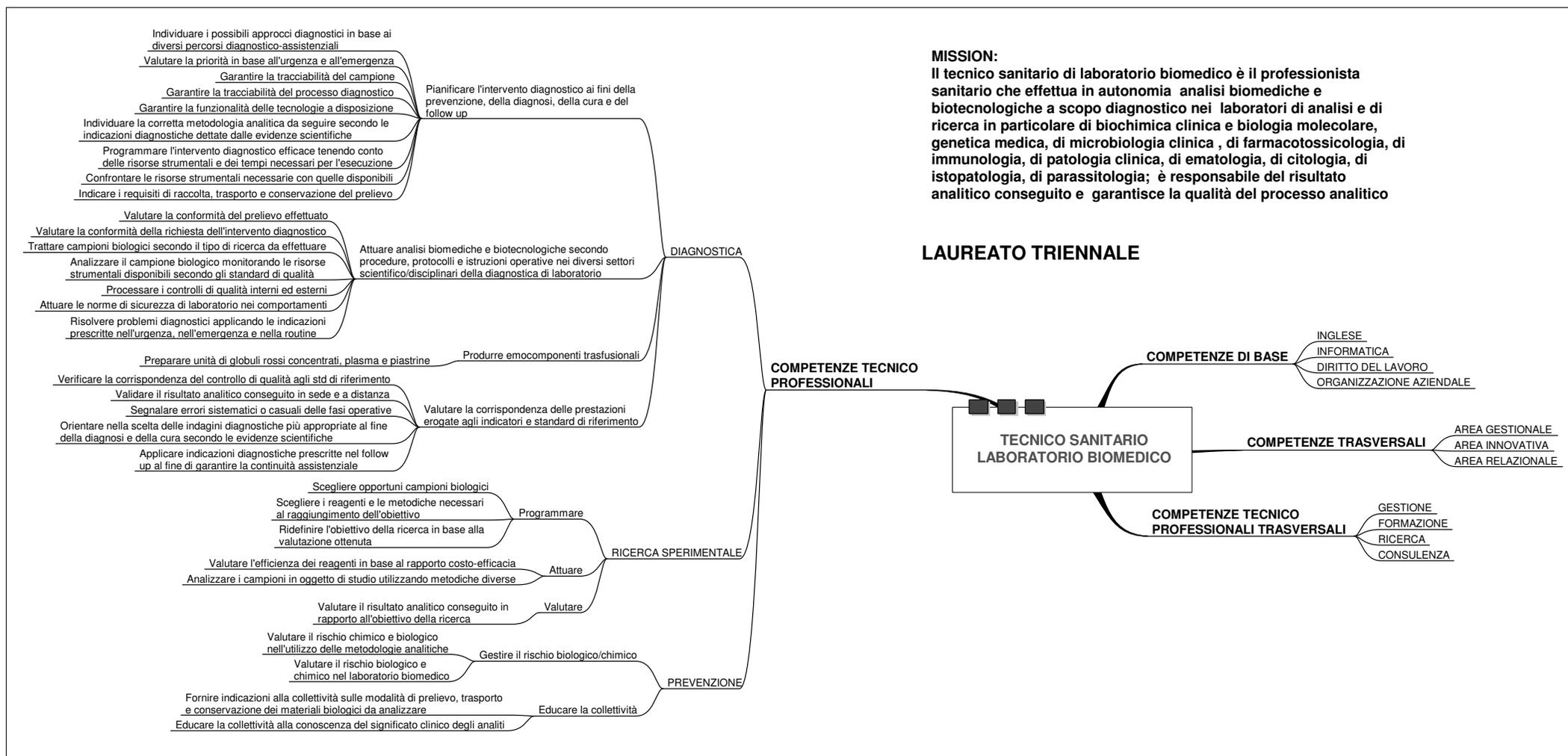


**COMPETENZE DEL TECNICO SANITARIO DI LABORATORIO  
BIOMEDICO**

## Tecnico Sanitario di Laboratorio Biomedico

### JOB DESCRIPTION

<b><u>Figura professionale</u></b>	Tecnico Sanitario di laboratorio biomedico
<b><u>Scopo della figura :</u></b>	Il tecnico sanitario di laboratorio biomedico è il professionista sanitario che effettua in autonomia analisi biomediche e biotecnologiche a scopo diagnostico nei laboratori di analisi e di ricerca in particolare di biochimica clinica e biologia molecolare, genetica medica, di microbiologia clinica, di farmacotossicologia, di immunologia, di patologia clinica, di ematologia, di citologia, di istopatologia, di parassitologia.
<b><u>Area di responsabilita':</u></b>	Il Tecnico sanitario di laboratorio biomedico è responsabile del risultato analitico conseguito e garantisce la qualità del processo analitico.



**COMPETENZE DEL TECNICO SANITARIO DI RADIOLOGIA  
MEDICA PER IMMAGINI E RADIOTERAPIA**

## Tecnico Sanitario di Radiologia Medica

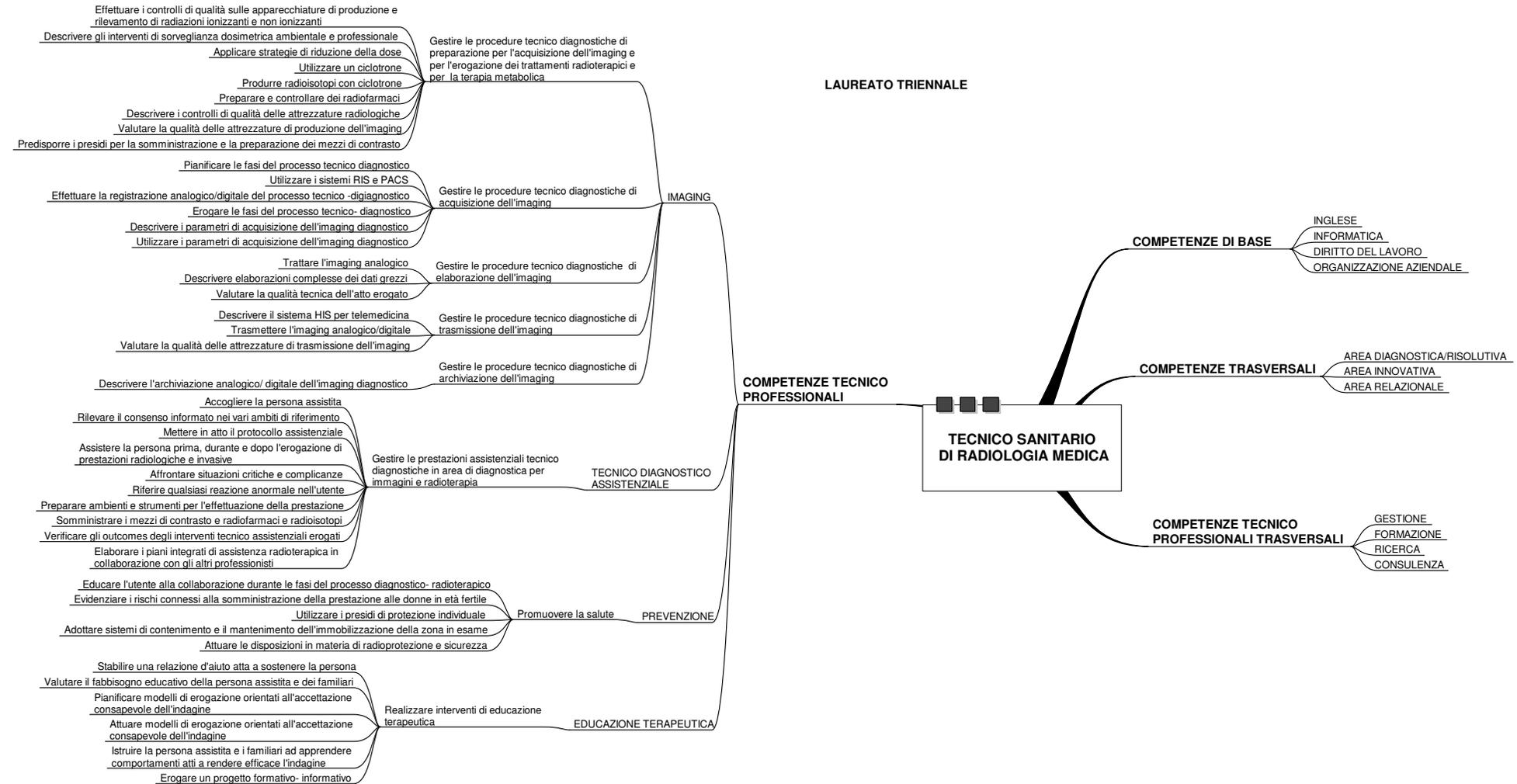
### JOB DESCRIPTION

<b><u>Figura professionale</u></b>	Tecnico Sanitario di Radiologia Medica
<b><u>Scopo della figura :</u></b>	<p>Il Tecnico Sanitario di Radiologia Medica nasce con la Legge 4 agosto 1965, n. 1103 con la finalità di garantire:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Il processo tecnico diagnostico assistenziale e terapeutico direttamente connessi all'uso delle fonti di radiazioni ionizzanti</li><li>- La qualità relativa al corretto utilizzo delle attrezzature e al loro funzionamento</li><li>- La produzione e la riproduzione iconografica delle immagini radiologiche</li><li>- La protezione fisica e dosimetrica dei professionisti, della popolazione e degli ambienti.</li></ul> <p>Il Profilo Professionale attraverso il Decreto Legislativo n. 746 del 26 settembre 1994, definisce ".....Il tecnico sanitario di radiologia medica è l'operatore sanitario abilitato a svolgere, in conformità a quanto disposto dalla legge 31 gennaio 1983, n. 25, in via autonoma, o in collaborazione con altre figure sanitarie, su prescrizione medica tutti gli interventi che richiedono l'uso di sorgenti di radiazioni ionizzanti, sia artificiali che naturali, di energie termiche, ultrasoniche, di risonanza magnetica nucleare nonché, gli interventi per la protezione fisica o dosimetrica....."</p>
<b><u>Area di responsabilità:</u></b>	<p>IL TECNICO SANITARIO DI RADIOLOGIA MEDICA:</p> <p>E' il professionista sanitario che in possesso di laurea in scienze tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia e l'iscrizione all'albo/Ordine professionale è responsabile delle prestazioni tecnico-radiologiche aventi finalità preventive, diagnostiche, terapeutiche e radioprotezionistiche.</p> <p>Realizza su prescrizione medica tutti gli interventi appropriati che richiedono l'uso di sorgenti di radiazioni ionizzanti, sia artificiali che naturali, di energie termiche, ultrasoniche, di risonanza magnetica nucleare nonché gli interventi per la protezione fisica o dosimetrica ed è coinvolto nei controlli per la verifica della qualità di tecnologie, processi e risultati attesi, secondo indicatori e standard</p>

	<p>nazionali ed internazionali predefiniti. Valuta ed agisce sulla base delle migliori prove di efficacia scientifica e dei risultati forniti dai processi di health technology assessment, verificando costantemente le proprie modalità operative e contribuendo alla definizione e all'aggiornamento di linee guida, protocolli e delle modalità di accreditamento, secondo standard nazionali ed internazionali, finalizzate all'eccellenza delle performances sanitarie. Garantisce le attività sanitarie, clinico-assistenziali, connesse alle prestazioni di sua competenza.</p> <p>In possesso di ulteriori titoli universitari, gestisce, programma e dirige le risorse umane, economiche e tecnologiche necessarie a garantire le performance in grado di rispondere ai bisogni di salute della persona</p> <p>Effettua prestazioni di radiodiagnostica complementare all'esercizio clinico degli specialisti, assicurando la protezione sanitaria delle persone contro i pericoli delle radiazioni ionizzanti.</p> <p>Concorre direttamente alla formazione universitaria e continua del proprio profilo professionale, promuove e realizza progetti di ricerca all'interno delle sue aree di competenza e contribuisce alla formazione delle altre figure professionali nonché del personale di supporto. Svolge la sua attività nelle strutture sanitarie pubbliche o private, in rapporto di dipendenza o libero professionale.</p> <p>Effettua altresì le prestazioni radiologiche utili ad altre discipline, sanitarie e non.</p>
--	---

**MISSION: Il Tecnico Sanitario di Radiologia Medica è il professionista sanitario laureato che garantisce gli atti tecnico diagnostico assistenziali e terapeutici direttamente connessi all'uso delle fonti di radiazioni ionizzanti e non ionizzanti, dei campi magnetici, ultrasonici e energie termiche, la qualità relativa al corretto utilizzo delle attrezzature e al loro funzionamento, la produzione e la riproduzione iconografica delle immagini radiologiche, la protezione fisica e dosimetrica dei professionisti, della popolazione e degli ambienti, attraverso la ricerca, la consulenza e l'educazione terapeutica.**

LAUREATO TRIENNALE



# **GLOSSARIO**

## **Settore**

Indica una dimensione macro del sistema economico, omogenea per tipologia di attività produttiva e/o di beni prodotti. (es. settore socio sanitario)

## **Figura professionale**

E' definita da un insieme di attività, eseguite o da eseguire, al fine di produrre un determinato bene o servizio. Costituisce il termine di riferimento per tutti i sistemi che interagiscono sul tema del lavoro e della formazione/istruzione. Oltre alle attività, a qualificare il contenuto di una figura concorrono le competenze, il livello di esercizio, le condizioni di esercizio e il contesto professionale di riferimento. (es. tecnico della prevenzione)

## **Profilo professionale**

Può essere descritto in termini di attività da svolgere e/o di competenze da possedere. Il profilo presenta caratteristiche di elevata aderenza alla realtà e dunque di notevole variabilità locale. (es. tecnico della prevenzione nei luoghi di lavoro)

## **Ruolo**

Riguarda l'insieme delle attività prevalenti calate in un determinato contesto lavorativo e può essere ricoperto in maniera trasversale da più profili. (es. coordinatore)

## **Capacità**

Insieme delle conoscenze, dei comportamenti, e degli atteggiamenti, acquisiti sia in processi d'apprendimento formali, sia nell'esperienza pratica.

## **Competenza**

Risiede nella mobilitazione dei saperi che si sono saputi selezionare, integrare e combinare in un contesto e per un obiettivo specifico e non nelle risorse da mobilitare.

## **Competenze di base**

Fondamenta su cui costruire lo sviluppo personale e professionale, uguali per tutti i profili e costituiscono il prerequisito per l'ingresso nel mondo del lavoro.

### **Competenze trasversali**

Legate all'immagine di sé, individuano le capacità di agire proprie di un individuo consapevole che, di fronte a situazioni fuori dalla sua portata, mobiliterà le energie necessarie all'elaborazione del problema.

### **Competenze tecnico professionali**

Caratteristiche di ogni figura professionale, definiscono le aree di attività in cui un professionista si identifica come esperto.

### **Competenze tecnico professionali trasversali al settore socio sanitario**

Si indicano come tecnico professionali in quanto delineano le caratteristiche della figura professionale, trasversali perché riguardano più profili inseriti nello stesso contesto.

### **Competenze essenziali**

Rappresentano le competenze che costituiscono le fondamenta della figura professionale.

### **Conoscenze**

Rappresentano la parte "teorica", cioè quello che devo conoscere per mobilitare la competenza.

### **Skill (Abilità)**

Rappresentano la parte pratica e operativa delle competenze, cioè l'azione che il professionista compie.

### **Comportamento**

Rappresenta la componente personale della competenza, cioè l'atteggiamento che metto in atto per fronteggiare determinate situazioni

### **Livello di complessità professionale o di esercizio**

Riferito alla figura professionale, indica il grado di complessità dell'insieme dei compiti ad essa associati. Vengono distinti diversi livelli di esercizio, ciascuno individuato da un termine specifico. I livelli individuati sono in ordine di complessità crescente. Il sistema dei livelli di esercizio della figura professionale costituisce il riferimento per l'individuazione dei livelli di complessità della formazione necessaria al conseguimento delle competenze che caratterizzano la figura.

### **Unità Capitalizzabile**

Descrive la mappatura di una Funzione/ADA in termini di area di riferimento, risultato atteso, attività, competenze.

### **Unità Formativa Capitalizzabile**

Descrive le caratteristiche che un'azione formativa deve avere per assicurare lo sviluppo di specifiche competenze definite da una Funzione/ADA.

### **Aree di Attività (ADA)/Funzione**

Insieme significativo di attività specifiche, omogenee e integrate, orientate alla produzione di un risultato ed identificabili all'interno di uno specifico processo.

## 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
- 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
- Isfol, *"Apprendimento di competenze strategiche"*, Franco Angeli, Milano, 2004
- Isfol, *"Unità Capitalizzabili e crediti formativi. I repertori sperimentali"*, Franco Angeli, Milano, 1998
- D. Massai, A. Amerini, A. Corbani, A. Mancini, *"Metodi e strumenti per la formazione nelle aziende sanitarie"*, McGrawHill, Milano, 2010
- Regione Toscana, *"Sistema regionale delle competenze"* Unione Europea, FSE, 2004
- 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

## SITOGRAFIA

### Rete Regionale Competenze:

- <http://www.rete.toscana.it/sett/orient/fp/siscom.htm>

### Ulteriori approfondimenti:

- <http://www.cantieripa.it/>
- <http://www.isfol.it/>

## **NORMATIVE**

- Direttiva 13 dicembre 2001: formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni
- Legge n. 127 del 15/05/1997
- Legge n. 191 del 16/06/1997 bis
- “un new deal della Salute: linee del programma di governo per la promozione ed equità della salute dei cittadini” Ministro Livia Turco
- DGR 903 del 12/09/2005 e successive modifiche
- Legge n. 53 del 28/03/2003 “Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull’istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale”
- D.M. n. 509 del 03/11/1999 “Regolamento recante norme concernenti l’autonomia didattica degli atenei” e successive modifiche
- DPR 483 del 10/12/1997 “Regolamento recante la disciplina concorsuale per il personale dirigenziale del Servizio sanitario nazionale”