

ASSIST INFERM RIC 2012; 31: 170-171

Paola Casson,¹ Annamaria Guarnier,² Patrizia Taddia³

¹Dirigente del Servizio Professioni Sanitarie, Azienda ULSS9, Treviso

²Responsabile Servizio Governance Processi Assistenziali, Azienda Provinciale Servizi Sanitari, Trento

³Responsabile Servizio Infermieristico, Tecnico e Riabilitativo, Policlinico S. Orsola Malpighi, Bologna

Priorità del nursing management

Priorities of nursing management

Dopo sei anni dalla prima monografia, si ripropone una messa a punto sulle tematiche organizzative emergenti. Nella prima monografia (numeri 1 e 2 2006) erano state proposte prevalentemente revisioni della letteratura su tematiche rilevanti (alcune nuove) per l'assistenza infermieristica italiana: turnover, ospedali magnete, gestione infermieristica delle cure negli ospedali di lungodegenza, ma anche la copresenza e gestione di infermieri di generazioni diverse e l'inserimento del neoassunto. Erano gli anni in cui le aziende completavano il processo di aziendalizzazione, affrontavano l'inserimento dei neolaureati, e si ipotizzavano gli avanzamenti della professione infermieristica anche attraverso la Dirigenza, grazie alla preparazione ottenuta con la Laurea Magistrale.

A distanza di sei anni lo scenario è molto cambiato anche per la crisi economica e finanziaria, tanto da aver sollecitato l'esigenza di riflettere, coinvolgendo gruppi di lavoro e ricerca in una ampia rete di collaborazioni che unisce le esperienze di aziende sanitarie, ospedaliere e di gruppi impegnati ad affrontare problemi che non si potevano prevedere nel 2006.

La tematica del **cambiamento e dell'innovazione** sta investendo sempre più le aziende che modificano, con progetti annuali o pluriennali, a volte anche in modo profondo, i processi di lavoro e la struttura organizzativa. Il termine innovazione è molto presente nei servizi, nella ricerca di nuovi processi organizzativi, di modi di curare più moderni, con meno sprechi e frammentazioni e maggiore soddisfazione del paziente. Molti di questi cambiamenti coinvolgono pesantemente gli infermieri che, malgrado le mille difficoltà, continuano a rimanere disponibili. L'ultimo rapporto del CENSIS riconosce il ruolo portante degli operatori sanitari (e degli infermieri) nel buon funzionamento della sanità e senza il loro contributo sembra difficile garantire le innovazioni dei sistemi sanitari. Non è sufficiente iniziare un cambiamento: è fondamentale consolidare i cambiamenti fatti. Imparare a convivere con continui cambiamenti e con le preoccupazioni che generano è una capacità richiesta non solo agli infermieri clinici ma anche a coordinatori e dirigenti che per primi sono coinvolti e risentono degli effetti dei cambiamenti. La messa a punto delle teorie del cambiamento organizzativo, aiuta a capire le preoccupazioni degli infermieri e descrive l'importante impegno quotidiano nella gestione dei progetti di innovazione affidati a dirigenti, coordinatori e infermieri.

Il continuo cambiamento avviene in una realtà sanitaria che sta affrontando sfide nella gestione del personale: selezionare gli infermieri da assumere (soprattutto in periodi in cui le assunzioni sono limitate) attraverso prove concorsuali dovrebbe poter individuare operatori ben preparati e in grado di assistere bene i pazienti. Solo fino a poco tempo fa alle prove concorsuali si presentavano meno candidati dei posti a disposizione: oggi ai concorsi partecipano migliaia di candidati, per questo occorre una progettazione rigorosa delle prove di valutazione. L'attuale carenza di infermieri nella maggioranza delle aziende non è più legata al mercato del lavoro ma alla crisi economica: pochi infermieri perché, per motivi economici, non si possono assumere. Questo ha una serie di ripercussioni: sono limitate le opportunità di lavoro per le nuove generazioni e dato l'aumento della permanenza in servizio, si dovranno sperimentare nuove modalità. Una maggiore comprensione del part time, finora l'unica risposta per conciliare una vita privata e lavorativa, può portare a progettare altre forme di flessibilità oraria.

A questi problemi si associa l'invecchiamento progressivo della professione infermieristica non ancora importante in Italia, anche se l'età media lavorativa degli infermieri sta aumentando e questo porrà problemi per la tipologia (e la copertura) dei turni. La complessità gestionale, l'instabilità delle aziende e i cambiamenti dei vertici aziendali, hanno determinato un fenomeno nuovo per l'Italia, dove nel settore pubblico è ancora fortemente radicato il concetto del posto fisso e dell'inamovibilità: la rimozione forzata di infermieri dirigenti. Approfondire queste tematiche aiuta a delineare la crescente complessità che le aziende e il sistema infermieristico devono affrontare nella gestione del personale.

Con la carenza di infermieri e la crescente turbolenza dei luoghi di lavoro, si stanno manifestando due fenomeni nuovi: la sempre più elevata percezione degli infermieri di non erogare tutte le cure necessarie e il maggior coinvolgimento degli operatori di supporto in processi complessi come la somministrazione della terapia. Sono fenomeni che vanno documentati, e su cui è importante prendere parola, non per difendere steccati corporativi, ma per ragionare, in termini molto laici, sulle implicazioni per la sicurezza del paziente, sui possibili rischi e le strategie per contenerli.

Questo numero vuole offrire stimoli e spunti di riflessione per documentare alcune di queste priorità, valutarne l'impatto e l'evoluzione, riflettere a partire da una base di dati. Sarebbe utile se lavori come quelli proposti, potessero essere replicati su larga scala, per tenere conto anche delle diversità regionali e di contesti organizzativi.

Le priorità del management infermieristico richiedono un ripensamento del futuro attraverso la comprensione dei trend dei sistemi sanitari e del loro impatto sull'assistenza. Molte scelte future saranno condizionate dal contenimento dei costi della sanità, per questo si deve pensare ad una riorganizzazione ed a scelte che salvaguardino gli standard di assistenza.