



“LA PANCHINA” INFERMIERI E OSS DELLA DAPSS E LA TURNAZIONE CICLICA

Descrizione tipologia progetto	RELAZIONE ORGANIZZATIVA
Data	12/02/2021
Referente del progetto	GARAVELLO SIMONA

PREMESSA

Il ruolo di Responsabile Percorsi Assistenziali per pazienti acuti richiede, secondo la job description, competenza organizzativa e gestionale, la conoscenza degli istituti contrattuali e dei regolamenti interni, volti alla gestione ed allo sviluppo dei percorsi diagnostici ed assistenziali e delle risorse umane afferenti alla Dapss ed assicura inoltre in concerto con il Direttore Dapss ed il Responsabile percorsi assistenziali pazienti cronici, tra i tanti aspetti, la governance di tutti i sistemi e processi assistenziali, che promuovono nella persona la salute o il ricovero nell'ambiente ospedaliero. La motivazione che mi spinge a partecipare per questa posizione, deriva dall'interesse che da anni coltivo circa la gestione del personale in una Azienda molto complessa e per i diversi ruoli che ho ricoperto, che mi hanno permesso di imparare, crescere, migliorare e di dare il mio contributo per il raggiungimento degli obiettivi Aziendali. Conseguentemente a questo, considerata l'alta complessità del sistema, la dimensione organizzativa della Azienda, il costante ed impegnativo processo di cambiamento e l'analisi organizzativa del contesto dove operano le risorse umane afferenti alla Dapss, ho ritenuto utile lavorare su un progetto legato alla gestione del personale, in particolare a seguito dell'esperienza dettata dalla Pandemia da Covid 19 nella nostra Azienda. Infatti da quando è cominciata l'emergenza sanitaria correlata alla diffusione della Pandemia da Covid 19, ho avuto modo di rilevare quanto i professionisti sanitari impegnati in prima linea a fronteggiare l'epidemia abbiano dovuto far fronte alle seguenti criticità: esposizione al rischio di infezione, sovraccarico emotivo, bisogno di adeguati dispositivi di protezione individuale, turni di lavoro incalzanti, fatica fisica, riduzione delle risorse umane, quindi difficoltà nella copertura dei turni; a questo si sono aggiunte situazioni determinate dalla forte pressione a cui è sottoposto il servizio sanitario, che hanno contribuito ad appesantire ulteriormente il vissuto emotivo dei professionisti; per esempio essere reclutati in contesti diversi da quelli di appartenenza con la necessità inevitabile di fronteggiare condizioni critiche, che richiederebbero maggiore esperienza e precisa competenza, di continuare a lavorare anche se si è stati a contatto con pazienti affetti da Covid-19 e conseguente timore per il contagio. In questo momento tutti gli operatori sanitari, e coloro che sono coinvolti nella rete di gestione dell'emergenza sono esposti a condizioni organizzative, relazionali, psicologiche e riguardanti la sicurezza, che rappresentano un'importante fonte di stress. Ho ritenuto utile anche per questo, affrontare il tema della gestione del personale, tema che anche in condizioni di normalità richiede una grande attenzione ed impegno e per il quale è sempre più chiaro il ruolo strategico che viene richiesto alle Pubbliche Amministrazioni. Ho quindi approfondito ed analizzato il tema, evidenziando la necessità di **garantire la copertura dei turni** nei momenti di criticità, senza però compromettere la programmazione e garantendo il rispetto dei vari istituti, considerando il personale attraverso l'attuazione di tutte le misure necessarie a proteggerne la sicurezza occupazionale, il rispetto della normativa, degli accordi decentrati con le organizzazioni sindacali, garantendo l'informazione e la formazione, il supporto psicologico.

PROGETTO PROPOSTO

Il progetto che propongo, contestualizzato all'Asst-Settelaghi e precisamente nelle U.O. Chirurgiche e Mediche, è **“la costituzione di una squadra (Panchina) di infermieri ed oss, in possesso di determinate caratteristiche, motivati, itineranti, con lo scopo di garantire continuità assistenziale in momenti di criticità, derivanti da assenze a vario titolo, improvvise (malattie, aspettative..) o programmate (ferie, permessi, recuperi)” e l'introduzione della turnazione ciclica**. A tale scopo ho effettuato: un'analisi del contesto organizzativo Aziendale (ovvero di tutti gli Ospedali Aziendali), ma in particolare all'Ospedale di Circolo di Varese, dove inizierei ad effettuare la sperimentazione; un'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'assetto organizzativo esistente; ho individuato i principali fabbisogni di risorse umane, al fine di garantire la copertura della turnistica in condizioni di criticità; ho previsto la progettazione di una squadra costituita da personale infermieristico e da operatori socio sanitari in possesso di determinate caratteristiche; ho individuato le modalità e i percorsi di attuazione; ho previsto una valutazione del progetto.

ANALISI DEL CONTESTO

L'analisi del contesto organizzativo Aziendale, mette in evidenza la necessità di far fronte alle criticità legate alla gestione del personale in determinati momenti (ferie, malattie, dimissioni ed altre assenze a vario titolo) in tutti gli Ospedali Aziendali, al fine di garantire la **copertura dei turni**. Inoltre ad oggi il programma di gestione turni “Optiplan”, non è più supportato dal punto di vista informatico e non è ancora stato inserito il programma “Sigma Planner” (nuovo programma) in tutta l'Azienda, che è peraltro applicato solo a Tradate; “Sigma Planner” inoltre non garantisce la pianificazione dei turni e proprio in relazione a questo e considerati, penso, i tempi maturi per un cambiamento rispetto alla gestione della turnistica alla Asst-Settelaghi, riterrei utile inserire la **turnistica ciclica**. Ovviamente questo cambiamento richiede un confronto sindacale e quindi l'approvazione dei dipendenti coinvolti. Ciò consentirebbe però, con l'introduzione di Sigma Planner una pianificazione semplificata anche in quelle aree che fino ad oggi sono state supportate dal programma Optiplan, il quale



garantisce una gestione della pianificazione, oserei dire sofisticata ed anche personalizzata soprattutto in certi contesti (p.e Pronto Soccorso del Circolo con circa un centinaio di dipendenti ai quali pianificare il turno). Ho ritenuto quindi di progettare in via sperimentale, la creazione di una squadra solo al Circolo, riservandomi eventualmente di lavorare in questo senso negli altri Ospedali Aziendali, in un prossimo futuro se ritenuto possibile ed utile.

VINCOLI - OPPORTUNITÀ

I **vincoli** sono fondamentalmente rappresentati dai limiti legati alla possibilità di avere personale a disposizione sia per costituire la squadra (necessità di attendere il concorso), sia per mantenere in essere questo tipo di supporto; inoltre la criticità legata alla disponibilità di personale in possesso di specifiche caratteristiche, di motivazione; la necessità di poter riconoscere al personale il giusto sistema premiante.

Le **opportunità** del progetto sono sicuramente legate alla possibilità di supportare i contesti, che ne manifestano il bisogno in condizioni di emergenza (malattie, aspettative...), e/o su programmazione (ferie, permessi...) attraverso l'inserimento di personale (infermieri e oss) appartenente ad una squadra afferente alla Dapss (evitando riduzioni).

OBIETTIVO GENERALE

“Costituire una **squadra di infermieri ed oss**, in possesso di determinate caratteristiche, con il fine di garantire la continuità assistenziale in momenti di criticità, derivanti da assenze a vario titolo ed implementare la **turnazione ciclica**”.

Il progetto può essere importante per l'Azienda perché potrebbe garantire la continuità assistenziale e quindi la possibilità di non dover arrivare a ridurre la programmazione operatoria (nei Reparti Chirurgici) e di non dover prevedere riduzione posti letto (nei Reparti Medici) con l'inserimento del personale itinerante appartenente alla Squadra Dapss.

OBIETTIVI SPECIFICI E PIANO DI AZIONE

N°	OBIETTIVI SPECIFICI CON RISULTATI ATTESI	INDICATORI
1.1	Bandire la manifestazione di interesse per costituire la Squadra	Bando per la manifestazione di interesse
1.2	Identificare il Coordinatore della Squadra	Documento di nomina del Coordinatore
1.x	Nominare i componenti della Squadra	Graduatoria di infermieri ed oss
2.1	Redigere documento contenente le modalità di richiesta da parte dei Coordinatori e le regole di gestione.	Documento, regolamento di gestione
2.2	Valutazione del servizio.	Griglia di valutazione compilata dal Coordinatore di Struttura, della Squadra e dai Coordinatori di Unità operativa.

PIANO D'AZIONE

L'**individuazione del fabbisogno di risorse umane** per garantire la copertura della turnistica in condizioni di criticità, richiede il calcolo del personale necessario per costituire la squadra, che inizialmente in via sperimentale potrebbe supportare l'area medica e chirurgica (poiché più facile l'inserimento) dell'Ospedale di Circolo e via via coinvolgere altre strutture dell'Asst-Settelaghi. Il fabbisogno stimato, in una prima fase è di 10 infermieri e 10 oss.

Modalità e percorso di attuazione: è necessario attendere la **disponibilità di una graduatoria** concorsuale, per avere disponibilità di risorse; è inoltre necessario bandire all'interno dell'Azienda la **manifestazione di interesse** per il reclutamento delle risorse sopra menzionate, esplicitando chiaramente le caratteristiche richieste e redigere la graduatoria. Costituire la squadra identificando il Coordinatore, redigere il documento con le modalità di gestione (il regolamento) e lo strumento di valutazione.

STAKEHOLDERS E PARTNER

Le U.O. Mediche e Chirurgiche ed i coordinatori delle stesse.
I Coordinatori Dapss dell'Area Medica e Chirurgica
Il Coordinatore di Struttura di Varese



RISORSE UMANE

Per partecipare al bando (per 10 infermieri e 10 oss) il personale deve essere: dipendente dell'Asst-Settelaghi con contratto a tempo indeterminato, full time; avere una disponibilità al lavoro itinerante; avere una buona capacità di adattamento e buona gestione delle relazioni; avere una documentata attività di almeno 5 anni in area medica/chirurgica; nessun vincolo per la turnazione sulle 24 ore; idoneità fisica che verrà accertata dall'Azienda.

E' necessaria la valutazione delle competenze e la valorizzazione delle esperienze del personale infermieristico ed oss, rispetto al possesso di master qualificanti, alle esperienze di lavoro effettuate, in base ai risultati ottenuti (valutazioni), al possesso delle caratteristiche richieste ed alla valutazione del potenziale del suddetto personale.

VALUTAZIONE – SISTEMA PREMIANTE - VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

Valutazione del progetto: verificandone la validità, l'efficacia, misurando la programmazione operatoria ed il numero dei posti letto attivi (indicatori) e valutando la capacità di mantenere in essere la squadra (possibili dimissioni porterebbero a far rientrare il personale nei contesti carenti).

In relazione al progetto è importante ricordare alcuni aspetti centrali del management: la **determinazione e la gestione quantitativa del personale**, che comprende una serie di tecniche operative che hanno lo scopo di razionalizzare l'uso della risorsa umana, collocandosi prevalentemente tra i metodi di efficienza; la progettazione e la **gestione dei turni di servizio del personale** che è uno dei compiti del coordinamento e per la definizione dei quali, entrano in gioco numerosi aspetti organizzativi ed assistenziali; aspetti bio-psico-sociali del personale, aspetti legislativi e legati alla contrattazione decentrata con le organizzazioni sindacali, aspetti di sorveglianza sanitaria del personale.

Inoltre un'organizzazione deve essere sempre in grado di riconoscere e premiare gli atteggiamenti che hanno permesso di ottenere risultati favorevoli, non dando mai nulla per scontato. Infatti ogni organizzazione si avvale di un cosiddetto "**sistema premiante**" intendendo con esso l'insieme dei premi e delle sanzioni, che vengono erogati dalle varie figure con responsabilità gestionali. Esso rappresenta un importante strumento di integrazione, in grado di influenzare e uniformare il comportamento dei vari operatori, ma è strettamente correlato alle politiche e alle strategie aziendali, nonché alle proposte delle organizzazioni sindacali. Nonostante ciò, è opportuno precisare che ai riconoscimenti formali è possibile se non necessario, associare anche quelli di tipo informale attuati da parte dei leader dei vari gruppi di lavoro. Talora è proprio nelle situazioni di difficoltà, che si rende necessario favorire la coesione tra i membri del gruppo e la crescita degli operatori, incentivando la loro **motivazione** anche e soprattutto con ricompense di tipo informale.

Infine la **valutazione** riferendosi specificatamente al capitale umano, pone la questione della **valorizzazione delle professionalità e delle competenze**, del suo rendimento quali-quantitativo, del grado di specializzazione acquisita, del potenziale sviluppo professionale, del grado relazionale e senso di appartenenza. Tale concezione, quindi valorizza il ruolo delle risorse umane.

12/02/2021

Garavello Simona