

Relazione per incarico di funzione: Area Servizi Diagnostici di Laboratorio

Valutazione e moderazione di criticità emergenti

La volontà di propormi per questo incarico nasce da vari motivi:

- il poter spendere le competenze acquisite attraverso la frequentazione del master in management delle professioni sanitarie e la laurea magistrale in scienze delle professioni sanitarie tecniche diagnostiche,
- portare la mia esperienza lavorativa e le capacità acquisite in realtà di laboratorio differenti, sia per la tipologia di lavoro svolto, sia per il tipo di turnazione richiesta, sia perché appartenenti ad aziende diverse, ed impiegarle come strumento di integrazione tra i servizi diagnostici di laboratorio aziendali,
- l'opportunità di una crescita professionale,
- la possibilità di continuare a lavorare a contatto con l'area dei servizi diagnostici di laboratorio, ma da una diversa prospettiva.

Il provare a pormi in una prospettiva differente rispetto all'attività lavorativa quotidiana mi ha portato a delle considerazioni sul contributo, in termini di idee e suggerimenti, che avrei potuto dare alla realtà dei servizi diagnostici di laboratorio, con il fine di rilevare eventuali criticità e proporre possibili soluzioni.

La prima proposta riguarda l'implementazione di un sistema di monitoraggio e controllo del turnover del personale, afferente ai diversi laboratori, seguendo la metodologia descritta a seguire. Il turnover del personale è il flusso di dipendenti che transita, in ingresso e in uscita, all'interno di un'azienda. Si può considerare fisiologico se rappresentato da un normale livello di entrate ed uscite in corrispondenza di pensionamenti, assunzioni e dimissioni. Quando invece questo tasso raggiunge livelli più elevati si parla di "turnover patologico". Un turnover aumentato implica per l'azienda un aumento dei costi sia diretti che indiretti. Nei primi rientrano le spese per il reperimento e la selezione del personale; nei secondi rientrano l'inserimento e la formazione dei nuovi dipendenti, la riduzione di attività collegata all'uscita di una persona, l'aumento dei carichi di lavoro per i collaboratori che restano e a volte anche l'instabilità percepita, soprattutto se si perdono dipendenti qualificati. Infine in letteratura sono citati anche i costi del non turnover, cioè costi generati dalla mancata uscita di un lavoratore insoddisfatto, la cui permanenza nell'organizzazione può avere conseguenze sulla produttività e sul clima aziendale.

E' possibile calcolare il turnover in vari modi a seconda di ciò che si vuol mettere in evidenza:

- Tasso di turnover del personale complessivo:
$$(\text{entrati} + \text{usciti nel periodo} / \text{organico medio periodo}) \times 100$$
- Tasso di turnover del personale negativo:
$$(\text{usciti nel periodo} / \text{organico inizio periodo}) \times 100$$
- Tasso di turnover del personale positivo:
$$(\text{entrati nel periodo} / \text{organico inizio periodo}) \times 100$$
- Tasso di compensazione turnover del personale:
$$(\text{entrati nel periodo} / \text{usciti nel periodo}) \times 100$$
- Tasso di turnover nuovi assunti:
$$(\text{nuovi assunti usciti nel periodo} / \text{nuovi assunti nel periodo}) \times 100$$

Non esiste un valore ideale dei vari indici, poiché il risultato è influenzato dal tipo di azienda, dalla sua dimensione, dal prodotto o servizio erogato. E' però importante confrontare il tasso di turnover, riferito al periodo che si è scelto di esaminare, con quello di altri periodi al fine di valutare l'andamento complessivo di tale indice.

Il monitoraggio del tasso nel corso degli anni è un sistema valido per mettere in evidenza sospetti aumenti patologici di turnover. Per prevenire e contrastare il fenomeno si dovrebbero intraprendere azioni che portino a limitare le possibili cause scatenanti, contribuendo alla diffusione del senso di

appartenenza all'azienda e alla struttura, pianificando formazione e sviluppo delle competenze professionali, favorendo la comunicazione e il confronto costruttivo tra il personale, revisionando i sistemi incentivanti e premianti, coinvolgendo il personale negli obiettivi aziendali e nelle scelte strategiche, proponendo interviste periodiche sul livello di soddisfazione dei dipendenti, implementando colloqui di uscita ove indagare i motivi che spingono un dipendente a voler cambiare realtà lavorativa.

La seconda, una riflessione più che una proposta, nasce dall'esperienza nei laboratori urgenze sia di chimica clinica che di medicina trasfusionale. Laboratori dove, per la natura di urgenza dell'esame o della prestazione richiesta, vi è la necessità di avere personale disponibile per i turni h 24/7. In caso di assenza improvvisa di un collega preposto al turno delle urgenze può diventare difficoltoso trovare un sostituto, soprattutto in caso di carenza di personale e senza dover andare a sacrificare processi analitici non urgenti. Questa criticità è stata posta in evidenza anche dalla Pandemia Covid: un focolaio in un servizio di laboratorio può diventare un problema difficilmente gestibile se il personale coinvolto è tanto e il rimanente non è più in grado di garantire l'erogazione delle prestazioni indifferibili. La stessa situazione può verificarsi anche per eventi di turnover del personale non programmati, magari laddove il numero di elementi presenti era appena sufficiente a garantire il servizio. Certo si può sempre ricorrere agli straordinari, a saltare il riposo, ma a lungo termine potrebbe essere necessario spostare personale da altre strutture per compensare la carenza verificatasi.

Si potrebbe quindi pensare, come misura estrema, di strutturare tale compensazione prevedendo un gruppo di tecnici formati per l'esecuzione di tutti gli esami urgenti, così che tale gruppo o parte di esso possa essere disponibile per compensare carenze di personale, non altrimenti risolvibili, nei laboratori di urgenza. I dipendenti, afferenti a tale gruppo, manterrebbero l'attività nella loro struttura di appartenenza, se non nei periodi programmati di formazione e nei casi di necessità previsti.

Questa proposta, nata con lo scopo di identificare una risorsa da utilizzare in situazioni di difficile gestione, se non creando disagio nel personale, pone sicuramente degli elementi di criticità da valutare:

- verificare l'effettiva necessità di un "gruppo di interscambio urgenze". Un metodo potrebbe essere quello di quantificare retrospettivamente gli eventi che hanno previsto lo spostamento di personale, non volontario, da una struttura di laboratorio ad un'altra per compensare carenze di organico impreviste.
- Identificare a priori le situazioni in cui utilizzare il "gruppo di interscambio urgenze", coinvolgendo le parti sociali. Questo per evitare un utilizzo non corretto di una misura da ritenersi estrema benché prevista.
- La formazione del personale che dovrebbe essere ripetuta e verificata più volte con opportuni strumenti che ne rendano oggettivabile la valutazione.
- Il costo, in termini di risorse umane in uscita, che i laboratori urgenze dovrebbero periodicamente mettere a disposizione di un altro laboratorio per la continuità e la garanzia della formazione. Tale costo viene in parte compensato dal personale in entrata, proveniente da altro laboratorio urgenze, per il mantenimento della formazione. Si può ipotizzare uno scambio programmato e compensato del personale identificato appartenente al "gruppo di interscambio urgenze".
- la motivazione per il personale del gruppo. Potrebbe essere riconosciuta un'indennità per l'eventuale spostamento nei periodi di necessità

Sulla base di queste riflessioni preliminari si potrebbe ipotizzare uno studio di fattibilità che valuti in modo sistematico le caratteristiche del progetto, i costi, i benefici, il contesto in cui realizzarlo e le possibili alternative.