

Inserimento del personale infermieristico in Centrale Operativa 118

Emilio Mazzolini, Lorenza Garrino*, Paolo Calabrò°

Infermiere Centrale Operativa 118 Torino

*Ricercatore in Scienze Infermieristiche, Docente Master di Organizzazione e Coordinamento dell'assistenza, Università degli Studi di Torino

°Coordinatore infermieristico Centrale Operativa 118 Torino

Il presente articolo è tratto dal lavoro di tesi del Master di primo livello Organizzazione e Coordinamento dell'Assistenza di Torino, anno accademico 2004-2005. Candidato Emilio Mazzolini, Relatore Lorenza Garrino

SINTESI

Viene delineato presso la Centrale Operativa 118 di Torino un percorso strutturato di inserimento come strategia per condurre i neoassunti ad acquisire le competenze necessarie per la gestione delle attività tipiche della Centrale Operativa, al fine di ottimizzare le risorse impiegate nel periodo di inserimento. Il percorso proposto si basa sul coinvolgimento di tutto il personale dell'Unità Operativa al fine di condividere gli obiettivi e la metodologia e prevede affiancamenti successivi nelle tre postazioni di lavoro infermieristiche, condotti secondo specifici programmi. Gli

affiancamenti sono condotti da Infermieri guida opportunamente selezionati sulla base di requisiti personali e professionali; ad essi è affidata anche la responsabilità di elaborare strumenti di supporto all'inserimento. Viene sottolineato inoltre come l'elaborazione del profilo di posto dell'Infermiere di Centrale possa essere uno strumento utile a un ulteriore perfezionamento del programma di inserimento, in quanto consentirebbe di esplicitare lo standard di competenza dei professionisti e il livello di qualità professionale che si intende perseguire e sostenere.

Nell'ambito delle aziende sanitarie il personale è uno degli elementi ai quali viene attribuita maggiore importanza in quanto considerato risorsa critica. Al fine di perseguire i risultati aziendali, occorre valorizzare il personale dal punto di vista non solo organizzativo, ma anche relazionale attraverso la realizzazione delle persone^{1,2}. La traduzione nell'attività quotidiana richiede di anche nel presidiare i momenti dell'accoglimento e inserimento dei neoassunti per ottenere un'efficace integrazione nell'organizzazione in tempi accettabili.

Il vantaggio di un processo di inserimento accuratamente monitorato consiste nella possibilità di evitare che i neoassunti siano costretti a inserirsi facendo unicamente ricorso alle capacità personali, imparando da soli e prendendo a riferimento i modelli che appaiono loro più idonei, senza che lo siano necessariamente; tale processo consente un incremento dell'autonomia dei professionisti, della produttività, in termini anche di qualità delle prestazioni erogate e della sicurezza per gli utenti e per gli stessi operatori.

L'inserimento di un infermiere all'interno della Centra-

le Operativa 118 rappresenta un momento di particolare complessità in quanto questa realtà possiede caratteristiche peculiari.

Le modalità di inserimento sono disomogenee per tipologia (da solo o affiancato, alla stessa persona o a persone diverse), nella quantità e qualità delle attività svolte e delle informazioni trasmesse. Spesso l'inserimento è lento, insoddisfacente e poco lineare. I compiti assegnati ai neoassunti a volte non rispondono ad alcun disegno formativo e questo genera frustrazione e rapida demotivazione. Si delinea la necessità di tracciare un percorso strutturato di inserimento del personale che conduca i neoassunti ad acquisire le competenze necessarie a gestire le attività tipiche di una Centrale Operativa, dalla ricezione della richiesta di soccorso all'ospedalizzazione. La strategia di azione si basa sul coinvolgimento di tutto il personale dell'Unità Operativa per condividere gli obiettivi e la metodologia e sulla costituzione di un gruppo di Infermieri guida a cui affiancare i neoassunti. Vengono previsti programmi di inserimento

strutturati per i quali siano definiti gli obiettivi, la metodologia, la successione delle fasi e la valutazione della performance raggiunta.

L'inserimento dei neoassunti

Alla fase di accoglimento e assegnazione del neoassunto segue quella dell'inserimento. In questa fase il neoassunto entra a far parte dell'organico dell'Unità Operativa mediante un apprendimento e un coinvolgimento progressivo nelle attività di routine e in quelle straordinarie³. La modalità con cui si realizza l'inserimento segna in modo spesso significativo la successiva attività lavorativa. Ogni infermiere neoassunto che si accinga ad affrontare l'inserimento porta con sé e mette in gioco un bagaglio di conoscenze, a volte prevalentemente teoriche, altre volte anche pratiche e consolidate da una lunga esperienza. Manifesta inoltre una sua sensibilità e delle aspettative che devono essere tenute in considerazione e messe in relazione con le esigenze dell'Unità Operativa. La non rispondenza fra aspettative personali e ruolo svolto nell'organizzazione può creare non pochi disagi e stress nell'operatore.

Il contesto

Il contesto considerato è la Centrale Operativa 118 di Torino. La Centrale rappresenta il nodo di collegamento e integrazione tra la fase territoriale e quella ospedaliera dell'emergenza (Figura 1). È inserita nel sistema di emergenza sanitaria regionale. Obiettivo principale del sistema è rispondere a tutte le esigenze dei cittadini che rivestono carattere di emergenza sanitaria mediante un insieme ordinato di strutture che interagiscono a livelli diversi, con competenze specifiche. Tra queste strutture la Centrale Operativa rappresenta un elemento

cardine in quanto riceve le richieste di soccorso, valuta il grado di complessità dell'intervento da attivare, avvia e coordina l'intervento stesso fino all'eventuale ospedalizzazione del paziente⁴. La responsabilità operativa della Centrale è affidata al personale infermieristico^(nota 1) che assume un ampio potere discrezionale in un momento cruciale e critico della malattia.

Finalità

L'obiettivo generale del lavoro è quello di proporre un processo strutturato di inserimento che faciliti l'integrazione del personale infermieristico neoassunto nella realtà lavorativa della Centrale Operativa 118 di Torino e che garantisca efficienza ed efficacia in termini di autonomia dei professionisti, produttività, qualità delle prestazioni erogate, sicurezza per gli utenti e per gli stessi operatori.

Obiettivi specifici

Gli obiettivi specifici del percorso di inserimento sono:

- definire la sequenza degli affiancamenti e delle attività da apprendere tenendo conto della crescente complessità delle diverse postazioni di lavoro;
- realizzare i programmi di affiancamento come indicato nel percorso strutturato;
- definire le risorse umane da impiegare durante gli affiancamenti secondo specifiche responsabilità;
- indicare le modalità di selezione degli Infermieri guida attraverso criteri predefiniti;
- applicare gli strumenti di valutazione dell'apprendimento del neoassunto definiti in modo congruo agli obiettivi dei programmi di affiancamento.

Il percorso di inserimento

La proposta che qui viene presentata mira a condurre i neoassunti ad acquisire le competenze necessarie⁵ a gestire le attività tipiche di una Centrale Operativa, dalla ricezione della richiesta di soccorso all'ospedalizzazione del paziente presso il DEA più idoneo. Il percorso di inserimento qui proposto si basa innanzi tutto sul coinvolgimento di tutto il personale dell'Unità Operativa al fine di condividere gli obiettivi e la metodologia e fa riferimento all'organizzazione del lavoro di Centrale (Figura 2). L'inizio è previsto con la visita guidata, della durata di un'intera giornata, durante la quale si realizza un incontro tra il neoassunto, il Coordinatore e gli Infermieri guida (titolare e riserva), utile alla conoscenza reciproca e alla rilevazione delle attese del neoassunto. In questa giornata

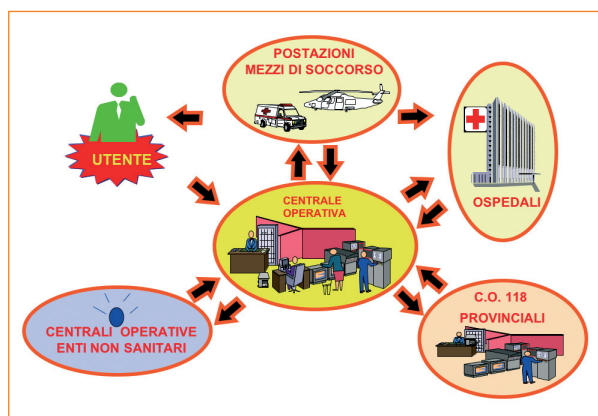


Fig. 1 - Il Sistema 118 e la Centrale Operativa.

nota 1: DPR 27 marzo 1992, Atto di indirizzo e coordinamento alle Regioni per la determinazione dei livelli di assistenza sanitaria di emergenza.

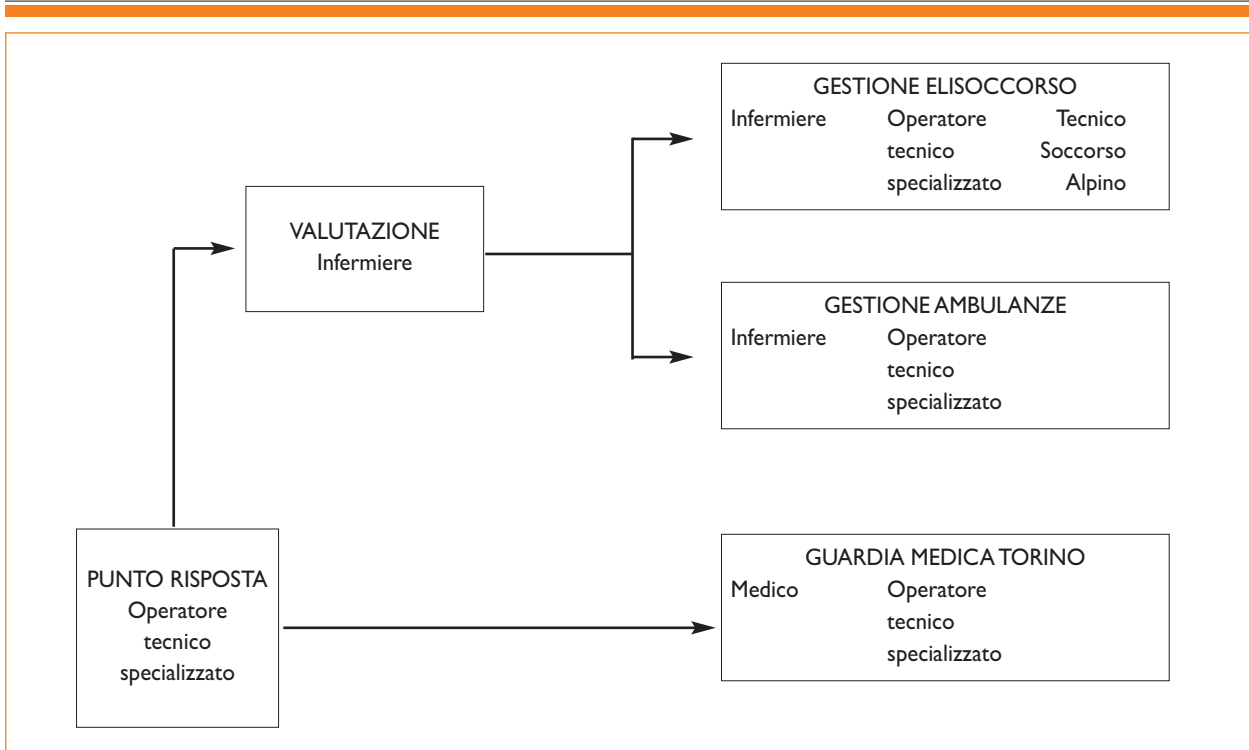


Fig. 2 - Organizzazione del lavoro di Centrale.

il neoassunto viene introdotto al nuovo contesto di lavoro sia a livello macro (Sistema 118), sia a livello micro (Centrale Operativa 118 di Torino) mediante la presentazione del libretto informativo. La visita guidata prevede inoltre di:

- presentare il neoassunto agli operatori, elencando le diverse figure professionali che operano nell'Unità Operativa;
- descrivere l'Unità Operativa in tutte le sue articolazioni;
- descrivere gli orari di lavoro delle diverse qualifiche;
- descrivere le attività di una giornata tipo e i relativi orari;
- illustrare la struttura e la collocazione dei materiali.

Nella proposta qui presentata il percorso di inserimento prosegue con affiancamenti successivi nelle tre postazioni di lavoro infermieristiche (Tabelle 1, 2, 3), intervallati da periodi di lavoro in autonomia, secondo un ordine che tiene conto della crescente complessità, fino a portare il neoassunto alla completa autonomia in tutte le attività di Centrale (Figura 3). Ogni affiancamento è guidato da uno specifico programma che definisce l'obiettivo generale, gli obiettivi specifici, le risorse umane e materiali da impiegare, la metodologia e i tempi dell'affiancamento, la successione delle fasi e il piano di valutazione della performance raggiunta dal neoassunto.

Si propone di affidare la conduzione degli affianca-

menti a un gruppo di Infermieri guida^{6,7} opportunamente selezionati, secondo criteri di tipo personale e professionale, a cura del Coordinatore infermieristico. La scelta riguarda gli infermieri più motivati ed esperti, ai quali è fornita una specifica formazione per l'acquisizione di competenze che risultano analoghe a quelle esercitate dagli Infermieri guida di tirocinio, per l'inserimento nelle Unità Operative degli studenti infermieri. Tale formazione fornisce gli strumenti per guidare i neoassunti durante il processo di inserimento, aderendo fermamente ai principi e alle strategie adottate. Per sopperire a eventuali assenze, al fine di evitare l'improvvisazione o compromettere la continuità dell'affiancamento, è prevista l'assegnazione di un Infermiere guida di riserva, oltre al titolare.

L'Infermiere guida

L'Infermiere guida è una persona con buona esperienza nel suo settore, conosce i meccanismi operativi del Servizio ed è in grado di trasmetterli con chiarezza; inoltre è colui che crea un clima favorevole di apprendimento, che stabilisce e favorisce le relazioni funzionali con gli altri colleghi, con gli altri operatori sanitari, e le relazioni di tipo gerarchico. I requisiti ritenuti importanti per un proficuo svolgimento della funzione di Infermiere guida sono:

- elevate doti umane, in particolare di equilibrio e di disponibilità all'ascolto e alla comprensione;

- capacità di valorizzare colleghi con diverso livello di professionalità e diverse attitudini;
- capacità di trasmettere sicurezza e fiducia;
- capacità comunicativa;
- spirito autocritico;
- anzianità di servizio di almeno due anni a decorrere dal raggiungimento dell'operatività su tutte le postazioni della Centrale;
- motivazione al cambiamento e all'avanzamento professionale;
- abilità didattiche e valutative;
- conoscenze teoriche approfondite sul sistema di Emergenza Sanitaria 118 e sulla sua filosofia;
- conoscenza approfondita dei meccanismi operativi della Centrale 118 di Torino.

Al gruppo di Infermieri guida è attribuita anche la responsabilità di predisporre l'elaborazione di appositi strumenti di supporto all'inserimento quali il libretto informativo, la dispensa di supporto all'affiancamento e l'eventuale revisione dei programmi di af-

fiancamento, al fine di creare le condizioni ideali perché possa realizzarsi l'inserimento ogni volta che un neoassunto viene assegnato all'Unità Operativa, attraverso l'elaborazione di appositi strumenti di supporto all'inserimento quali il libretto informativo, la dispensa di supporto all'affiancamento e l'eventuale revisione dei programmi di affiancamento.

La valutazione del neoassunto

La fase conclusiva dell'inserimento, condotta sotto la supervisione del Coordinatore Infermieristico, è quella della valutazione finale del processo, e può concludersi in tre modi: la collocazione del nuovo infermiere nell'Unità Operativa dove si è svolto l'inserimento, la ripetizione o il prolungamento del periodo di inserimento, la destinazione a un'altra Unità Operativa. Il piano di valutazione proposto prevede l'impiego di un'apposita scheda realizzata sulla base delle indicazioni fornite dagli orientamenti della Guida Pedagogica dell'OMS per il personale sanitario⁸. La scheda ri-

TAB. 1

Affiancamento alla postazione di valutazione sanitaria.

Fase	Descrizione attività	Responsabile	Tempo	Luogo	Metodo
1	Presentazione degli Infermieri guida al neoassunto	Coordinatore infermieristico	1° giorno di lavoro	Ufficio del Coordinatore infermieristico	Incontro tra neoassunto, Coordinatore e Infermieri guida
2	Introduzione del neoassunto nel nuovo contesto di lavoro (livello macro: sistema 118)	Come sopra	Come sopra	Come sopra	Presentazione del libretto informativo
3	Introduzione del neoassunto nel nuovo contesto di lavoro (livello micro: Centrale Operativa 118 di Torino)	Infermiere guida	Come sopra	Centrale Operativa	Visita guidata alla Centrale Operativa
4	Affiancamento alla postazione di valutazione sanitaria	Infermiere guida con supervisione del Coordinatore infermieristico	15-18 gg lavorativi	Postazione di valutazione sanitaria	Programma specifico
5	Realizzazione del modulo di addestramento informatico	Infermiere guida	4-6 ore nell'ambito dei primi due giorni della fase 4	Postazione informatizzata non in uso	A cura di un operatore della ditta di consulenza informatica
6	Autovalutazione e valutazione del neoassunto	Neoassunto e Infermiere guida con supervisione del Coordinatore infermieristico	Al termine della fase 4	Postazione di valutazione sanitaria	Piano di valutazione

TAB. 2

Affiancamento alla postazione di gestione mezzi di terra.

Fase	Descrizione attività	Responsabile	Tempo	Luogo	Metodo
1	Affiancamento alla postazione di gestione mezzi di terra	Infermiere guida con supervisione del Coordinatore infermieristico	7 gg lavorativi	Postazione di gestione mezzi di terra	Programma di affiancamento alla postazione di gestione mezzi di terra
2	Autovalutazione e valutazione del neoassunto	Neoassunto e Infermiere guida con supervisione del Coordinatore infermieristico	Al termine della fase 1	Postazione di gestione mezzi di terra	Piano di valutazione
3	Attività autonoma del neoassunto alla postazione di gestione mezzi di terra	Il neoassunto con supervisione del Coordinatore infermieristico	3 mesi	Postazione di gestione mezzi di terra	Regolare inserimento nella turnistica mensile

TAB. 3

Affiancamento alla postazione di gestione mezzi aerei.

Fase	Descrizione attività	Responsabile	Tempo	Luogo	Metodo
1	Affiancamento alla postazione di gestione mezzi aerei	Infermiere guida con supervisione del Coordinatore infermieristico	5 gg lavorativi	Postazione di gestione mezzi aerei	Programma di affiancamento alla postazione di gestione mezzi aerei
2	Autovalutazione e valutazione del neoassunto	Neoassunto e Infermiere guida con supervisione del Coordinatore infermieristico	Al termine della fase 1	Postazione di gestione mezzi aerei	Piano di valutazione
3	Attività autonoma del neoassunto alla postazione di gestione mezzi aerei	Il neoassunto con supervisione del Coordinatore infermieristico	3 mesi	Postazione di gestione mezzi aerei	Regolare inserimento nella turnistica mensile

porta l'elenco dei criteri di risultato costruiti facendo riferimento agli obiettivi specifici dell'affiancamento. A ciascun criterio di risultato è attribuito un peso percentuale rispetto al totale dei criteri. All'Infermiere guida è attribuita la responsabilità della valutazione del neoassunto al termine del periodo di affiancamento, mediante una rigorosa compilazione della scheda. Per la compilazione sono previsti due momenti: il primo di autovalutazione da parte del neoassunto e il secondo di compilazione da parte dell'Infermiere guida. L'autovalutazione e il confronto dei suoi risultati con quelli dichiarati dall'Infermiere guida e dal Coordinatore danno informazioni preziose sul nuovo infer-

miere e sulle modalità di conduzione dell'intero processo. In caso di discrepanze considerevoli bisogna procedere a una rivalutazione del processo. Al termine della compilazione della scheda, sommando le percentuali attribuite ai criteri per i quali è stato registrato un esito positivo o parzialmente positivo, è possibile ottenere una percentuale che rappresenta la performance raggiunta dal neoassunto. Sulla base della percentuale totale raggiunta, tramite la tabella di corrispondenza riportata al fondo della scheda, si ottiene il giudizio finale dell'affiancamento. Tutto il processo di valutazione viene condotto sotto la supervisione del Coordinatore infermieristico. In caso di criticità nel

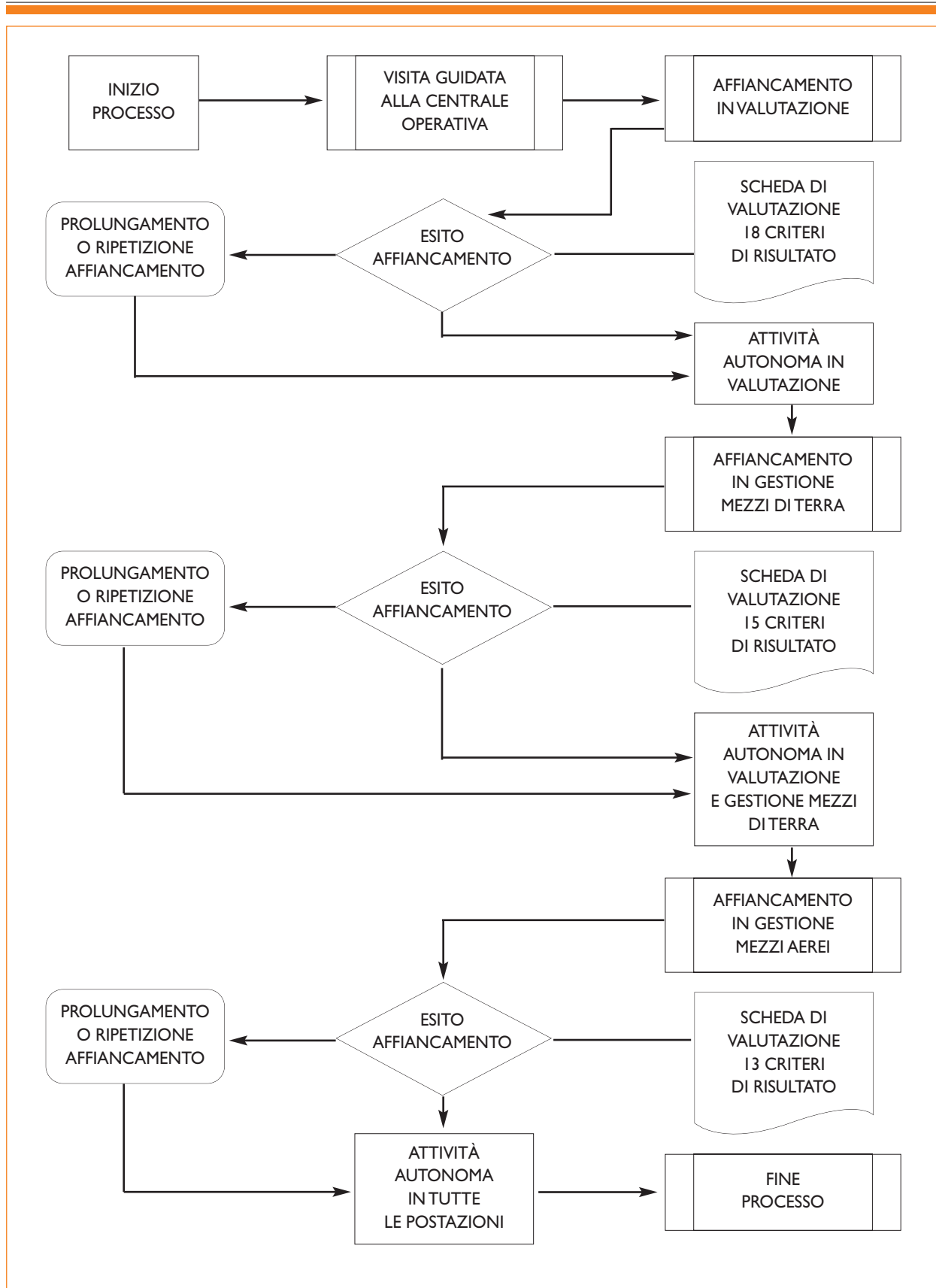


Fig. 3 - Percorso di inserimento del personale infermieristico in Centrale Operativa 118.

raggiungimento degli obiettivi prefissati, registrate in sede di valutazione finale, il Coordinatore infermieristico potrà disporre un prolungamento del periodo di affiancamento, stabilendone durata e obiettivi specifici, dopo valutazione congiunta con l'infermiere affiancato e l'Infermiere guida.

Prospettive di sviluppo: il profilo di posto

Altro importante strumento di supporto al processo di inserimento è il profilo di posto. Esso permette di esplicitare lo standard di competenza dei professionisti e il livello di qualità professionale che si intende perseguire e sostenere. Concretamente il profilo di posto è un documento in cui, per ogni ruolo professionale, a partire dalle funzioni attribuite per norma e in relazione a uno specifico contesto organizzativo, vengono declinate ed esplicitate le attività, le competenze attese, la responsabilità professionale e gli obiettivi specifici del servizio. Il profilo di posto facilita l'inserimento permettendo la visione, da parte del professionista, della mappa delle competenze a lui richieste nel nuovo ambito lavorativo, riducendo i livelli di ansietà che questo tipo di cambiamento generalmente induce. L'elaborazione di un profilo di posto è un'operazione caratterizzata da elevata complessità; pertanto la realizzazione di questa fase è da considerarsi un obiettivo più a lungo termine rispetto alla realizzazione degli strumenti precedentemente elencati. Si prevede di dare inizio ai lavori per la stesura di questo documento solo dopo aver reso disponibili gli altri strumenti sopra citati. Questi ultimi saranno sistematicamente impiegati nel processo di inserimento dei neoassunti, allo scopo di apportare ulteriore miglioramento a tale processo.

Conclusioni

La realizzazione del percorso permetterebbe alla Centrale Operativa 118 di Torino di effettuare l'inseri-

mento degli infermieri neoassunti secondo un processo standardizzato, contestualizzato, monitorato. In tal modo gli infermieri neoassunti nutrirebbero più fiducia in se stessi e nell'istituzione, avrebbero più motivazione professionale, meno stress e un miglior senso di appartenenza all'azienda. Tale processo porterebbe alla formazione di professionisti competenti, ottimizzando le risorse materiali e temporali impiegate nel periodo di inserimento, in un'ottica di efficienza ed efficacia. L'intendimento è quello di ridurre il *turn-over* infermieristico e far sì che nell'Unità Operativa si instauri un ripensamento dei propri obiettivi, delle proprie modalità operative e dei rapporti interpersonali al suo interno. La qualità complessiva dell'assistenza ai clienti non potrebbe che risentirne in modo positivo.

Bibliografia

1. Costa G, De Martino S. *Management pubblico. Organizzazione e personale nella Pubblica Amministrazione*. Etas Libri, Milano, 1985.
2. Marriner-Tomey A. *Management infermieristico. Teoria e Pratica*. Sorbona, Milano, 1995, pp. 179-197.
3. Calamandrei C, Orlandi C. *La dirigenza infermieristica*. Mc Graw-Hill, Milano, 2002, pp. 313-333.
4. Benci L. *Manuale giuridico professionale per l'esercizio del nursing*. II ed. Mc Graw-Hill, Milano, 2003.
5. Centini G. Inserimento e formazione del personale infermieristico in DEA. *Nursing Oggi* 2001; 2: 38-49.
6. Cortese C. Mentoring e formazione. *FOR-Rivista per la formazione* 1997; 33: 21-56.
7. Hom EM. Coaching and mentoring new graduates entering perinatal nursing practice. *Journal of Perinatal and Neonatal Nursing* 2003; 17(1): 35-49.
8. Guilbert JJ. *Guida pedagogica*. Armando Editore, Roma, 2002.

Altre fonti

- Loiudice M. *La gestione del cambiamento in sanità*. CSE, Torino, 2000.
- Progetto neoassunti, *Giornata di accoglienza del neoassunto*, ASO CTO/CRF/Maria Adelaide, Torino, gennaio 2005.
- Vaccani R, Dalponte A, Ondoli C. *Gli strumenti del management sanitario*. Carocci Editore, Roma, 2002.

ABSTRACT

The Medical Emergency Services at the "Centrale Operativa 118" in Turin have outlined training programs so that all new personnel may reach high standards of competence, clinical experience and update these accordingly by optimising whatever resources are available. The recommendation are based on the staff's entire involvement in sharing objectives and methodologies. It takes into account a training period in the three nursing

work stations which follow specific programs and protocols. Educational and training programs are carried out by professional Nurse Teacher Instructors who are fully and totally qualified to ensure and promote the proper functioning of the course. Furthermore, they must also work out a supporting program for the group since this would clearly establish professional competence standards which need to be pursued.