



***Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali***

In collaborazione con FORMAS – Regione Toscana

**CONVEGNO**

***“Economia relazionale e sviluppo del potenziale umano. Quale futuro per gli operatori delle moderne Aziende Sanitarie in epoca di crisi?”***

***Firenze 15 Novembre 2011 Aula Magna del CTO – AOU Careggi***

**LA PROFESSIONE INFERMIERISTICA: DA RISORSA A CAPITALE UMANO**

**Dott. Danilo Massai**

Direttore del Dipartimento Agenzia per la Formazione Azienda USL 11 di Empoli

Con il termine “Capitale Umano” si indica l’insieme di conoscenze, competenze, abilità, emozioni, acquisite durante la vita da un individuo e finalizzate al raggiungimento di obiettivi sociali ed economici, singoli o collettivi. E’ ormai opinione comune e condivisa che le persone costituiscono uno dei più importanti elementi di successo di cui le aziende possono disporre.

E’ noto, infatti, che efficienza e competitività sono fortemente influenzate dalla possibilità degli individui di esprimere le loro capacità ed il loro potenziale, in accordo con i valori e la cultura dell’organizzazione nella quale sono inseriti.

Quando si parla di persone, il superamento del concetto di “risorsa” a favore di quello di “capitale” è legato alla consapevolezza che l’intelligenza ed il patrimonio intellettuale possono realmente creare un valore aggiunto dal quale può dipendere il successo dell’azienda.

La capacità di mantenere e sviluppare conoscenza deve rappresentare anche per le aziende sanitarie un tema di crescente interesse, tenuto conto delle competenze peculiari dei professionisti che vi operano e del prodotto che erogano nel quale pesa molto l’aspetto relazionale. Le persone rappresentano, quindi, un capitale intangibile ma pur sempre “capitale” nel senso economico del termine che deve essere gestito e valorizzato attraverso opportune politiche di sviluppo professionale. Aspetto, questo, che diventa più che mai importante in momenti storici di ridimensionamento, come quello che stiamo attraversando.

L’aggiornamento continuo del patrimonio di conoscenze presenti nelle organizzazioni sanitarie è necessario per fornire risposte appropriate alla crescente e complessa domanda di salute dei cittadini ed è reso indispensabile dalla progressiva evoluzione dei contesti assistenziali quotidianamente sottoposti a tensioni derivanti dall’introduzione di innovazioni di carattere scientifico, tecnologico ed organizzativo. Questo cambiamento di contesto deve essere accompagnato, quindi, dallo sviluppo delle competenze degli operatori della salute, tra i quali i professionisti infermieri, avendo cura di mantenere le figure chiave nei punti strategici e di fidelizzare le persone attraverso corrette politiche di comunicazione e di coinvolgimento.

La professione infermieristica si è dimostrata in questi anni particolarmente sensibile a questo cambiamento culturale; in soli 20 anni ha rivisitato, grazie ad un’importante produzione normativa, il proprio ruolo all’interno delle organizzazioni, la propria formazione di accesso alla professione e la formazione post base, si è resa molto più flessibile nel proprio agire professionale e si è assunta le responsabilità di una professione vera pronta a spendere all’interno delle varie organizzazioni le competenze dei propri professionisti.

Abbiamo avuto un’evoluzione normativa e culturale forse unica in Italia ma da sola non basta. Per valorizzare il “capitale umano”, per valorizzare e dare un senso alle competenze acquisite ed al percorso fin qui fatto, oggi, gli infermieri sentono la necessità di proporre ulteriori integrazioni al loro percorso formativo post base per meglio rispondere ai bisogni di salute espressi dal cittadino e, soprattutto, di promuovere il cambiamento in quelle realtà organizzative che, ancora oggi, non sempre recepiscono e riconoscono i diversi livelli di competenza in termini operativi, ma anche contrattuali, di progressione di carriera e di trattamento economico, in modo particolare quando si tratta di “specializzazioni”.

La valorizzazione del capitale umano si ha con l’acquisizione e l’aggiornamento delle competenze dei professionisti, spingendo sulla leva motivazionale, acquisire competenze non spendibili nelle realtà organizzative per non spendibilità del percorso formativo o per impreparazione delle organizzazioni al cambiamento spinge nella direzione opposta con il rischio di una spirale demotivazionale. In realtà il richiamo alla valorizzazione dei bisogni ma anche delle potenzialità del Capitale Umano lo si ritrova anche nel PSR 2008-2010, dove si fa specifico riferimento al fatto che la gestione del personale sanitario rappresenta una delle sfide di maggiore complessità poiché le nostre aziende operano con strutture

organizzative a “piramide rovesciata”, dove i professionisti rappresentano la maggioranza degli operatori, dove le competenze sono elevate, dove la complessità del servizio erogato impone modalità di lavoro integrato e collaborativo.

La conoscenza del potenziale umano rappresenta, pertanto, la premessa per la definizione di qualsiasi politica di sviluppo organizzativo. E' lo stesso piano che individua anche specifiche azioni di intervento come lo sviluppo di politiche di comunicazione che favoriscano la creazione di una rete di scambio di conoscenze fra i diversi operatori ed ai diversi livelli del sistema, l'implementazione di un portfolio delle competenze degli operatori, la programmazione di interventi mirati alla valutazione del potenziale di sviluppo.

Le strategie di gestione e di sviluppo del personale devono incentrarsi su tre elementi principali: motivazione delle persone, soddisfazione lavorativa e clima organizzativo. Il potenziamento di queste tre dimensioni richiede la presenza di una cultura dell'organizzazione capace di farsi interprete dei bisogni espressi dagli operatori e di porre al centro dello sviluppo del sistema sanitario la valorizzazione delle persone come agenti di innovazione. Nel processo di riorganizzazione in atto a livello ospedaliero e territoriale risulta decisivo definire le strategie di sviluppo del personale sulla base di una verifica di attitudini potenziali e competenze, avvalendosi di strumenti, quali ad esempio il portfolio delle competenze, fondamentali per lo sviluppo del capitale umano.

Il Portfolio non è semplicemente una raccolta di certificati e di prove di eccellenza del proprio operato professionale ma un percorso di crescita, di sviluppo e di presa di coscienza della propria situazione professionale. Il portfolio contiene il proprio piano di sviluppo in maniera coerente e logica e definisce il percorso formativo e professionale del soggetto evidenziando le potenzialità, le aspirazioni ed i livelli di eccellenza ottenuti. Raccoglie tutta la vita professionale anche se il soggetto ha lavorato in settori diversi.

Un'importante passo in questa direzione è stato fatto con l'Accordo Stato-Regioni del 1 agosto 2007 ha approvato il progetto relativo al “Riordino del Sistema di Formazione Continua” che ha introdotto il Dossier Formativo quale strumento di programmazione e valutazione del percorso formativo del singolo operatore o dell'equipe professionale.

In realtà il dossier non è un portfolio di competenze vero e proprio, ma può esserne considerato il precursore ed è comunque correlato al profilo professionale e alla posizione organizzativa. Il Dossier Formativo è caratterizzato da tre parti:

- Definizione del piano formativo in cui sono individuati gli obiettivi declinati in funzione delle aree e dei campi di apprendimento e degli indirizzi prioritari ovvero quelli rispondenti a bisogni individuali
- La periodica e sistematica attività di verifica e di acquisizione della documentazione relativa alle attività di formazione continua svolte dai professionisti accreditati all'ECM
- Valutazione periodica (triennale) dell'andamento dei risultati del percorso da parte degli organi tecnico professionali preposti alle verifiche delle attività

In conclusione riteniamo che debba diffondersi l'idea che gli investimenti in conoscenza devono essere considerati alla stregua degli investimenti in capitale fisico, la teoria sul capitale umano assume un ruolo centrale nell'attuale società che evolve verso strutture sempre più *basate sulla conoscenza e tale centralità* va ricercata nella crescente importanza che la conoscenza assume in ogni aspetto della vita di un soggetto o di un sistema produttivo