



Reclutamento e Conservazione del Personale Sanitario in Europa

Riassunto Esecutivo

EUROPEAN COMMISSION

Directorate-General for Health and Food Safety
Directorate D — Health Systems and Products
Unit D.2. — Healthcare system

*European Commission
B-1049 Brussels*

Reclutamento e Conservazione del Personale Sanitario in Europa

***Europe Direct is a service to help you find answers
to your questions about the European Union.***

Freephone number (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

LEGAL NOTICE

This report was produced under the EU Consumer Programme (2014-2020) in the frame of a specific contract with the Consumers, Health, Agriculture and Food Executive Agency (Chafea) acting on behalf of the European Commission.

The content of this report represents the views of the authors and is their sole responsibility; it can in no way be taken to reflect the views of the European Commission and/or Chafea or any other body of the European Union.

The European Commission and/or Chafea do not guarantee the accuracy of the data included in this report, nor do they accept responsibility for any use made by third parties thereof.

More information on the European Union is available on the Internet (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014

© European Union, 2015

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

RIASSUNTO ESECUTIVO

Il reclutamento e la conservazione del personale sanitario è una questione di interesse generale in quanto la condizione di "paziente" è comune ad ogni individuo nel corso della propria esistenza. I pazienti meritano l'accesso a servizi sanitari di alto livello offerti da personale qualificato. Allo stesso modo, gli operatori sanitari hanno diritto ad un ambiente di lavoro ottimale, finalizzato a promuovere alti standard di sicurezza e qualità.

Diversi paesi membri dell'Unione Europea manifestano difficoltà tanto in fase di reclutamento quanto di conservazione del personale sanitario. Esse derivano dal complesso bilanciamento tra un'adeguata allocazione di risorse ed abilità disponibili in una determinata area rispetto ai cambiamenti della domanda di assistenza da parte della popolazione e degli altrettanto mutevoli sistemi sanitari. I problemi legati ai processi di reclutamento e conservazione necessitano urgentemente di risposte. La domanda di assistenza sanitaria crescente, aggravata da un restringimento dell'offerta di operatori qualificati - spesso prossimi al pensionamento - mette a rischio la sostenibilità dei sistemi sanitari Europei e, in prospettiva, l'accesso agli stessi.

Le previsioni in merito alle tendenze del mercato occupazionale evidenziano come nel medio periodo la domanda di operatori sociali e sanitari qualificati non potrà essere soddisfatta¹. In sede di riunione del Consiglio del Luglio 2012, i ministri della salute dei paesi Europei hanno discusso l'alto potenziale occupazionale del settore sanitario e la necessità di un approccio innovativo in merito alle strategie di attrazione e formazione di personale giovane nel contesto del settore sanitario (Commissione Europea, 2012).

Il presente Studio, risultato di una gara pubblica promossa nel 2013 dalla Commissione Europea, si pone l'obiettivo di identificare ed analizzare strategie efficaci nel promuovere il reclutamento e la conservazione di personale sanitario. Allo stesso modo, esso intende ispirare lo sviluppo di strategie organizzative e di valorizzazione delle risorse umane a livello europeo. Si costituisce di una revisione della letteratura, otto casi studio sul tema del reclutamento e conservazione - comprensivi di 40 interventi in 21 paesi - e due seminari attesi da esperti e parti interessate in materia di reclutamento e conservazione di professionisti del settore sanitario.

L'ambito di studio degli otto casi presi in considerazione copre l'intera traiettoria della carriera professionale sanitaria. I temi sono:

Otto temi scelti per uno studio dettagliato

Attrazione di giovani verso il settore sanitario

Attrazione e conservazione di medici di base al fine di rinforzare pratiche di prima assistenza in aree meno servite

Formazione, educazione e mezzi di ricerca durante l'intero arco della carriera professionale

Attrazione di infermieri attraverso l'ampliamento delle mansioni e lo sviluppo di posizioni avanzate

Creazione di ambienti lavorativi di qualità attraverso l'autonomia professionale e la partecipazione del personale

¹ CEDEFOP (2012). Skills demand and supply forecasts (http://www.cedefop.europa.eu/files/5526_en.pdf)

Otto temi scelti per uno studio dettagliato

Incremento del potenziale attrattivo del contesto ospedaliero attraverso lo sviluppo di pratiche rispettose della sfera familiare

Ritorno alla pratica assistenziale da parte di operatori sanitari

Creazione di ambienti lavorativi favorevoli ad una forza lavoro in fase di invecchiamento

Le risposte agli interrogativi posti in seno alle pratiche di reclutamento e conservazione dei professionisti sanitari variano da paese a paese. Gli interventi più frequenti riguardano la didattica in materia di contenuti, struttura e lunghezza dei curricula, oltre che pratiche di formazione continuata atte ad attirare forza lavoro in determinati ambiti o come mezzo di persuasione per l'esercizio della professione in aree rurali o scarsamente servite.

Ulteriori interventi riguardano le condizioni ambientali e di lavoro, tra cui si annoverano indennità, incentivi, orari di servizio, scatti di carriera, gestione e supervisione della stessa. La regolamentazione ed il supporto professionale e personale sono due dimensioni parimenti importanti.

BUONE PRATICHE: CONDIZIONI PER IL SUCCESSO

Sebbene non esista un'unica soluzione ai problemi relativi al reclutamento e conservazione di personale sanitario, lo Studio identifica alcuni fattori di successo aventi particolare impatto nel supportare governi ed organizzazioni di settore in fase di progettazione di politiche di attrazione e mantenimento della forza lavoro².

Educazione

- Offrire ai professionisti le opportunità ed il tempo necessari allo sviluppo professionale continuato, l'educazione ed i mezzi di ricerca necessari al fine di facilitare un avanzamento di carriera.
- Fornire pratiche formative ed opportunità professionali a giovani in attesa di occupazione o provenienti da aree svantaggiate. Ciò favorisce tanto i soggetti coinvolti quanto il settore sanitario bisognoso di forza lavoro.
- Utilizzare agenzie pubblicitarie, di comunicazione e social media in fase di implementazione di campagne nazionali per la promozione di percorsi educativi rivolti all'apprendimento da parte dei giovani di pratiche mediche ed assistenziali.
- Allocare tempi e spazi adeguati affinché i tutor possano svolgere il proprio ruolo di guida nei programmi educativi.

Regolamentazione

- Ridefinire la portata delle mansioni svolte dal personale sanitario. Permettere l'estensione dei compiti derivanti dalla posizione rivestita al fine di aumentarne il potenziale attrattivo (perlopiù in ambito infermieristico)

² Based on the WHO's 'Global policy recommendations on increasing access to health workers in remote and rural areas through improved retention' (World Health Organization, 2010)

Incentivi Economici

- Combinare gli incentivi di natura economica con altre forme di sostegno, ad esempio di natura educativa o finalizzate all'avanzamento di carriera in contesti lavorativi di qualità, dal momento che meri incentivi economici raramente incidono sul miglioramento delle pratiche di reclutamento e conservazione.
- Offrire benefit tanto convincenti quanto attraenti nel momento in cui l'incentivo economico è finalizzato a dirigere e mantenere nel tempo forza lavoro qualificata su aree scarsamente servite.

Supporto Professionale e Personale

- Creare ambienti di lavoro funzionali al miglioramento delle pratiche di reclutamento e conservazione, preferibilmente in relazione alle condizioni di vita del singolo lavoratore (misure specifiche per dipendenti con figli in età prescolare, lavoratori anziani).
- Implementare attività di supporto al benessere fisico e psichico della forza lavoro e destinare un tempo specifico alla partecipazione a tali attività.
- Fornire forme di assistenza all'infanzia al fine di conciliare obblighi lavorativi e familiari dei lavoratori.

Altri tipi di intervento

- Prevedere varie forme di intervento in materia di reclutamento e conservazione, ad esempio accostando pratiche educative ad iniziative di supporto professionale.

RACCOMANDAZIONI

In molti degli interventi analizzati in Europa lo Studio ha rilevato misure comuni e ricorrenti. La maggior parte delle raccomandazioni ha valore tanto nei paesi "fonte" quanto nei paesi "destinatari" di pratiche inerenti al reclutamento e conservazione del personale sanitario.

E' importante enfatizzare come lo Studio offra al suo interno informazioni maggiormente dettagliate. Attori politici e gestori di servizi sanitari e sociali hanno la possibilità di guardare a tali raccomandazioni in fase di reclutamento e conservazione del personale sanitario, al fine di operare scelte consapevoli delle specificità del proprio contesto.

Scegliere l'intervento adatto

Il successo dell'intervento dipende in larga misura dalla fattiva collaborazione degli attori coinvolti e dal relativo adattamento al tessuto sociale, economico, giuridico e culturale di riferimento.

- Coinvolgere le parti interessate in una strategia comune che generi iniziative concrete.
- Progettare e realizzare interventi in linea con le caratteristiche dei gruppi di riferimento (ad esempio il personale tirocinante necessita un approccio differente rispetto al personale infermieristico consolidato nel tempo).

Implementare interventi di reclutamento e conservazione

La maggior parte degli interventi di reclutamento e conservazione deve necessariamente tener conto di complessità implicite ai processi di cambiamento, fortemente caratterizzate dal contesto di riferimento e scarsamente supportate da evidenze pregresse.

- Proporre interventi discrezionali che consentano alle parti interessate una selezione delle abilità richieste dal caso specifico all'interno di un contesto comune in cui ogni attore persegue lo stesso interesse condiviso.
- Progettare interventi sufficientemente flessibili da potersi adattare alle singole specificità locali e nazionali.

Monitorare e valutare gli interventi

Gran parte degli interventi non poggiano su di una definizione esplicita di efficacia e non fissano obiettivi di medio termine. Una più solida base empirica a sostegno delle politiche di reclutamento e conservazione del personale sanitario sarebbe utile a tale scopo.

- Fissare obiettivi concreti e tempi di intervento certi per facilitare le attività di monitoraggio e valutazione.
- Investire in sistemi di monitoraggio per verificare l'efficacia a lungo termine degli interventi di reclutamento e conservazione. Gli indicatori possono includere: lo stato occupazionale, l'indice di stabilità del personale impiegato, il tasso di rotazione dello stesso, il numero di posti vacanti e/o il tempo necessario a rimpiazzare personale vacante, il numero di studenti immatricolati e i livelli di soddisfazione occupazionale.

AZIONI A LIVELLO EUROPEO IN MATERIA DI RECLUTAMENTO E CONSERVAZIONE

La cooperazione tra paesi membri e/o lo scambio di conoscenze a livello Europeo appare sottosviluppata rispetto al contesto organizzativo locale, regionale e nazionale delle pratiche di reclutamento e conservazione. La destinazione di fondi pubblici alla ricerca e alla divulgazione scientifica potranno servire da stimolo e sostegno all'innovazione in materia di reclutamento e conservazione di personale sanitario.

- Condividere le buone pratiche a livello Europeo attraverso la costruzione di uno storico che faciliti il successo delle azioni di reclutamento e conservazione nel settore sanitario.
- Promuovere e divulgare strumenti di monitoraggio e valutazione tra cui standard di qualità ai quali i paesi possano fare riferimento in fase di sviluppo delle singole strategie di intervento.
- Supportare il mutuo apprendimento e la divulgazione tra paesi di buone pratiche inerenti al reclutamento e conservazione di personale sanitario.
- Attivare network già esistenti a livello Europeo, tra i quali il *Sectoral Social Dialogue Committee for the Hospital Sector* e la *Joint Action on health workforce planning and forecasting*, al fine di coinvolgere e mobilitare governi, parti sociali ed altri gruppi interessati di rilievo nel lanciare strategie di reclutamento e conservazione e facilitare la cooperazione transnazionale.
- Promuovere il sostegno alla ricerca e sviluppo del finanziamento di interventi di reclutamento e conservazione, con particolare attenzione allo studio dell'efficacia degli stessi e lo sviluppo di pratiche di lavoro innovative.

CONCLUSIONI

Il reclutamento e la conservazione del personale sanitario non sono concetti astratti bensì problemi concreti ed urgenti che necessitano di risposte da parte della politica, dei gestori di servizi sanitari e dei professionisti coinvolti al fine di fornire servizi sanitari di alta qualità.

Problemi urgenti

La mancanza di personale qualificato evidenzia aree critiche in seno ai nostri sistemi sanitari e mette a rischio l'assistenza al paziente. Il settore occupazionale in esame può soffrire di scarsa attrattività dovuta alla mancanza di supporto manageriale, ad una cattiva gestione dello stesso, scarse opportunità di crescita professionale o risorse umane percepite come insufficienti a garantire livelli adeguati di assistenza sanitaria. Risulta evidente dal nostro Studio l'importanza e la necessità di un quadro di azioni flessibili supportate da responsabilità politiche precise.

Visione a lungo termine

Per affrontare le sfide poste dal reclutamento e conservazione del personale sanitario, sono parimenti necessarie strategie di breve e lungo termine. Mentre le crisi possono favorire l'innovazione, il reclutamento e la conservazione del personale sanitario necessitano di una presenza continua e duratura all'interno dell'agenda politica al fine di mantenere un alto livello di preparazione professionale della forza lavoro.

Includere tutti gli attori rilevanti a livello politico ed organizzativo

Le cause di mancanza e disequilibrio della forza lavoro in Europa derivano da una combinazione di fattori che varia da paese a paese. Casi diversi necessitano di azioni largamente pianificate che si inseriscano nel sistema come singoli elementi di un più ampio corpo di riforme.

Sensibilità al contesto

Sebbene non esista un'unica soluzione ai problemi relativi al reclutamento e conservazione di personale sanitario in Europa, le buone pratiche riportate all'interno dello Studio evidenziano gli elementi chiave in grado di massimizzare le *chance* di successo.

Influenza dei gestori

Le abilità tecniche e di gestione sono ulteriori elementi chiave nel determinare il successo o l'insuccesso della fase di implementazione. La qualità espressa nel gestire e guidare la forza lavoro ne determinano di fatto la conservazione.

Il bisogno di una più solida base empirica

Si registra la necessità di produrre più ricerca che valuti l'efficacia degli interventi implementati. Allo stesso modo, sono necessari strumenti per la ricerca di mezzi, definizioni e conoscenze pregresse su cui strutturare i processi di reclutamento e conservazione.

Ciò che l'Unione Europea può fare

Stimolare lo scambio di buone pratiche a livello Europeo al fine di consentire interazioni tra legislatori, professionisti del settore sanitario e gestori di servizi e promuovere le indagini sugli effetti diretti degli interventi nei singoli paesi. Esperienze di studio sul campo, lo sviluppo di programmi di insegnamento e di comunità attive sarebbero di sostegno all'adozione generalizzata delle strategie di approccio proposte in questo testo.

Il futuro è adesso

Guardare al futuro è tanto importante quanto tenere a mente i problemi di oggi. Cosa vogliamo ottenere dai nostri sistemi sanitari? A chi sono destinati i servizi erogati? Che tipo di professionalità andiamo cercando? Nel rivolgere lo sguardo alle buone pratiche

caratterizzanti l'Unione Europea, inevitabilmente si distinguono meglio quelle passate - ciò che è già stato fatto. Ad ogni modo, c'è sempre una lezione da imparare e questo Studio è un contributo importante al dibattito in corso.

HOW TO OBTAIN EU PUBLICATIONS

Free publications:

- one copy:
via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- more than one copy or posters/maps:
from the European Union's representations (http://ec.europa.eu/represent_en.htm);
from the delegations in non-EU countries
(http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm);
by contacting the Europe Direct service
(http://europa.eu/europedirect/index_en.htm) or calling 00 800 6 7 8 9 10 11
(freephone number from anywhere in the EU) (*).

(*) The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

Priced publications:

- via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

Priced subscriptions:

- via one of the sales agents of the Publications Office of the European Union
(http://publications.europa.eu/others/agents/index_en.htm).