
Leadership Model Swiss Nurse Leaders

Indice

INTRODUZIONE	2
OBIETTIVI, STRUTTURA DEL MODELLO E I VANTAGGI PER LA PRATICA	3
REQUISITI PER UNA DIRETTRICE/UN DIRETTORE DI CURA (O DESCRIZIONE DI FUNZIONE EQUIVALENTE)	4
MODELLO LEADERSHIP SWISS NURSE LEADERS : PANORAMICA GENERALE	5
MODELLO LEADERSHIP SWISS NURSE LEADERS: IN DETTAGLIO	6
I INFLUENZARE LA STRATEGIA, LA POLITICA E IL SISTEMA SANITARIO	6
II FUNGERE DA ESEMPIO E COMPORTAMENTO ESEMPLARE	7
III PROCESSI E PROGETTI	8
IV AMBIENTE CLINICO E CONTESTO	9
V CONDUZIONE E GESTIONE QUOTIDIANA	10
ALLEGATO I : PANORAMICA GENERALE DEL PROCEDIMENTO	11
ALLEGATO II : RESPONSABILI DELL'ELABORAZIONE DEL DOCUMENTO	12

Introduzione

Il "Profilo professionale della/del responsabile del servizio infermieristico" è stato redatto nel 1992 e riesaminato successivamente nel 2005. In questi ultimi due anni (2017-2019) il documento è stato sottoposto ad una meticolosa revisione. L'intero processo di aggiornamento del nostro modello professionale è stato importante tanto quanto il risultato che vi presentiamo.

Il Leadership Model Swiss Nurse Leaders è frutto di una rigorosa analisi della letteratura esistente sull'argomento e del costante coinvolgimento di tutti i membri dell'Associazione.

Come si presenta questo modello? In base a un procedimento metodologico definito, abbiamo identificato gli aspetti principali e gli elementi chiave ad essi associati.

- I **cinque principali aspetti** fanno capo a modelli ricorrenti presenti in tutta la Svizzera e, più in generale, nei vari istituti di cura.
- Gli **elementi chiave** indicano il fulcro dell'attività o i temi centrali.
- Le **spiegazioni** degli elementi chiave illustrano l'applicazione nella pratica.

Insieme questi tre componenti costituiscono il nostro «Leadership Model» che si focalizza sulla persona: il paziente, il suo entourage e i collaboratori rappresentano il punto di partenza ma anche l'obiettivo finale.

Il nostro modello ha una struttura modulare, tiene conto delle sfide attuali e future del servizio infermieristico, della gestione e del sistema sanitario; aspetti che devono essere considerati nella loro globalità da una direzione infermieristica. La portata e la rilevanza delle attività variano da regione a regione e in base al tipo e grandezza della struttura.

Il modello funge da riferimento e permette di rafforzare e confermare il ruolo di responsabile del servizio infermieristico, di elaborare dei profili professionali, delle descrizioni di funzione e di favorire lo sviluppo di programmi di formazione specifici e mirati. Un modello permette di disporre di un linguaggio comune e, nel nostro caso, anche dell'accordo e accettazione da parte di tutti i responsabili infermieristici che hanno contribuito alla sua definizione.

Le versioni francese, tedesca e italiana differiscono leggermente nella loro formulazione. Abbiamo tenuto conto delle peculiarità linguistiche e della terminologia abitualmente utilizzata.

Berna, maggio 2019
Comitato Swiss Nurse Leaders

www.swissnurseleaders.ch

Obiettivi, struttura del modello e i vantaggi per la pratica

- Obiettivi** Per l'aggiornamento, rispettivamente lo sviluppo del profilo di ruolo, il comitato dell'associazione Swiss Nurse leaders (2017) ha definito i seguenti criteri e obiettivi:
- Il modello che abbiamo previsto:
- sarà attuale e orientato al futuro,
 - terrà conto delle sfide presenti e a venire in ambito nel sistema sanitario e nel mondo del lavoro così come degli sviluppi nelle cure e nella gestione come ad es. nuove funzioni, ruoli e offerte formative,
 - servirà da riferimento e illustrerà i molteplici aspetti della funzione di responsabile del servizio infermieristico,
 - sarà modulare e terrà conto delle diverse attività e campi d'applicazione, evidenziando in tal modo le particolarità della funzione a seconda del contesto, del tipo di istituzione, della regione e della missione definita,
 - sarà basato su evidenze scientifiche ed elaborato con il contributo dei membri.
- Struttura** Il modello è stato sviluppato considerando cinque aree principali:
- Influenzare le strategie, la politica e il sistema sanitario
 - Fungere da esempio e comportamento esemplare
 - Processi e progetti
 - Ambiente clinico e contesto
 - Conduzione e gestione quotidiana
- Gli elementi chiave, ovvero il cuore dell'attività, sono descritti o declinati per ambito, quattro elementi per ciascuno di essi. Il tutto deve essere visto come un kit di assemblaggio (modularità) adattabile in base all'istituzione, al contesto, alla regione linguistica e culturale, dove possono avere un'importanza o impatti diversi. Essi sono legati fra loro e interdipendenti. Il contenuto, ovvero ciò che riguarda la parte operativa, è delineato nella sezione "questo comprende".
- Vantaggi per la pratica** Il modello attuale può essere introdotto e utilizzato per diversi scopi pratici, come ad esempio
- Rendere visibile il lavoro della direzione infermieristica
 - Fungere da riferimento nell'elaborazione delle descrizioni di funzione e delle mansioni principali
 - Strutturare dei diversi livelli gerarchici di un'istituzione
 - Fornire un orientamento alle istituzioni scolastiche per adeguare i percorsi formativi dei quadri dirigenti
 - Permettere la valutazione e l'autovalutazione
 - Essere da supporto in discussioni o prese di posizione
 - Per informare gli uffici pubblici e le autorità politiche.
- In ogni caso, il modello vuole essere soprattutto un sostegno e una guida per i responsabili dei servizi infermieristici delle diverse strutture sanitarie.

Requisiti per una direttrice/un direttore di cura (o descrizione di funzione equivalente)

Questo modello parte dal principio che, per esercitare la funzione di responsabile del servizio infermieristico, si sia in possesso di un diploma o di un Bachelor in scienze infermieristiche (o titolo equivalente). In base al tipo di istituzione, della sua dimensione, al contesto e alla struttura, le esigenze possono variare e può essere richiesto un titolo superiore o una formazione complementare più vasta.

I requisiti minimi raccomandati sono:

- Formazione in Cure infermieristiche a livello terziario
- Formazione in Management/Leadership infermieristica e competenze specialistiche a livello accademico
- Esperienza ed efficienza riconosciuta in ambito infermieristico e gestionale
- Conoscenze ed esperienza nell'amministrazione aziendale, nello sviluppo di processi e gestione del cambiamento nel contesto sanitario
- Riconoscimento dei diplomi (per formazioni svolte all'estero)
- Membro attivo del più alto organo decisionale dell'istituzione

I Influenzare la strategia, la politica e il sistema sanitario

- Individuare le tendenze e trasformarle in visioni
- Definire le strategie
- Rappresentare i curanti e tutelare gli interessi dei pazienti e dei loro familiari
- Collaborare attivamente all'interno della Direzione Generale definendo le priorità strategiche

II Fungere da esempio e comportamento esemplare

- Esercitare una leadership etica
- Promuovere la cultura del feedback e dell'apprendimento reciproco
- Sostenere lo sviluppo individuale e collettivo
- Impostare un ambiente di lavoro favorevole alle cure

III Processi e progetti

- Sostenere la continuità e la sicurezza delle cure
- Applicare le migliori pratiche di gestione
- Incoraggiare e promuovere le innovazioni
- Sviluppare risposte adeguate ai cambiamenti nelle cure che si possono prevedere

IV Ambiente clinico e contesto

- Garantire la partecipazione dei pazienti e i loro familiari
- Coinvolgere i collaboratori e promuovere l'interprofessionalità
- Valutare e sviluppare le prestazioni del servizio
- Integrare le conoscenze scientifiche nelle decisioni cliniche

V Conduzione e gestione quotidiana

- Gestire in modo sistematico e imprenditoriale
- Garantire efficienza e sicurezza
- Garantire la qualità e l'efficacia delle cure
- Definire un sistema budgetario ed assumersene la responsabilità

Modello Leadership Swiss Nurse Leaders: in dettaglio

I Influenzare la strategia, la politica e il sistema sanitario

- Individuare le tendenze e trasformarle in visioni
- Definire le strategie
- Rappresentare i curanti e tutelare gli interessi dei pazienti e dei loro familiari
- Collaborare attivamente all'interno della Direzione Generale definendo le priorità strategiche

Questo comprende:

- Riconoscere le tendenze e tradurle in visioni basandosi sui risultati di ricerca e sull'analisi e valutazione dei dati. Definire un quadro strategico e le misure prioritarie.
- Identificare gli sviluppi nella politica sanitaria e le richieste della popolazione per quello che riguarda la salute. Si dovrà quindi impegnare in entrambi i campi.
- Partecipare allo sviluppo della politica sanitaria ed essere attivo in organizzazioni professionali e/o settoriali.
- Partecipare alla politica aziendale e allo sviluppo organizzativo della propria istituzione in modo da aumentarne le potenzialità di crescita e concorrenziali. Questo presume il possesso di competenze strategiche, coscienza politica e della capacità di esercitare influenza.
- Elaborare e definire strategie in materia di formazione, fidelizzazione e sviluppo dei collaboratori.
- Promuovere l'immagine dell'organizzazione e del personale curante nella società e nei media.
- Rappresentare il personale curante e tutelare gli interessi dei pazienti e loro familiari all'interno del più alto organo decisionale dell'istituzione.
- Promuovere il governo condiviso e l'interprofessionalità a tutti i livelli gerarchici.
- Garantire una gestione economica e imprenditoriale.
- Sensibilizzare i membri del comitato di direzione sul valore aggiunto del servizio infermieristico e sul suo posizionamento strutturale.
- Condividere la responsabilità dei processi di governance e di conformità (compliance).

II Fungere da esempio e comportamento esemplare

- Esercitare una leadership etica
- Promuovere la cultura del feedback e dell'apprendimento reciproco
- Sostenere lo sviluppo individuale e collettivo
- Impostare un ambiente di lavoro favorevole alle cure

Questo comprende:

- Ispirare e incentivare i collaboratori attraverso una leadership imparziale focalizzata sulle persone e che ne sa valutare il valore. Lo stile di conduzione favorisce la crescita individuale e dell'organizzazione, rafforza una cultura della giustizia e promuove un ambiente di lavoro orientato alla pratica.
- Alimentare una cultura del feedback e dell'apprendimento reciproco attraverso un comportamento esemplare ed esigendolo sia a livello individuale che collettivo. Questo presuppone fiducia in sé stessi, integrità, capacità di autoanalisi e autenticità.
- Sviluppare un clima di fiducia all'interno dei team con una comunicazione trasparente e costruttiva. Questa forma di comunicazione si basa su degli obiettivi comuni e sul rispetto reciproco contribuendo a rafforzare la governance e le sinergie collaborative.
- Creare le condizioni affinché l'ambiente sia favorevole alla pratica infermieristica.

III Processi e progetti

- Sostenere la continuità e la sicurezza delle cure
- Applicare le migliori pratiche di gestione
- Incoraggiare e promuovere le innovazioni
- Sviluppare risposte adeguate ai cambiamenti nelle cure che si possono prevedere

Questo comprende:

- Promuovere e creare le condizioni di continuità delle cure perché siano sicure, efficienti, eque, centrate sulla persona e basate su evidenze scientifiche. Questo richiede pianificazione, operatività, valutazione e adeguamento.
- Garantire la condivisione del sapere, delle competenze e delle conoscenze all'interno dell'istituzione.
- Sostenere in modo mirato la collaborazione di team professionale e interprofessionale. Elaborare delle descrizioni di funzione chiare e definire gli ambiti di responsabilità.
- Introdurre principi di delega e creare sistemi di controllo.
- Garantire le risorse e il loro corretto utilizzo.
- Promuovere le buone pratiche nella gestione di progetti. Incoraggiare le innovazioni e l'introduzione di nuovi modelli di cura.
- Incentivare l'integrazione della digitalizzazione e di nuove tecnologie valutandone opportunità e rischi.
- Trasporre requisiti e valori propri delle cure infermieristiche nell'introduzione di nuovi sistemi, nuove tecnologie e soluzioni informatiche.

IV Ambiente clinico e contesto

- Garantire la partecipazione dei pazienti e i loro familiari
- Coinvolgere i collaboratori e promuovere l'interprofessionalità
- Valutare e sviluppare le prestazioni del servizio
- Integrare le conoscenze scientifiche nelle decisioni cliniche

Questo comprende:

- Cooperare con i pazienti, i loro familiari e il personale. Cooperazione che comporta l'integrazione delle loro esperienze nell'adeguamento dei processi di cura e nello sviluppo dell'organizzazione.
- Sostenere l'impegno individuale e collettivo nel raggiungimento di obiettivi clinici condivisi. Questo implica la promozione dello sviluppo di competenze e la conoscenza del contesto di cura.
- Creare le condizioni affinché i curanti possano applicare le più nuove conoscenze in ambito infermieristico, promuovere le interazioni all'interno dell'organizzazione e trovare soluzioni condivise.
- Implementare gli standard di cura e verificare i risultati attraverso l'uso sistematico di conoscenze scientifiche.
- Agire secondo principi scientifici, valutare continuamente e metodicamente le prestazioni, adeguare i sistemi di lavoro in base all'analisi dei risultati e di conoscenze scientifiche consolidate.
- Sostenere la ricerca, le innovazioni e la pratica avanzata

V Conduzione e gestione quotidiana

- Gestire in modo sistematico e imprenditoriale
- Garantire efficienza e sicurezza
- Garantire la qualità e l'efficacia delle cure
- Definire un sistema budgetario ed assumersene la responsabilità

Questo comprende:

- Garantire, monitorare e verificare l'applicazione delle leggi e dei regolamenti vigenti.
- Avere delle capacità e competenze organizzative, di pianificazione e nella presa di decisioni, ciò che comporta facoltà analitiche e abilità nel Change Management.
- Introdurre un approccio consolidato nel sistema di gestione così da poter assumere decisioni fondate su evidenze. Questo consente l'applicazione di un modello di pratica professionale.
- Identificare indici di allerta e collaborare alla gestione dei rischi.
- Definire gli obiettivi clinici e finanziari e rivederli in modo sistematico così da garantire e supportare la qualità delle cure e la sicurezza del paziente.
- Ottimizzare l'efficienza e la performance dell'organizzazione. A questo scopo è necessario prestare particolare attenzione all'economicità, alla qualità e alla sicurezza delle cure così come all'utilizzo adeguato delle risorse disponibili.
- Pianificare lo sviluppo del personale, in particolare gli avvicendamenti, definire e implementare dei piani di carriera dei collaboratori e dei piani di sviluppo dei talenti.
- Garantire i mandati di formazione e relative prestazioni così come un costante controllo della loro qualità.
- Garantire il rilevamento delle prestazioni e definire parametri rilevanti che ne consentano la gestione.
- Verificare con regolarità il processo budgetario e monitorare i risultati clinici e finanziari.

Allegato I : Panoramica generale del procedimento

FASE 1	Revisione della letteratura – Marzo 2017 <ul style="list-style-type: none">- Ricerca mirata sulle attività svolte dalla direzione del servizio infermieristico in diversi contesti di cura. Valutazione critica e selezione in base al metodo Prisma.
FASE 2	Gruppo di esperti (N = 10) Comitato Swiss Nurse Leaders – Giugno 2017 <ul style="list-style-type: none">- Analisi critica delle aree e attività selezionate- Raccolta di informazioni supplementari: organigrammi, descrizioni di funzione- Verifica dei curricula di formazione in leadership e management
FASE 3	Elaborazione del questionario - Agosto 2017 <ul style="list-style-type: none">- Traduzione francese e tedesca: modello V1- Prototipo Design Surveymonkey®, scala Likert 10 punti, percezione personale della situazione attuale (IST) e situazione auspicata (SOLL)- Test pilota con il gruppo di esperti (N=10)
FASE 4	Gruppo di esperti (N= 4) delegati del comitato Swiss Nurse Leaders – Agosto 2017 <ul style="list-style-type: none">- Analisi dei risultati ottenuti con il prototipo e definizione del sistema di diffusione- Perfezionamento e adattamento del questionario
FASE 5	Gruppo di esperti (N= 42) durante l'Assemblea Generale– Settembre 2017 <ul style="list-style-type: none">- World café, Semi-strutturato, revisione critica del modello e delle sue componenti- Integrazione di proposte e suggerimenti verificando la coerenza con i concetti già presenti
FASE 6	Sondaggio (N= 320) – da Dicembre 2017 a Gennaio 2018 <ul style="list-style-type: none">- Sondaggio nel periodo da dicembre 2017 a gennaio 2018 (1 mese) – (N= 320 tutti i membri dell'Associazione); 1 richiamo.- Tasso di risposta 30%, ovvero 100 responsabili servizio infermieristico
FASE 7	Gruppo di esperti (N= 4) delegati del comitato Swiss Nurse Leaders – Febbraio 2018 <ul style="list-style-type: none">- Analisi dei risultati- Aggiornamento del modello- Preparazione del Sounding Boards
FASE 8	Sounding Boards – da febbraio 2018 a giugno 2018 <ul style="list-style-type: none">- In tutta la Svizzera, guidati dai membri del comitato: 7 Sounding Boards; N= >77 partecipanti,- Presentazione dei risultati, discussione e proposte- Sintesi e interpretazione dei dati qualitativi

FASE 9	<p>Gruppo di esperti (N= 5) delegati del comitato Swiss Nurse Leaders – Ottobre 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrazione di feedback, commenti, e-mail ecc. e perfezionamento del modello. - Revisione linguistica, sviluppo grafico e strategia di comunicazione
FASE 10	<p>Gruppo di esperti (N=54) in occasione dell’assemblea generale – Novembre 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discussione in piccoli gruppi: verifica del contenuto, della sua utilità e modalità di diffusione.
FASE 11	<p>Gruppo di esperti (N=10) Comitato Swiss Nurse Leaders – Gennaio 2019 - Maggio 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> - Versione definitiva del modello: verifica del contenuto e adattamento linguistico - Definizione grafica

Allegato II : Responsabili dell’elaborazione del documento

- Bieri Daniela, membro del comitato Swiss Nurse Leaders
- Desmedt Mario*, responsabile del gruppo di lavoro, vice presidente Swiss Nurse Leaders
- Hürlimann Barbara, membro del comitato Swiss Nurse Leaders
- Lüthi Regula, presidente Swiss Nurse Leaders
- Rieder Ursi, membro del comitato Swiss Nurse Leaders
- Schweingruber Ruth*, Segretaria generale Swiss Nurse Leaders
- Spirig Rebecca, membro del comitato Swiss Nurse Leaders
- Teunissen Arda, membro del comitato Swiss Nurse Leaders
- Tuma Jean-Luc*, membro del comitato Swiss Nurse Leaders
- Willems Cavalli Yvonne, membro del comitato Swiss Nurse Leaders
- Willi Studer Mechtild*, membro del comitato Swiss Nurse Leaders

* Gruppo di lavoro Leadership-Model