

Lucia Filomeno

Università degli studi di Roma Tor Vergata; lucia.filomeno@uniroma1.it

Marco Di Muzio

Sapienza Università di Roma - Azienda Ospedaliero Universitaria Sant'Andrea

Dhurata Ivziku

Policlinico Universitario Campus Bio-Medico di Roma

Ismaela Caputo

Policlinico Universitario Campus Bio-Medico di Roma

Laura Tibaldi

Azienda Ospedaliero Universitaria Policlinico Umberto I di Roma

Barbara Porcelli

ASL RM 2

Daniela Tartaglini

Policlinico Universitario Campus Bio-Medico di Roma

Definizione del ruolo del Middle Nurse Manager in Italia: Stato dell'arte e prospettive organizzative

Defining the role of the Middle Nurse Manager in Italy: State of the art and organizational perspectives

**INTRODUZIONE**

Il middle management in generale, rappresenta la linea intermedia della piramide dei livelli organizzativi, gioca un ruolo fondamentale nei processi di cambiamento, dal momento che viene chiamato a organizzare e coordinare risorse e ad assumere

il compito di trasmissione e integrazione tra nucleo strategico e livello operativo (Kodama, 2017; Carney, 2006 & Korn, 2013). Viene definito come il livello intermedio di gestione di un'organizzazione gerarchica, subordinata alla direzione esecutiva e responsabile dei line manager "team leader" e/o line manager "specialisti". Il middle management è indirettamente (attraverso il line management) responsabile delle prestazioni e della produttività del personale subordinato (Korn, 2013).

A ribadire la centralità dei middle nurse manager nelle Aziende sanitarie ci ha pensato anche la pandemia da COVID-19 con l'impiego dei Crisis Nerve Centres. Essi sono un chiaro esempio di rafforzamento delle skills dei diversi ruoli manageriali. Gestione degli approvvigionamenti, trasformazione dei muri, riorganizzazione dei processi, task shifting tra professioni, collaborazione inter-organizzativa e molto, molto altro è avvenuto grazie alla direzione e al contributo del middle management aziendale a cui è stata affidata la logistica per la quarantena o la gestione delle strutture (ospedali, dipartimenti e unità) Covid-19, dalla prevenzione all'igiene e organizzazione sanitaria, all'area tecnica e infrastrutture (FIASO, 2021).

La FIASO (Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere) nel 2018 produce un primo rapporto nazionale sulla fascia di dirigenza intermedia denominata middle management, comprendente più discipline sanitarie, una figura che sostiene una parte considere-

vole dell'attività gestionale di un'azienda (FIASO, 2018). È in questo rapporto che si comincia per la prima volta a parlare della figura del middle nurse manager in Italia. Nel 2020, inoltre, è stata portata a termine una seconda ricerca realizzata in collaborazione con l'Università Cattolica di Roma, l'Università Tor Vergata di Roma e l'Università di Milano, sui profili professionali delle diverse figure di middle manager (FIASO, 2018 & FIASO 2021). Questa ricerca ha portato all'identificazione di una job description, la definizione delle competenze, di un set di indicatori per la valutazione delle performance, ma non ha comunque riportato nel dettaglio di quali figure professionali si stesse parlando e dei relativi incarichi.

Nel settembre del 2019, invece, si sono mossi i primi passi verso l'affermazione della rilevanza dei ruoli intermedi del management sanitario in ambito infermieristico, inaugurando a Roma il corso "Valorizzare il middle management per governare il cambiamento nel sistema sanitario", organizzato dall'Ordine delle Professioni Infermieristiche di Roma (OPI Roma) insieme al Comitato Infermieri Dirigenti del Lazio (CID Lazio) e al Laboratorio Infermieri Dirigenti (LIC). Il corso aveva come obiettivo quello di favorire lo sviluppo delle competenze manageriali dei ruoli di coordinamento, approfondendo, in una logica integrata, modelli, metodologie e strumenti gestionali necessari ed applicabili in modo efficace nell'azienda; promuovere lo sviluppo dei ruoli di middle management

mediante l'acquisizione di competenze necessarie per la soluzione efficace di problemi organizzativi e per la gestione efficiente delle risorse di cui si ha la diretta responsabilità, ponendo attenzione ai risultati in termini di appropriatezza, qualità ed affidabilità dei servizi sanitari e assistenziali (Meneguzzo, 2020). Il corso era rivolto ai ruoli di coordinamento dell'assistenza infermieristica, ostetrica e della riabilitazione.

All'interno delle organizzazioni sanitarie, i manager infermieristici sono una parte fondamentale dei team di assistenza sanitaria. Il middle nurse manager è responsabile della traduzione della cultura e della strategia dell'organizzazione a livello operativo, nonché della gestione delle risorse, del coordinamento dell'assistenza, della valutazione dei servizi forniti, nonché del supporto e dell'incoraggiamento al lavoro di squadra (Waxman, 2014 & Cathcart, 2012). Pertanto, esso svolge una posizione chiave in materia di responsabilità e condivisione della visione strategica dei valori e degli obiettivi dell'azienda in cui opera. In considerazione di quanto espresso sotto possiamo riconoscere i coordinatori infermieristici come una delle tante figure che rientrano nel ruolo del middle nurse manager, essendo responsabili dell'introduzione di cambiamenti e della creazione di ambienti lavorativi favorevoli in cui gli infermieri possono fornire un servizio di qualità, garantendo allo stesso tempo il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ed efficienza (Maurer, 2018).

L'esigenza di definire ruolo, funzioni e competenze del Middle Nurse Manager in Italia nasce da una scarsa presenza nella letteratura nazionale di un'analisi approfondita rispetto a questa figura.

Pertanto, l'obiettivo principale di questo breve report sarà quello di indagare i ruoli e definire quelle figure che rientrano nel ruolo del middle nurse manager nel SSN (Sistema Sanitario Nazionale). Si esamineranno tutti i tipi di fonti disponibili con particolare attenzione al panorama italiano.

Le figure individuate

Negli ultimi anni il SSN è stato investito da processi di fusione e accorpamento di aziende sanitarie e ospedaliere, con un forte impatto sui processi del middle management in generale. Si sono sempre sottolineati tutti quegli ambiti in cui lo stesso prestava servizio, nonché tutti quei compiti che includono funzioni amministrative, operanti in ambiti quali Amministrazione e Gestione del Personale, Gestione finanziaria e Contabilità, Programmazione e Controllo di gestione e, soprattutto, Acquisti e Logistica (Doria, 2021).

Nello specifico, il middle nurse manager racchiude un'importante funzione di raccordo tra la direzione generale e l'area operativa.

Diversi esperti del settore sono stati consultati in merito all'argomento, per raccontare ed esprimere tramite la loro esperienza, come meglio suddividere il middle management e quali figure inserire all'interno di questa macroarea.

Si è concordato che il middle management dovrebbe essere suddiviso a sua volta in:

- Upper Middle Management: ovvero, manager a cui è attribuito un incarico di funzione. L'ultima bozza del CCNL Sanità stabilisce all'articolo 28 che: "Nell'ambito dell'area dei professionisti della salute e dei funzionari, l'incarico di funzione organizzativa comporta l'assunzione di specifiche responsabilità, anche gestionali e amministrative, quali: - per il personale del ruolo sanitario: la gestione dei processi clinico assistenziali, diagnosti-

ci, riabilitativi, di prevenzione e formativi, anche di tutoraggio, connessi all'esercizio della funzione sanitaria con autonomia, conoscenze e abilità, anche elevate, atti ad organizzare e coordinare fattivamente l'attività propria e dei colleghi" (Ferretti, 2021). Nel caso in cui si voglia considerare l'assistenza territoriale, il recente PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) prova a ripensare ai percorsi e alle declinazioni dei profili del manager infermieristico a partire dal coordinamento di un Centrale Operativa Aziendale (COA). Il team è infatti formato da operatori appartenenti a profili diversi (sanitario, sociale, amministrativo) che hanno messo a fattor comune, integrandole, le specifiche competenze, in linea con un modello di governance ispirato al riconoscimento delle reciproche funzioni e responsabilità (Annessi Pessina, 2021).

- Lower Middle Management: ovvero, i coordinatori infermieristici che si occupano della gestione dei reparti o servizi. Sempre alla luce del PNRR, in ambito territoriale, ritroviamo il COT (Centrale Operativa Territoriale) e il middle nurse manager che lavora all'interno di questa struttura dovrà avere capacità relazionali di accoglienza e ascolto, capacità di mediazione culturale, competenza nella raccolta e registrazione informatica dei dati utili ad una prima decodifica del bisogno espresso, conoscenza normativa, conoscenza dei servizi fruibili con loro modalità di erogazione, competenze di pre-valutazioni su schede validate, capacità di lavoro in gruppo, competenze amministrative, sociali e sanitarie di settore.

Le figure proposte nella seguente tabella rientrano nel profilo del middle nurse manager, alla luce di quanto dichiarato nei precedenti paragrafi (FIASO, 2018); essi sono responsabili della supervisione del personale infermieristico, prendono decisioni gestionali e di bilancio, stabiliscono programmi di lavoro e coordinano riunioni.

Tabella 1. Definizione dei profili che rientrano nella macroarea dei Middle Nurse Manager.

Profilo	Aree strategiche in cui opera
Coordinatore Infermieristico di UOC/UOS/UOSD (Lower Middle Management)	Economico-finanziaria; Customer satisfaction; Processi interni; Produttività; Clima interno; Cultura organizzativa; Valutazione della performance.
Infermiere Coordinatore del Comitato per il Rischio Infettivo (Lower Middle Management)	Processi interni; Cultura organizzativa; Qualità; Program/Project management; Change management.
Coordinatore Infermieristico di Dipartimento (Upper Middle Management)	Economico-finanziaria; Customer satisfaction; Processi interni; Produttività; Cultura organizzativa; Qualità; Innovazione e cambiamento; Valutazione della performance.
Coordinatore Infermieristico del Distretto Sanitario (Upper Middle Management)	Economico-finanziaria; Customer satisfaction; Processi interni; Produttività; Clima interno; Cultura organizzativa; Valutazione della performance.

Note: UOC (Unità Operativa Complessa); UOS (Unità Operativa Semplice); UOSD (Unità Operativa Semplice Dipartimentale).

Qui di seguito sono descritti più nel dettaglio i ruoli evidenziati in tabella.

- Il ruolo del Coordinatore Infermieristico di Unità Organizzativa, nato con il Regio Decreto del 1925 e col successivo regolamento attuativo del 1929, è visto come anello di congiunzione diretto tra i vari livelli dell'azienda. Ha la responsabilità, come posizione di dirigenza intermedia, di organizzare e gestire le risorse umane e non, e le attività nel rispetto della programmazione generale orientandole al perseguimento degli obiettivi aziendali (Engle, 2017).
- In Italia, la figura dell'infermiere addetto al controllo delle infezioni (ICI) nasce negli anni Ottanta con la Circolare n. 52 del 1985 del Ministero della Sanità che ne descrive le funzioni di sorveglianza delle infezioni ospedaliere, educazione nei confronti del personale di assistenza, collegamento tra il Comitato per le Infezioni Ospedaliere e le diverse aree ospedaliere e modificazione dei comportamenti del personale di assistenza. La successiva Circolare n.8/1988 invece, ricorda gli standard di dotazione del personale dell'Organizzazione Mondiale della Sanità e suggerisce l'impiego di un infermiere o coordinatore specialista nel rischio clinico ed infettivo ogni 250-400 posti letto, ovvero sulla base della tipologia dei reparti e delle competenze, ogni 9.000 -10.000 ricoveri annui (Di Gisi, 2022 & Taras, 2020).
- Il Coordinatore infermieristico di Dipartimento costituisce riferimento e supporto al Responsabile della Direzione delle Professioni Sanitarie e collabora con altri Direttori del Dipartimento per la predisposizione ed attuazione degli interventi riferiti alla programmazione, organizzazione e valutazione delle attività e delle risorse implicate nei processi organizzativi ed assistenziali del Dipartimento (Taras, 2020).
- In accordo con quanto emanato dalla Delibera 8 luglio 2002, n. 2403 "Direttive di applicazione del Piano sanitario provinciale 2000-2002 (modificata con delibera n. 297 del 25.02.2013)", il Coordinatore infermieristico del Distretto, oltre a svolgere le attività in comune con gli altri coordinatori ospedalieri, promuove i progetti presenti nel distretto, siano essi interni allo stesso o promossi dalla Provincia o altri enti/soggetti anche non istituzionali presenti sul territorio, gestisce le esigenze di interazione tra ospedale e territorio e programma attività assistenziali con riferimento ai bisogni della comunità (Bona, 1999).

Da quanto emerso, occorre specificare che non in tutte le Aziende sanitarie Italiane queste figure sono presenti o, se lo sono, vengono denominate in maniera differente. Nonostante la confusione nella denominazione o la parziale rappresentanza nel territorio italiano, tutte queste figure di management infermieristico rientrano nei criteri di definizione di funzione e ruolo del middle nurse management.

Le specifiche competenze e le job description legate alle figure di middle nurse management non sono qui trattate, in quanto saranno oggetto di un successivo studio approfondito della letteratura.

CONCLUSIONI

Il middle nurse manager è responsabile di una delle divisioni più critiche di un'organizzazione sanitaria ed è essenziale nella gestione degli infermieri e delle risorse materiali. Pertanto, per poter essere adatti al ruolo di middle nurse manager, è indispensabile chiarire in maniera il più accurata possibile il ruolo e le funzioni per poi determinarne le skill, il percorso formativo e le competenze relative (Bona, 1999).

Una maggiore comprensione di questo ruolo servirà come base per lo sviluppo di interventi formativi per accrescere le competenze professionali per garantire ambienti adeguati di lavoro e di cura, oltre a garantire la sicurezza e la produttività dell'organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

- Anessi Pessina, E., Cicchetti, A., D'Angela, D., Polistena, B., & Spandonaro, F. (2021). Proposte per l'attuazione del PNRR in sanità: governance, riparto, fattori abilitanti e linee realizzative delle missioni. Proposte per l'attuazione del PNRR in sanità: governance, riparto, fattori abilitanti e linee realizzative delle missioni, 89-117.
- Bona, M. (1999). L'accoglienza quale indicatore della qualità percepita da operatori ed utenti. *Management infermieristico*, (4).
- Carney M. (2006). Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery?. *Journal of nursing management*, 14(1), 23-33. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2005.00592.x>
- Cathcart, E. B., & Greenspan, M. (2012). A new window into nurse manager development: teaching for the practice. *The Journal of nursing administration*, 42(12), 557-561. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e318274b52d>.
- Di Gisi A. (2022). L'Infermiere specialista nel rischio clinico ed infettivo. *GiornaleSanità.it*.
- Doria, S., Franceschetti, L., & Pentimalli, B. (2021). Le sfide per i manager sanitari tra soft skills, ICT e carriere frammentate. *Salute e Società*.
- Engle, R. L., Lopez, E. R., Gormley, K. E., Chan, J. A., Charns, M. P., & Lukas, C. V. (2017). What roles do middle managers play in implementation of innovative practices?. *Health care management review*, 42(1), 14-27. [https://doi.org/10.1002/nop2.87](https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000090Kodama, Y., & Fukahori, H. (2017). Nurse managers' attributes to promote change in their wards: a qualitative study. <i>Nursing open</i>, 4(4), 209-217. <a href=).
- FERRETTI, E. (2021). Coniugare la formazione post-base con lo sviluppo di carriera alla luce del CCNL del Comparto della Sanità Pubblica 2016-2018. *Analisi della formazione post base e del possibile sviluppo di carriera del personale infermieristico e ostetrico di AORMN e ASUR Marche AV1*.
- FIASO. (2018). *Il Middle Management nella sanità italiana: stato dell'arte e prospettive gestionali*. EGEA, 122 p.
- FIASO. (2021). *Gestione, sviluppo e valorizzazione delle competenze del middle management del SSN*. EGEA, 186 p.
- Korn M. (2013). *What It's Like Being a Middle Manager Today*. *Wall Street Journal* [Internet].
- Maurer, M., Canacari, E., Eng, K., Foley, J., Phelan, C., Sulmonte, K., & Wandel, J. (2018). Building a Culture of Continuous Improvement and Employee Engagement Using a Daily Management System Part 1: Overview. *The Journal of nursing administration*, 48(3), 127-131. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000593>
- Meneguzzo M., Pinelli N., Conte A., Rossi N. (2020). Valorizzare lo skilled Middle management: una sfida per la sanità. *Sviluppo&Organizzazione*.
- Taras M.A. (2020). *Il Coordinatore Infermieristico*. Lulu.com.
- Waxman, K. T., & Delucas, C. (2014). Succession planning: using simulation to develop nurse leaders for the future. *Nurse Leader*, 12(5), 24-28.