Sviluppo e adozione dei profili di posto nel Dipartimento di Oncoematologia: l'esperienza dell'Ospedale Policlinico San Martino di Genova

Maria Romilda Filice[1], Andrea Cuboni[2], Francesca Napolitano[3], Chiara Maddalo[4], Annalisa Roberti[5], Daniela Giovannelli[6], Cristina Baiardi[7], Mirella Rossi[8], Fulvia Ciarapica[9], Lorenzo Stagnaro[10], Francesca Farina[11], Laura Delfino[12], Ettore Agradi[13], Davide Ulivieri[14], Bruno Cavaliere[15]

[1]Referente Infermiere nella digitalizzazione degli strumenti assistenziali in oncologia IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia **ORCID:** 0009-0009-9766-2783
[2]Responsabile Gestionale Area Dipartimento Oncologia Ed Ematologia Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[3]Post Doctoral Researcher, Faculty of Nursing & Midwifery, Royal College of Surgeons in Ireland, Irlanda ORCID: 0000-0002-9204-0899
[4]Infermiera e PhD student IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[5]Responsabile Gestionale Area Dipartimento Ginecologico e Percorso Nascita Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[6]Responsabile Gestionale Area Dipartimento Medicina Interna Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[7]Responsabile Gestionale Area Critica E Dea Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[8]Responsabile Gestionale Area Chirurgia e Cardio-toraco-vascolare Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[9]Responsabile Gestionale Area Dip. Medicina Specialistica Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[10]Responsabile Gestionale Area Sale Operatorie Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[11]Responsabile di processo nell'ambito dell'area della Sicurezza Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[12]Responsabile di Area Gestionale Diagnostica di Laboratorio Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[13]Responsabile Area Gestionale Tecnica della Diagnostica per Immagini e Radioterapia Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia
[14]Responsabile Aziendale Gestione Qualità dell'Assistenza e Bisogni Formativi Tutor Azienda, Direzione delle Professioni Sanitarie IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia ORCID: 0009-0005-9569-8396
[15]Direttore delle Professioni Sanitarie, IRCCS Ospedale Policlinico San Martino Genova, Italia ORCID: 0009-0007-4740-6656

Corrispondenza: mariaromilda.filice@hsanmartino.it

INQUADRAMENTO GENERALE

Negli ultimi anni, il sistema sanitario ha affrontato profondi cambiamenti legati all'aumento della complessità clinico-assistenziale, alla specializzazione dei percorsi di cura e alla crescente attenzione verso la qualità e la sicurezza dell'assistenza (Zumstein-Shaha e Grace, 2023; Mohanad Saeed Mohammed Alqahtani, 2025). In ambito oncoematologico, la presa in carico del paziente richiede competenze specifiche, multidisciplinarietà e

coordinamento costante tra professionisti. In questo contesto, la chiarezza dei ruoli e la valorizzazione delle competenze diventano fattori chiave per garantire l'efficienza organizzativa e la qualità del servizio. In tali *setting* operano professionisti con competenze diverse — tra cui infermieri, fisioterapisti e tecnici sanitari di radiologia medica — che collaborano strettamente per garantire percorsi terapeutico-assistenziali completi (Vestergaard e Nørgaard, 2018; Mäurer *et al.*, 2023). Nel corso degli ultimi decenni, i profili di posto (PdP) sono emersi come strumenti fondamentali per supportare la sicurezza e la qualità delle cure, lo sviluppo professionale e l'efficienza organizzativa (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Halcomb *et al.*, 2016; Karami, Farokhzadian e Foroughameri, 2017; Achmadi, 2020; Lanzarone *et al.*, 2022).

Il PdP è un documento, che definisce, per ciascun ruolo professionale, l'insieme delle competenze e delle attività attese, in coerenza con le funzioni attribuite dalla normativa vigente e con lo specifico contesto organizzativo di riferimento (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Lanzarone *et al.*, 2022). È uno strumento strategico per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, poiché integra il concetto di responsabilità professionale con gli obiettivi e le peculiarità operative del contesto lavorativo in cui tale responsabilità viene esercitata (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Lanzarone *et al.*, 2022). Inoltre, contribuisce a rafforzare l'identità professionale, facilitando l'inserimento, l'integrazione e l'adattamento del professionista in nuovi contesti lavorativi (Marmo, Gavetti e Russo, 2011).

In particolare, il profilo di posto (Marmo, Gavetti e Russo, 2011):

- Definisce le competenze richieste a ciascun professionista in un determinato contesto lavorativo.
- Descrive le attività e le responsabilità che caratterizzano l'agire professionale.
- Evidenzia le capacità e le competenze del professionista nell'erogazione di interventi assistenziali, riabilitativi e tecnico-specialistici.
- Sostiene la motivazione e la crescita professionale, promuovendo l'intenzionalità e l'impegno nel perseguimento di elevati standard di competenza.

I PdP offrono un *framework* che delinea l'ambito di pratica, le competenze attese e le attività specifiche associate a ciascun ruolo (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Lanzarone *et al.*, 2022). Attraverso la codifica di standard professionali, le organizzazioni possono favorire la trasparenza nella gestione del personale, migliorarne la motivazione e rafforzare l'identità professionale (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Halcomb *et al.*, 2016; Lanzarone *et al.*, 2022). È importante sottolineare che i profili rappresentano un punto di riferimento sia per i nuovi professionisti sia per quelli esperti, sostenendo l'integrazione nei team multidisciplinari e l'adattamento ai cambiamenti dei bisogni sanitari (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Halcomb *et al.*, 2016; Lanzarone *et al.*, 2022).

In Italia, il quadro normativo di riferimento delle professioni sanitarie è definito da specifici decreti ministeriali, tra cui il DM 739/94 per gli infermieri (*Gazzetta Ufficiale DM 739/94*, sine data), il DM 746/94 per i tecnici sanitari di radiologia medica (*Gazzetta Ufficiale DM 746/94*, sine data), e il DM 741/94 per i fisioterapisti (*Gazzetta Ufficiale DM 741/94*, sine data). Tali regolamenti stabiliscono le basi giuridiche dell'esercizio professionale, ma spesso lasciano un margine di ambiguità in termini di chiarezza operativa all'interno dei contesti clinici altamente specializzati (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Halcomb *et al.*, 2016) come, ad esempio, nel contesto dell'Oncoematologia. Per colmare questo divario, sono state sviluppate iniziative locali volte alla creazione dei profili di posto dettagliati e adattati alle esigenze delle singole U.O. (Lanzarone *et al.*, 2022). Queste iniziative garantiscono l'allineamento con la normativa nazionale, pur rispecchiando il contesto clinico, organizzativo e culturale specifico dell'organizzazione sanitaria (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Lanzarone *et al.*, 2022).

CONTESTUALIZZAZIONE DEL PERCORSO DI MIGLIORAMENTO

Il Dipartimento di Oncoematologia comprende diverse Unità Operative, tra cui Ematologia, Oncologia, Trapianto di cellule staminali, Hospice, Riabilitazione oncologica e Diagnostica per immagini. All'interno di queste U.O. operano professionisti con differenti competenze e livelli di autonomia.

Prima dell'avvio del progetto, sono emerse alcune criticità comuni:

- Disomogeneità nella descrizione dei ruoli, con differenze tra le U.O..
- Difficoltà nella valutazione delle competenze, soprattutto nei processi di inserimento e sviluppo professionale.
- Sovrapposizioni operative tra professionisti di aree diverse.

Queste criticità hanno portato la Direzione delle Professioni Sanitarie a promuovere un percorso strutturato di sviluppo e standardizzazione dei PdP, coinvolgendo attivamente coordinatori e professionisti delle varie aree.

OBIETTIVI DEL PROGETTO

L'obiettivo del progetto è stato quello di uniformare la descrizione dei ruoli dei professionisti sanitari, promuovere la trasparenza organizzativa ridurre le sovrapposizioni operative e costruire un modello condiviso di governance delle competenze favorendo la collaborazione interprofessionale.

Quadro normativo di riferimento

Lo sviluppo dei profili di posto è stato orientato dai Decreti Ministeriali italiani che regolano le professioni sanitarie (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Lanzarone *et al.*, 2022), in particolare:

- *Decreto Ministeriale 739/94*: Regolamento concernente l'individuazione della figura e del profilo professionale dell'infermiere.
- *Decreto Ministeriale 741/94*: Regolamento concernente l'individuazione della figura e del profilo professionale del fisioterapista.
- *Decreto Ministeriale 746/94*: Regolamento concernente l'individuazione della figura e del profilo professionale del tecnico sanitario di radiologia medica (TSRM).

Questi decreti definiscono il quadro giuridico dell'esercizio professionale, ma non forniscono descrizioni operative dettagliate adattate ai contesti clinici altamente specializzati, come quello dell'Oncoematologia. Pertanto, il processo descritto ha avuto lo scopo di integrare la normativa nazionale con profili contestualizzati e specifici per il setting di riferimento.

Sviluppo dei profili di posto dei professionisti sanitari del Dipartimento di Oncoematologia

Il progetto è stato realizzato nel biennio 2023–2024, seguendo un approccio partecipativo che ha coinvolto attivamente i professionisti di tutte le Unità Operative. Il percorso si è articolato in cinque fasi principali.

La definizione dei PdP è avvenuta attraverso una procedura istituzionale strutturata, sotto la supervisione della Direzione delle Professioni Sanitarie. È stato istituito un gruppo di lavoro dedicato, composto da professionisti esperti del settore, esperti delle istruzioni operative aziendali e dei processi correlati, nonché dai coordinatori delle U.O. coinvolte. Il processo si è articolato nelle seguenti fasi:

- *Analisi del contesto*: la definizione dei PdP è stata preceduta da un'analisi approfondita del contesto organizzativo e assistenziale mediante anche la consultazione di organigrammi, protocolli e procedure esistenti all'interno di ciascuna U.O. Sono state condotte, inoltre, osservazioni dirette dei flussi di lavoro. Tale analisi ha considerato i principali bisogni di salute dei pazienti, le caratteristiche del percorso clinico-assistenziale di riferimento e le specificità operative delle U.O. Questa fase ha permesso di individuare criticità, priorità e aree di sovrapposizione tra ruoli professionali, fornendo così la base per un successivo processo di mappatura delle competenze ancorato alla pratica quotidiana e alle reali esigenze del contesto clinico.
- *Identificazione dei ruoli principali*: mappatura dei professionisti sanitari coinvolti nell'ambito oncoematologico, comprendendo infermieri, fisioterapisti e tecnici sanitari di radiologia medica.
- *Mappatura delle competenze*: raccolta e organizzazione delle attività, delle responsabilità e delle abilità specifiche di ciascun ruolo, sulla base della letteratura, dei riferimenti normativi e dell'esperienza professionale e seguendo il modello di Patricia Benner (Benner P., Calamandrei C., e Rasero L., 2003).
- *Standardizzazione tramite codifica*: È stata realizzata l'applicazione di un sistema di classificazione codificata, sviluppato in collaborazione con la U.O. Qualità, con l'obiettivo di garantire uniformità, tracciabilità e aggiornabilità dei documenti. A ciascun profilo è stato attribuito un codice univoco secondo la convenzione aziendale *IOAZHPS_0900*, personalizzato per categoria professionale. In particolare, i profili infermieristici sono stati identificati con la sigla *IOAZHPS_0900I001*, incrementata progressivamente per i successivi; analogamente, per i fisioterapisti è stata utilizzata la lettera F (es. *IOAZHPS_0900F001*) e per i tecnici sanitari di radiologia medica la lettera R (*IOAZHPS_0900R001*).
- *Validazione:* revisione e valutazione dei profili da parte dei coordinatori e della Direzione delle Professioni Sanitarie, per garantirne chiarezza, fattibilità e coerenza con la pratica clinica e con le esigenze organizzative.
- *Approvazione finale*: la fase conclusiva ha previsto la pubblicazione dei profili di posto sulla piattaforma aziendale dedicata alla consultazione e alla ricerca dei documenti interni (comprendente procedure, linee guida, protocolli, istruzioni operative e moduli aziendali) accessibile a tutto il personale dipendente dell'Ospedale Policlinico San Martino di Genova. Tale passaggio ha consentito di garantire la massima trasparenza e fruibilità

dei documenti, favorendone la diffusione e l'utilizzo come riferimento operativo. Successivamente, si è proceduto con l'adozione formale dei profili, che sono divenuti parte integrante della pianificazione strategica del personale del Dipartimento di Oncoematologia.

RISULTATI

I profili di posto sono stati strutturati secondo la metodologia proposta da Marmo (Marmo, Gavetti e Russo, 2011), adottando una struttura articolata in diverse sezioni. In primo luogo, è presente una descrizione del ruolo professionale, seguita dall'indicazione delle relazioni gerarchiche e funzionali con le altre figure sanitarie e organizzative. È stata, inoltre, elaborata una definizione della finalità del ruolo nel contesto specifico di riferimento, accompagnata da una sezione dedicata alle competenze e alle attività, declinate in base al profilo professionale riconosciuto dalla normativa vigente.

Il documento include anche i riferimenti legislativi ed etici che regolano l'esercizio professionale, una sezione relativa ai requisiti formativi obbligatori e preferenziali necessari per operare nell'ambito specifico, nonché una parte dedicata alla valutazione del professionista, condotta attraverso indicatori di performance definiti a livello aziendale.

Infine, è stata inserita una sezione specifica per la gestione del personale di nuova assunzione o di recente inserimento, con indicazioni volte a orientare e sostenere il professionista nello svolgimento del proprio ruolo.

Il processo di definizione e codifica dei PdP nel Dipartimento di Oncoematologia ha portato al riconoscimento formale di standard professionali specifici per i principali ruoli sanitari (Tabella 1). A ciascun profilo è stato assegnato un codice univoco all'interno di un sistema di classificazione, garantendo così tracciabilità e uniformità all'interno dell'organizzazione.

I profili di posto del personale infermieristico del Dipartimento di Oncoematologia sono stati identificati e codificati, riflettendo l'eterogeneità e la complessità dell'assistenza infermieristica all'interno del Dipartimento. Essi comprendono diverse aree di competenza specialistica, ciascuna caratterizzata da specifici ambiti di intervento:

- *PdP Infermiere nel contesto ematologico e del trapianto delle cellule staminali*: competenze relative alla gestione dei pazienti sottoposti a trapianto di midollo osseo, chemioterapia e trattamenti ematologici avanzati.
- *PdP Infermiere nel contesto oncologico*: focalizzata sulla somministrazione della chemioterapia, la gestione dei sintomi e l'educazione terapeutica del paziente.
- *PdP Infermiere nel contesto del Cancer Center Oncoematologico:* Gestione integrata dei pazienti oncologici ed ematologici complessi, partecipazione ai protocolli terapeutici e sperimentali, monitoraggio clinico, educazione terapeutica e supporto al paziente e alla famiglia in un contesto multidisciplinare.
- *PdP Infermiere nel contesto della diagnostica per immagini:* Assistenza al paziente durante indagini diagnostiche e procedure interventistiche, monitoraggio clinico, gestione della sicurezza e radioprotezione, supporto relazionale e collaborazione con il team tecnico-sanitario e medico.
- *PdP Infermiere nel contesto dell'incontinenza e della stomaterapia:* Valutazione e gestione dei pazienti con stomie o incontinenza, educazione all'autocura, prevenzione delle complicanze, supporto riabilitativo, e collaborazione con i team specialistici.
- *PdP Infermiere nel contesto della genetica*: supporto alla consulenza genetica e integrazione della medicina personalizzata nei percorsi di cura oncologici.
- *PdP Infermiere nel contesto delle cure palliative e hospice*: gestione dell'assistenza nelle fasi di fine vita, con particolare attenzione al controllo dei sintomi e al sostegno ai familiari.
- *PdP Infermiere nel contesto della chirurgia senologica*: gestione infermieristica dei pazienti sottoposti a chirurgia mammaria, con competenze specifiche nell'assistenza perioperatoria e postoperatoria.
- *PdP Infermiere nel contesto oncologico degli accessi vascolari*: competenze nella gestione e nel mantenimento degli accessi vascolari, centrali e periferici, garantendo sicurezza e prevenzione delle complicanze.
- *PdP infermiere nel contesto dei trials clinici (Oncoematologia)*: supporto alla conduzione di studi clinici, comprendente la somministrazione di farmaci sperimentali, il monitoraggio degli effetti collaterali e la raccolta dei dati clinici.
- *PdP Infermiere di percorso*: coordinamento e accompagnamento del paziente lungo il percorso assistenziale, assicurando la continuità delle cure e l'integrazione tra le diverse fasi del trattamento.
- *PdP Infermiere nel contesto della preparazione dei farmaci*: competenze nella preparazione e manipolazione sicura dei farmaci, inclusi i chemioterapici e altri trattamenti complessi, nel rispetto delle normative di sicurezza vigenti.

Profilo di competenza dei fisioterapisti: è stato sviluppato un profilo dedicato alla *riabilitazione oncologica*, con *focus* sul recupero funzionale, sul supporto alla mobilità e sul miglioramento della qualità della vita dei pazienti durante e dopo i trattamenti oncologici.
Profilo di competenza dei tecnici sanitari di radiologia medica (TSRM): è stato codificato un profilo relativo a *imaging e radioterapia in oncologia*, comprendente competenze tecniche nella diagnostica per immagini, nella pianificazione dei trattamenti radioterapici e nell'esecuzione delle terapie.

Tabella 1 – Aspetti rilevanti dei profili di posto del Dipartimento di Oncoematologia.

Profilo dei professionisti sanitari	Competenze chiave	Contesto operativo	Target Pazienti
Infermiere nel contesto ematologico e del trapianto delle cellule staminali	Gestione dei pazienti sottoposti a trapianto di midollo osseo, chemioterapia e trattamenti ematologici avanzati	U.O. ad indirizzo ematologico	Paziente ematologico
Infermiere nel contest oncologico	Somministrazione della chemioterapia, gestione dei sintomi, educazione del paziente	U.O. ad indirizzo oncologico	Paziente oncologici
Infermiere nel contest della genetica	Supporto nel counseling genetico, integrazione della medicina personalizzata nei percorsi oncologici	Contesto oncologico ed ematologico	Pazienti sottoposti a valutazione genetica
Infermiere nel contest delle Cure Palliative e dell'hospice	Cure di fine vita, sollievo dai sintomi, supporto alle famiglie	Contesto delle cure palliative e U.O. Hospice	Pazienti che necessitano di cure palliative e dell'hospice e la loro famiglia
Infermiere nel contest della chirurgia senologica	Gestione ed assistenza nel peri-operatorie e post-operatorie nella chirurgia senologica	U.O. Chirurgia senologica	Pazienti sottoposti a interventi di chirurgia senologica
Infermieri nel contesto degli accessi vascolari in oncologia	Gestione degli accessi vascolari centrali e periferici, prevenzione delle complicanze	U.O. ospedaliere, ambulatori	Pazienti che necessitano di accesso vascolare
Infermiere di ricercar nel contest dei trial clinici (Oncoematologia)	Supporto negli studi clinici, somministrazione di farmaci sperimentali, monitoraggio degli effetti collaterali, raccolta dati	U.O. ad indirizzo oncologico ed ematologico	Pazienti arruolati negli studi clinici
Infermiere di percorso	Coordinamento e gestione del percorso di cura, garantendo continuità e integrazione delle fasi di trattamento	Contesto di cura multidisciplinare	Pazienti sottoposti a percorsi terapeutici complessi
Infermiere nel contesto della preparazione dei farmaci	Preparazione e gestione sicura dei farmaci, inclusi i chemioterapici	Farmacia, U.O. ospedaliere	Pazienti che ricevono farmaci complessi
Infermiere nel contesto del Cancer Center Oncoematologico	Gestione integrata dei pazienti oncologici ed ematologici complessi, partecipazione ai protocolli terapeutici e sperimentali, monitoraggio clinico, educazione terapeutica	Cancer Center	Pazienti oncologici ed ematologici
Infermiere nel contesto dell'incontinenza e della stomaterapia	Valutazione e gestione dei pazienti con stomie o incontinenza, educazione all'autocura, prevenzione delle complicanze, supporto riabilitativo, e collaborazione con i team specialistici	Contesto multidisciplinare	Pazienti che necessitano di consulenza dello stomaterapista

Infermiere nel contesto della diagnostica per immagini	Assistenza al paziente durante indagini diagnostiche e procedure interventistiche, monitoraggio clinico, gestione della sicurezza e radioprotezione, supporto relazionale e collaborazione con il team tecnico-sanitario e medico	Contesto U.O. Radiologia	Pazienti che necessitano di esami strumentali diagnostici radiologici o di trattamenti radiologici
Fisioterapista nel contesto della riabilitazione oncologica	Recupero funzionale, supporto alla mobilità, miglioramento della qualità della vita durante e dopo il trattamento oncologico	U.O. di riabilitazione, dipartimento di oncologia	Pazienti oncologici che necessitano di fisioterapia
Tecnico sanitario di radiologia medica nel contesto della diagnostica per immagini e radioterapia	Competenza tecnica in *imaging* diagnostico, pianificazione della radioterapia e somministrazione dei trattamenti	Contesto radiologico, oncologico, ematologico	Pazienti oncologici ed ematologici sottoposti ad esami strumentali e radioterapia

Lo sviluppo di questi profili ha favorito una più chiara definizione dei ruoli, un miglioramento della collaborazione interprofessionale e un'ottimizzazione dell'allocazione delle risorse (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Halcomb *et al.*, 2016; Lanzarone *et al.*, 2022). Inoltre, il processo ha evidenziato l'importanza di adattare questi profili alle esigenze specifiche di un reparto clinico altamente specializzato. I riscontri raccolti dai coordinatori e dal personale hanno confermato che i profili sono stati percepiti come strumenti utili per il riconoscimento professionale, l'orientamento del personale neoassunto e la pianificazione della formazione.

CONCLUSIONI

Il modello rappresenta uno strumento organizzativo per i professionisti sanitari replicabile in altri contesti ospedalieri ed un punto di partenza per lo sviluppo di strumenti di valutazione della performance e di percorsi di carriera basati sulle competenze.

L'introduzione dei PdP ha consentito:

- Una chiara definizione delle competenze e delle responsabilità di ciascun ruolo.
- Un miglior coordinamento interprofessionale.
- La tracciabilità dei profili nel sistema aziendale.
- Un supporto all'inserimento del nuovo personale e alla formazione continua.

Il feedback raccolto dai coordinatori ha evidenziato un miglioramento della chiarezza dei ruoli e della soddisfazione organizzativa.

Definendo con precisione i ruoli, i PdP riducono l'ambiguità, chiariscono le responsabilità e valorizzano il riconoscimento del contributo professionale di ogni disciplina (Marmo, Gavetti e Russo, 2011; Halcomb *et al.*, 2016; Lanzarone *et al.*, 2022). Ciò è particolarmente importante in Oncoematologia, dove l'assistenza è multidisciplinare e i confini tra le attività professionali possono altrimenti sovrapporsi (Halcomb *et al.*, 2016; Law *et al.*, 2024).

Le prospettive future includono la valutazione sistematica dell'impatto delle competenze sugli esiti clinici e sulla soddisfazione del personale, l'integrazione dei profili nei sistemi di valutazione delle performance e l'estensione di questo modello ad altri Dipartimenti ospedalieri. Inoltre, saranno necessari aggiornamenti periodici dei profili per garantire l'allineamento con i progressi scientifici, l'evoluzione dei bisogni sanitari e le modifiche delle politiche di settore. Per i dirigenti infermieristici e per gli altri manager sanitari, i PdP rappresentano non solo uno strumento di supporto clinico-organizzativo, ma anche un mezzo strategico per la leadership del personale, la *retention* e l'allineamento delle competenze professionali con gli obiettivi organizzativi.

In conclusione, i PdP costituiscono un potente strumento per colmare il divario tra i framework normativi e la pratica clinica, contribuendo in ultima analisi a garantire un'assistenza sicura, efficace e centrata sul paziente (Marmo, Gavetti e Russo, 2011) nel contesto dell'Oncoematologia.

Punti di forza e limiti dello studio

La definizione di profili dettagliati richiede un notevole investimento di tempo e un forte coinvolgimento da parte del personale, il che può rappresentare un ostacolo in contesti con risorse limitate (Halcomb *et al.*, 2016). Inoltre, un'ulteriore limitazione è la mancanza di una valutazione sistematica degli esiti: sebbene il feedback del personale sia stato positivo, sono necessarie ulteriori ricerche per valutare l'impatto diretto dei PdP sugli esiti dei pazienti e sulle performance organizzative. Tra i punti di forza, lo sviluppo e l'implementazione dei PdP nel Dipartimento di Oncoematologia ha permesso di uniformare la descrizione dei ruoli e di rafforzare la cultura organizzativa basata sulle competenze. Il modello rappresenta una buona pratica replicabile in altri contesti ospedalieri e un punto di partenza per lo sviluppo di strumenti di valutazione della performance e di percorsi di carriera basati sulle competenze.

Conflitto di interessi

Si dichiara l'assenza di conflitto di interessi. Tutti gli autori dichiarano di aver contribuito alla realizzazione del manoscritto e ne approvano la pubblicazione.

Finanziamenti

Gli autori dichiarano di non avere avuto alcuna forma di finanziamento.

Ringraziamenti

Gli Autori desiderano esprimere un sentito ringraziamento ai coordinatori ed ai professionisti sanitari del Dipartimento di Oncoematologia dell'Ospedale Policlinico San Martino di Genova che, con impegno e partecipazione, hanno contribuito in modo determinante alla realizzazione del progetto di sviluppo e adozione dei profili di posto.

Bibliografia

Achmadi, A. (2020) «Work Competency Standards as a Strategy for Company Operations Effectiveness», JUDICIOUS, 1(2), pp. 116–120. Disponibile su: https://doi.org/10.37010/jdc.v1i2.210.

Benner P., Calamandrei C., e Rasero L. (2003) L'eccellenza nella pratica clinica dell'infermiere. L'apprendimento basato sull'esperienza.

Gazzetta Ufficiale DM 739/94 (sine data). Disponibile su: https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1995/01/09/095G0001/sg (Consultato: 24 settembre 2025).

Gazzetta Ufficiale DM 741/94 (sine data). Disponibile su: https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1995-01-09&atto.codiceRedazionale=095G0003&elenco30giorni=false (Consultato: 24 settembre 2025).

Gazzetta Ufficiale DM 746/94 (sine data). Disponibile su: https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=1995-01-09&atto.codiceRedazionale=095G0008&elenco30giorni=false (Consultato: 24 settembre 2025).

Halcomb, E. et al. (2016) «Nursing competency standards in primary health care: an integrative review», Journal of Clinical Nursing, 25(9–10), pp. 1193–1205. Disponibile su: https://doi.org/10.1111/jocn.13224.

Karami, A., Farokhzadian, J. e Foroughameri, G. (2017) «Nurses' professional competency and organizational commitment: Is it important for human resource management?», PLOS ONE. A cura di R.K. Hills, 12(11), p. e0187863. Disponibile su: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187863.

Lanzarone, S. et al. (2022) «Il profilo di posto dell'infermiere della Medicina d'Urgenza dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Città della Salute e della Scienza di Torino», Scenario® - Il Nursing nella sopravvivenza, 39(1), pp. 14–19. Disponibile su: https://doi.org/10.4081/scenario.2022.505.

Law, N.L.W. et al. (2024) «Barriers And Challenges Of Multidisciplinary Teams In Oncology Management: A Scoping Review Protocol», BMJ Open, 14(2), p. e079559. Disponibile su: https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-079559.

Marmo, G., Gavetti, D. e Russo, R. (2011) Profilo di posto: dalla concettualità, al metodo e all'operatività. Torino: Edizioni medico scientifiche.

Mäurer, M. et al. (2023) «Importance of interdisciplinarity in modern oncology: results of a national intergroup survey of the Young Oncologists United (YOU)», Journal of Cancer Research and Clinical Oncology, 149(12), pp. 10075–10084. Disponibile su: https://doi.org/10.1007/s00432-023-04937-2.

Mohanad Saeed Mohammed Alqahtani (2025) «The Role of Healthcare Management in Enhancing Healthcare Systems», Power System Technology, 49(1), pp. 873–891. Disponibile su: https://doi.org/10.52783/pst.1635.

Vestergaard, E. e Nørgaard, B. (2018) «Interprofessional collaboration: An exploration of possible prerequisites for successful implementation», Journal of Interprofessional Care, 32(2), pp. 185–195. Disponibile su: https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1363725.

Zumstein-Shaha, M. e Grace, P.J. (2023) «Competency frameworks, nursing perspectives, and interdisciplinary collaborations for good patient care: Delineating boundaries», Nursing Philosophy, 24(1), p. e12402. Disponibile su: https://doi.org/10.1111/nup.12402.