



Stress e Lavoro un tema dell' oggi

Mercoledì 21 ottobre 2015

Viale Gabriele D' Annunzio 15

Milano

La salute organizzativa nelle aziende sanitarie

a cura di: Daniele SAGLIETTI, Direttore SOC Psicologia - Azienda Sanitaria Regionale del Piemonte - ASL CN2 Alba-Bra
Coordinamento Tecnico Nazionale Laboratorio FIASO.



il Laboratorio FIASO:

- sperimentazione di buone pratiche, azioni di:
 - promozione delle salute e
 - contrasto ai rischi stress lavoro-correlato;
- trasformare gli adempimenti previsti dal Testo Unico sulla sicurezza (rilevazione dati per la valutazione dei rischi) in opportunità
- **l'attenzione al cambiamento**



Apparenza ovvia & banale

favorire le condizioni migliori per lavorare:

- Contrasta lo stress lavoro-correlato,
- Riduce l'assenteismo, le manifestazioni di burn-out,
- Aumenta la produttività,
- Incrementa la collaborazione, con aumento qualità relazioni interne - efficienza - prestazioni erogate...
- Migliora le relazioni con il cliente e la soddisfazione.



Ma...non molto praticata

INSIEME PER LA PREVENZIONE E LA GESTIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO 2014-2015

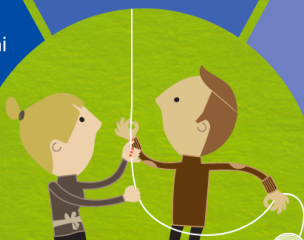
Lo stress lavoro-correlato è un
problema organizzativo

costi¹

Lavorare costantemente sotto
pressione può portare a un
numero di incidenti
cinque volte più alto

La riduzione
diprestazioni
dovuta a problemi
psicosociali
puo' costare il
**doppio di
quella
dovuta alle
assenze**

Circa un **quinto**
del turnover del
personale può
essere correlato
allo stress
sul lavoro



Campagna 2014-2015 “Ambienti di Lavoro Sani e Sicuri”

Agenzia europea per
la sicurezza e la salute
sul lavoro

43%

104 miliardi
di euro

costi diretti,
come le
cure mediche

240
miliardi di euro
l'anno

57%

136 miliardi
di euro

perdita di
produttività,
tra cui le
assenze
per malattia



La rilevanza nel sistema sanitario

Professioni “hight touch” (Maslach e Leiter, 2000):

- Gli operatori della salute tra i lavoratori esposti al rischio più alto;
- Elevato tasso di complessità, competenze e conoscenze, ricorrenti condizioni di urgenza, presenza di tecnologie avanzate e necessità di costante aggiornamento, responsabilità di cura e relazione...
- Necessità di strumenti idonei a favorire un equilibrio con i fattori specifici dell'organizzazione relativi *al contesto lavorativo* (dal ruolo all'interfaccia casa-lavoro) *e al suo contenuto* (dagli orari al carico di lavoro)...
- Si interviene sul bene soggettivo e collettivo più significativo, in termini quantitativi e qualitativi: la SALUTE



e sul rapporto costo – benefici

Rilevanza degli interventi sulla salute organizzativa:

- Ricaduta diretta a favore del cittadino e del malato, aumento qualità prestazioni erogate, miglioramento relazioni, diminuzione errori...
- Per l'Azienda sanitaria: riduzione reclami e contenziosi; miglioramento condizioni clima organizzativo e aumento efficienza...





Investire sul capitale umano

L'incidenza sul bilancio delle Aziende sanitarie:

- Spesa per Beni e Servizi, 18% - 21%;
- Spesa complessiva per le Risorse Umane, 45%- 55%



Coinvolgere e condividere per governare

Oggi non è più sufficiente saper “gestire il personale”
è necessario saper mobilitare le sue energie e
sviluppare la partecipazione e il coinvolgimento.

La promozione della salute organizzativa
si fonda sulla valorizzazione e
lo sviluppo del capitale umano



in evidenza

Obiettivo

L'obiettivo principale del Laboratorio è la promozione della salute organizzativa attraverso la *sperimentazione di interventi e azioni mirate ad aumentare la partecipazione attiva* da parte di tutto il personale delle Aziende sanitarie alla vita organizzativa, cercando di contribuire, attraverso il miglioramento della vita lavorativa, ad una maggior qualità dei processi *sia per il personale dipendente che per i fruitori ultimi delle prestazioni.*

Elementi centrali e risultati attesi del Laboratorio

Individuazione di buone prassi, valorizzazione e scambio sul territorio nazionale

Integrazione multiprofessionale dei gruppi di lavoro

Costruzione e condivisione di modelli e metodologie

Valutazione, Benchmarking, Trasferibilità...



Le Aziende partecipanti



ULSS 3 BASSANO del Grappa *

ASL BT - Barletta Andria Trani

ASL BERGAMO

AUSL BOLOGNA

ASL CN2 Alba-Bra

ASL 4 CHIAVARESE **

ASF FIRENZE

IRCCS AOU San Martino GENOVA *

ASL MATERA

AOU Policlinico «Martino» Università MESSINA

ASL MILANO

AUSL MODENA**

AOU Policlinico di MODENA*

AO Provincia di LECCO **

AUSL RIMINI

ASL ROMA E

APSS TRENTO

AUSL 12 VIAREGGIO

ASL VITERBO

** Aziende partecipanti esclusivamente al primo biennio*

*** Aziende partecipanti dal secondo biennio*

& con la partnership di Boehringer Ingelheim



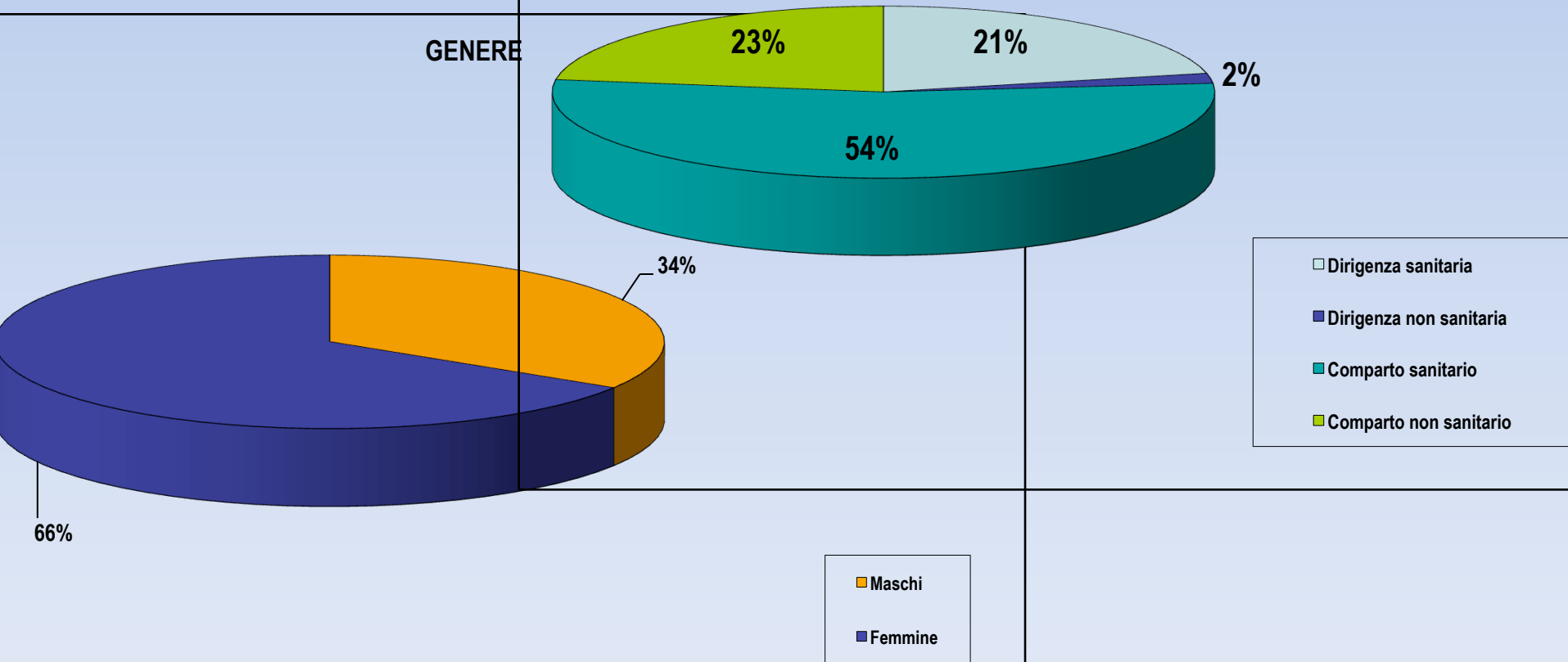
Progetto Laboratorio FIASO

Sviluppo e tutela del benessere e della salute organizzativa
nelle Aziende Sanitarie



Totale dipendenti coinvolti dal Progetto: 70.865

al 31.12.2013



Ha preceduto l'avvio degli interventi:

✓ Interviste ai Direttori Generali

le interviste ai Direttori Generali hanno rappresentato un elemento particolarmente importante di lettura dell'organizzazione e del fenomeno. È il punto di vista di chi guida l'organizzazione, è una definizione della mappa che “ordina” in qualche modo i suoi confini.



“... il capitale vero dell'Azienda non sono le risonanze magnetiche, sono le persone che ci lavorano, che fanno la differenza”.

Tipologie di intervento:

✓ **Analisi a livello organizzativo**

gli interventi finalizzati alla rilevazione dei dati,
articolati nelle dimensioni **a)** oggettiva e **b)** soggettiva



a) rilevazione ed analisi di indicatori oggettivi e verificabili di rischio
(fase preliminare di valutazione del rischio stress lavoro-correlato)



**INDICATORI DI ANALISI
LEGATI AL FUNZIONAMENTO
DELL' AZIENDA**
assenze, reperibilità, mobilità,
formazione



**INDICATORI LEGATI A
SALUTE E SICUREZZA**
infortuni, condizioni ergonomiche,
reclami, limitazioni e malattie
professionali

attraverso una check list rielaborata dal Laboratorio

✓ Analisi a livello organizzativo

b) *rilevazione soggettiva del benessere organizzativo percepito* (fase preliminare di valutazione del rischio stress lavoro-correlato)

il Questionario Benessere Organizzativo Percepito (BOP)



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Elaborato e validato dalla Facoltà di Psicologia, Università Alma Mater Studiorum di Bologna, Gruppo di Ricerca Prof. Bruna ZANI *in collaborazione con: il Gruppo di Lavoro nazionale del Laboratorio FIASO.*

uno strumento ad hoc, in linea con le caratteristiche desiderate di “**usabilità**” da parte delle Aziende, metodologicamente dotato della capacità di misurare una grandezza “complessa” ovvero **multidimensionale** e non semplicemente additiva...
per cogliere una pluralità di livelli di Benessere Organizzativo, **non focalizzato sui fattori di malessere, ma ricercando gli elementi di benessere** che ogni lavoratore percepisce nel rapporto fra sé e l’organizzazione, fra sé e il suo contesto di lavoro, includendo anche il livello di benessere, agio e supporto, dato dalle relazioni personali e professionali sperimentate.

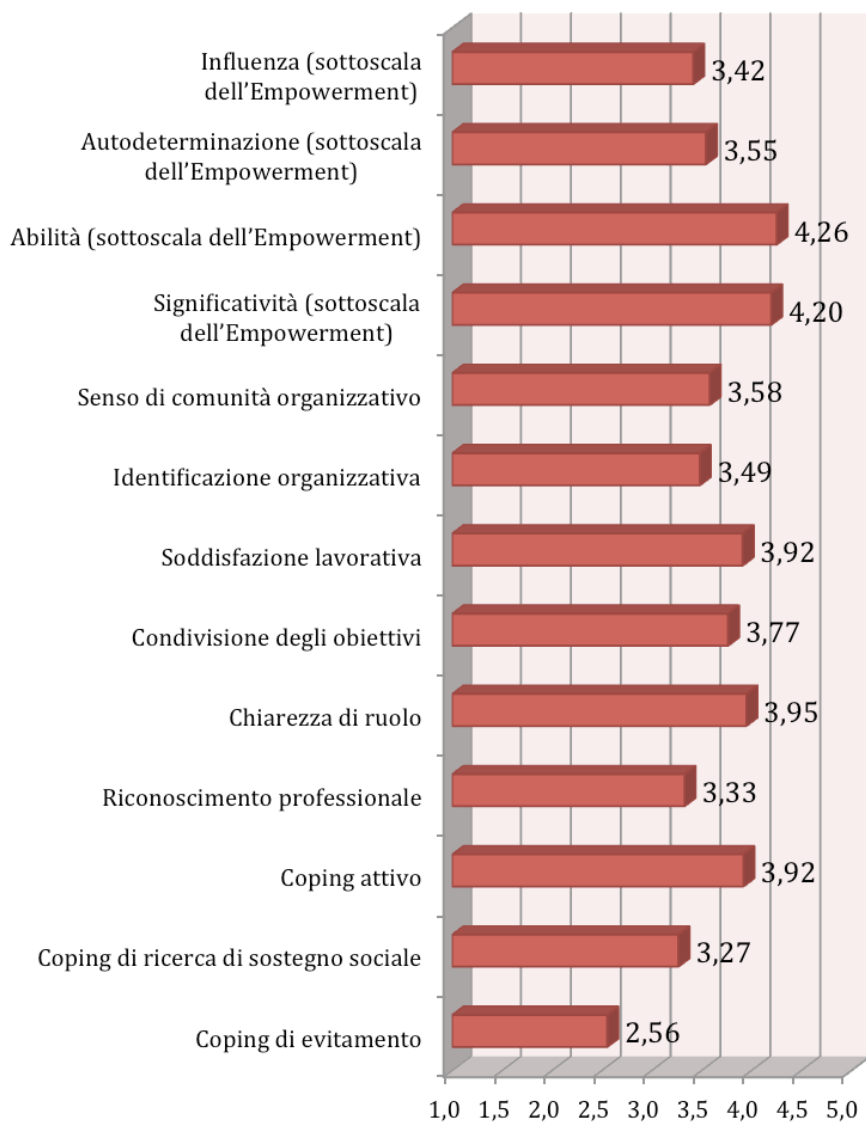
Composto da 58 item a risposta multipla.

Somministrato on-line a tutti i dipendenti.

La raccolta dei dati svolta dal Gruppo Tesi Square SpA, Ente terzo convenzionato appositamente con FIASO per garantire il rispetto delle normative sulla privacy.



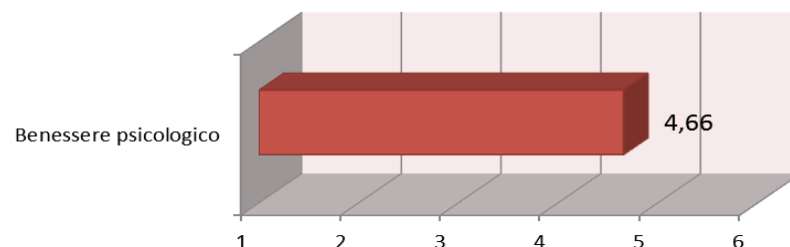
Media delle variabili sul benessere organizzativo



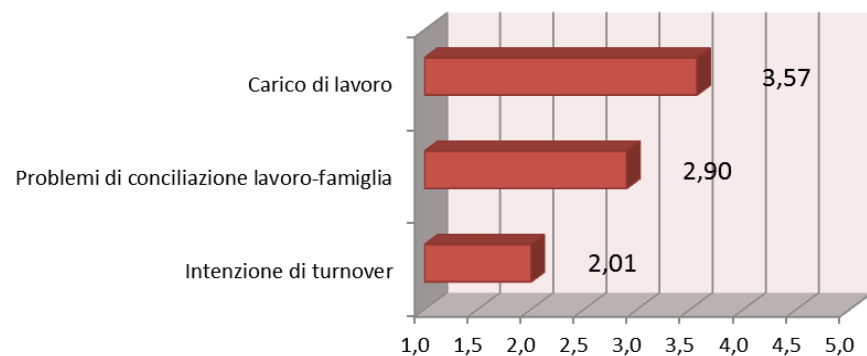
Ogni item prevede risposte da 1 a 5,
1= percezione molto negativa e 5= percezione molto positiva

Il dato percentuale complessivo rilevato dalla somministrazione BOP

Media del benessere psicologico percepito



Media delle variabili riguardanti il disagio lavorativo



Tipologie di intervento:

✓ interventi finalizzati alla promozione della salute & del benessere organizzativo nelle Aziende Sanitarie

Gli interventi realizzati sul territorio nazionale, sono stati suddivisi secondo una categorizzazione basata su destinatari e finalità delle azioni, declinati su tre livelli riferiti:

- ✓ all'**organizzazione**,
- ✓ ai **gruppi di lavoro**,
- ✓ ai **singoli lavoratori**.



Interventi a livello organizzativo

Conciliazione vita lavorativa - vita privata

>Telelavoro, Flessibilità oraria, Centri estivi per i figli dei dipendenti, Nido aziendale...

Ingresso di nuove risorse umane

Sviluppo delle competenze del management

Miglioramento della comunicazione interna

Valorizzazione delle competenze del personale

>Miglioramento dell'uso delle competenze del personale a supporto di:
Personale anziano, Personale con limitazioni, Mobilità interna...

Miglioramento delle Strutture ambientali e dell'Ergonomia

Supporto al cambiamento organizzativo

>Riorganizzazione di Strutture Operative ospedaliere...

Promozione della sicurezza sul lavoro

>Formazione per migliorare la sicurezza in Azienda e nei percorsi casa/lavoro...

Attenzione alla salute dei dipendenti

Miglioramento degli stili di vita dei dipendenti



Interventi a livello di gruppo

Percorsi formativi finalizzati allo sviluppo del benessere organizzativo

> Percorsi per:

- sviluppare competenze e tecniche per stare meglio al lavoro
- individuare buone pratiche e strategie di fronteggiamento di situazioni critiche
- superare momenti specifici di difficoltà sul lavoro

Supervisione dei gruppi di lavoro

> Focus comune: il gruppo di lavoro
Metodologie differenti



Interventi a livello individuale

Bilancio di Competenze

Sportello supporto psicologico dipendenti





La valutazione degli interventi

... la metodologia utilizzata ...

VALUTAZIONE QUALITATIVA PARTECIPATA
di processo e risultato; pre, in itinere e post intervento

STRUMENTI:

interviste, focus group, questionari, check list
ai gruppi di lavoro e ai destinatari delle azioni

Il dettaglio delle esperienze *nelle pubblicazioni:*



Edizioni Iniziative Sanitarie, Roma, 2012



Edizioni Iniziative Sanitarie, Roma, 2015

e sul sito web: **www.fiaso.it**

L'attenzione al cambiamento

L'ulteriore elemento che è risultato determinante nel caratterizzare le attività tra i due bienni del Laboratorio FIASO è stato *l'aggravarsi della crisi e l'acuirsi delle trasformazioni e cambiamenti conseguenti*, particolarmente significativi, in termini di riorganizzazione, proprio per il Sistema sanitario.

...spending review...contrazione risorse...

**...obiettivo peggioramento del
quadro epidemiologico...**



le trasformazioni in sanità

Le voci ricorrenti:

l'accorpamento di Aziende, la riduzione dei posti letto ospedalieri con la rideterminazione delle strutture intermedie e delle unità operative...

i nuovi strumenti di gestione clinica:
dall'intensità di cure ai PDTA,
disease management della cronicità,
la condivisione di piattaforme,
l'adozione dell'Health Technology Assessment...





L'attenzione al cambiamento

Il cambiamento, non la stabilità, è l'unica costante... in un periodo storico in cui la crisi non è più un evento sporadico, ma ciclico e ricorrente, **la più importante delle competenze è la capacità di riprogettarsi.**

*la **resilienza organizzativa**, la capacità di affrontare le situazioni di crisi, fronteggiare i cambiamenti e di recuperare equilibrio... modalità proattive che favoriscano la partecipazione e il coinvolgimento del capitale umano*



Accompagnare il cambiamento

Il Laboratorio sulla salute organizzativa ha proposto un tentativo di cambiamento, adottando e sperimentando strumenti organizzativi atti a favorire:

✓ *l'accumulazione e la condivisione della conoscenza nella pratica di lavoro quotidiana,*

dallo sviluppo delle competenze manageriali, alla conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, dalla valorizzazione delle buone pratiche, all'integrazione dei gruppi di lavoro, sino al supporto individuale.



“Fare meglio con meno”

Coniugare anche in Sanità: **fare con meno** (spending review, evitare sprechi e spese inutili) **con fare meglio** (performance management, inteso come miglioramento organizzativo).

Sviluppo in decrescita
“aggiornare” vecchi
modelli di utilizzo
delle risorse (***ma non
senza risorse...***)



L'attenzione al cambiamento

“Il benessere **ri**-organizzativo”

Francesco RIPA di MEANA 2014

Collegare il cambiamento

- ✓ alla soluzione di problemi...
- ✓ al coinvolgimento...

Definire un
“futuro possibile”



L'attenzione al cambiamento

Costruire un “futuro possibile”

La Regione Piemonte, con D.D. n. 378 del 23 aprile 2014 avvia il
“Progetto inerente lo Sviluppo e la tutela del benessere e della
salute organizzativa nelle Aziende Sanitarie e Ospedaliere...”



Partecipazione cognitiva e *knowledge community* (L. TRONTI)
valorizzazione del capitale umano, l’*“iceberg dell’apprendimento”*
e lo sviluppo delle competenze, partecipazione e buone pratiche...

In prospettiva

Occorre creare un modello in grado di prevenire il rischio stress lavoro-correlato ***non solo pre-disponendo un sistema di regole,*** ma **promuovendo lo sviluppo** della salute organizzativa, **integrando il sistema normativo con azioni rivolte al miglioramento del benessere organizzativo** e riguardanti:



- ✓ la struttura e i ruoli organizzativi,
- ✓ l'innovazione,
- ✓ i processi e la cultura organizzativa,
- ✓ le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane,
- ✓ la comunicazione interna ed esterna,
- ✓ la valorizzazione e diffusione di “buone prassi”....

Sostenere il benessere in tempo di crisi

L'esperienza del Laboratorio conferma:

- ✧ Le iniziative di welfare aziendale sono risultate gli elementi fondamentali per favorire il legame tra capitale umano e valore aziendale.
- ✧ Gli interventi mirati all'aumento delle competenze di leadership, migliorano la funzione di raccordo tra le variabili di tipo “strutturale”, connesse a obiettivi, ruoli e metodi, e quelle di tipo “processuale”, collegate a clima, comunicazione e sviluppo.
- ✧ La modalità partecipativa incrementa la cultura organizzativa e risulta determinante nell'aumentare la capacità di reagire all'incertezza e agli imprevisti, di affrontare il cambiamento, fornendo identità e soprattutto significati per l'esperienza quotidiana e per la progettazione del futuro.

Realizzato grazie alla collaborazione:



dei **Direttori Generali**: Giancarlo SASSOLI, Giovanni GORGONI**, Michelangelo ROCCO CANOSA*, Valerio Fabio ALBERTI, Francesco RIPA DI MEANA, Giovanni MONCHIERO*, Mara AZZI, Luigi MARRONI*, Mauro BARABINO*, Giampiero MARUGGI*, Vito GAUDIANO*, Giuseppe PECORARO, Walter LOCATELLI, Stefano CENCETTI*, Marcello TONINI, Maria SABIA*, Pietro GRASSO*, Luciano FLOR, Franco DEBIASI*, Adolfo PIPINO*, Rocco MIGLIETTA**, Giovanbattista GRASSI**, Paolo CAVAGNARO**, Mauro LOVISARI**, Francesco MORABITO**, Brunero BALDACCHINI**, Paolo MORELLO MARCHESE**, Mario LAROCCA**, Andrea DES DORIDES**, Angelo TANESE**

del **Gruppo Tecnico di Coordinamento**: Gioacchino LAVANCO*, Daniele SAGLIETTI, Enrico SALVI, Bruna ZANI*

dei **Ricercatori**: Ileana AGNELLI, Gaetano MARTORANO*, Floriana ROMANO*, Matteo TOSCANO**,

dei **Referenti Aziendali** che compongono il Tavolo di Lavoro nazionale: Donato SIVO, Gianni LIONELLO*, Giuliana MAZZOLENI, Maria Rita FERRETTI*, Daniele TOVOLI, Sandra ROGIALLI, Giovanna FERRANDES*, Isidoro GOLLO, Rosalba LIVRIERI, Elvira MICALI, Maria Teresa CANZIANI, Federica OLIVEI, Paola VANDELLI*, Maria Maffia RUSSO, Maddalena QUINTILI, Francesco REITANO*, Federica TROTTER, Mario MORUCCI*, Alessandro SELBMAN, Rosaria LICATA**, Sandra CHIGHIZOLA**, Elena BOSIA**, Roberta AIUTO**

dei **collaboratori**: Michele MASTROBERNARDINO*, Gabriele PRATI*, Alessandra RICOTTA*

dello **staff di FIASO**: Nicola PINELLI**, Paolo RUSSO* e Lorenzo TERRANOVA*

di **Boehringer Ingelheim**: Antonio BARGE, Luigi BURGIO, Luigi COIRO, Concettina COSTANZA, Massimo DEL VITA, Federica GELMINI, Susan LOSTAGLIO, Enrique Umberto MANZONI, Giuseppe MARRONE, Pier Alberto PASQUALIN, Morena SANGIOVANNI

del **Gruppo Tesi S.p.A.**: Manuel MORONE* e Anna SERVETTI*

dei **GRUPPI di LAVORO AZIENDALI di tutte le Aziende sanitarie partecipanti**

& dei LAVORATORI, che hanno contribuito, talvolta con diffidenza, spesso con entusiasmo, quasi sempre con disponibilità, alle sperimentazioni

risultando tutti determinanti e partecipi a questo processo avviato di miglioramento...

** partecipanti al primo biennio, ** partecipanti al secondo biennio*

Grazie per l'attenzione



Daniele Saglietti
Coordinamento nazionale Laboratorio FIASO
Direttore SOC Psicologia - ASL CN2 Alba-Bra
Azienda Sanitaria Regionale del Piemonte
Sede: Via Vida, 10 – 12051 Alba
E-mail: dsaglietti@aslcn2.it
Web: www.fiaso.it e www.aslcn2.it



A.S.L. CN2

*Azienda Sanitaria Locale
di Alba e Bra*