

EMPOWERMENT DEI PROFESSIONISTI IN SANITA'

Roma 16 ottobre 2014

La sperimentazione presso l'Azienda

Ospedaliero Universitaria

Ospedali Riuniti Umberto I° - G.M. Lancisi –

G. Salesi

1 gennaio 2004

Azienda Ospedali Riuniti



Fusione per incorporazione di 3 Aziende Ospedaliere



Umberto I° (Ospedaliera Universitaria)

G.M. Lancisi (Presidio Monospecialistico Cardiologico)

G. Salesi (Presidio Monospecialistico Materno – Infantile)

3.700 dipendenti { **2.500 comparto**
770 medici

2004

- **3 Direzioni Generali**
- **Atto Aziendale**
- **Composizione organismi aziendali – collegiali – sindacali**
- **Modifica organizzazione del lavoro**
- **Modifica punti di riferimento**

2013

Anno 2010



1° indagine sul clima interno

Anno 2013



Proposta Agenas e Fondazione Censis

Reparti con maggior turn – over

**Neonatologia
Blocco Operatorio
Rianimazione
Area Ortopedica
Area Chirurgica
Medicina d’Urgenza
Area Gastroenterologica
T.I.P.O.
Chirurgia Vascolare
Area Neurochirurgica**

Piano Aziendale Triennale 2007 ⁽¹⁾

Potenziamento attività collegiali e coinvolgimento dei dipendenti

Obiettivi

- Sviluppo capacità propositiva e consultiva degli organi ed organismi collegiali aziendali
- Coinvolgimento dei dipendenti nelle scelte aziendali

Risultati attesi

- Consolidamento del senso di appartenenza degli operatori
- Maggiore consenso verso le scelte e decisioni aziendali

Benessere organizzativo

Obiettivi

Miglioramento della qualità di vita degli ambienti di lavoro

Risultati attesi

- **Attivazione di strumenti di supporto e counseling ai dipendenti per l'attività a maggior carico di stress**
- **Regolamentazione del percorso di inserimento dei neoassunti**

Inchiesta sulle esigenze

Obiettivi

Miglioramento della qualità di vita degli ambienti di lavoro

Risultati attesi

- **Attivazione di strumenti di supporto e counseling ai dipendenti per l'attività a maggior carico di stress**
- **Regolamentazione del percorso di inserimento dei neoassunti**

Piano Aziendale Triennale ⁽³⁾

Inchiesta sulle esigenze

Obiettivi

- Rilevazione delle esigenze e dei problemi dei dipendenti soddisfabili in Azienda
- Rilevazione delle iniziative necessarie al miglioramento del clima aziendale

Risultati attesi

- Studio di fattibilità baby parking
- Attivazioni altri servizi rilevati tramite indagine
- Miglioramento clima aziendale

Progetto Agenas – Censis

A che punto è l’Azienda Ospedali Riuniti

- **Accordo su turni di lavoro**
- **Accordo su individuazione coordinamento**
- **Accordi su incarichi dirigenza**
- **Accordo su retribuzione di risultato**
- **Creazione ufficio rapporti sindacali**
- **Trasformazione Ufficio Risorse Umane**
- **Piano Formativo (referente dipartimentale)**

Motivazioni allo studio

- 1. Valutazione intermedia del processo di cambiamento**
- 2. Verifica risultati del monitoraggio clima interna 2010**
- 3. Proposta per ulteriori processi o reingegnerizzazione**

Scelta dei campioni

- 1. SOD non coinvolte in altro studio o sistema di monitoraggio**
- 2. SOD significative della complessità organizzativa e assistenziale della

Azienda**
- 3. SOD in fase di cambiamento o stabilizzate**
- 4. Equilibrio tra componente ospedaliera e universitaria**

Clinica di Rianimazione

- 1. Universitari con orari ridotti e con attività ADR**
- 2. Attività a forte rischio di burn out e assistenza high care, pazienti totalmente dipendenti, alta mortalità**
- 3. Integrazione e interrelazione con Blocco Operatorio**
- 4. Rischio di atteggiamento di «onnipotenza»**

Servizio Dialisi

- 1. Progressa alta conflittualità infermieri/coordinatori**
- 2. Conflittualità medico responsabile/infermieri/coordinatori**
- 3. Recente cambio coordinatore**
- 4. Personale con bisogni formativi e retraining elevato**
- 5. Premio qualità della direzione generale per alcuni anni**
- 6. Tipologia di paziente gestito**

Divisione Nefrologia

- 1. Attezzionata per trapianti di rene**
- 2. Pazienti con intensità di cure variabili**
- 3. Gestione della lista di attesa per trapianti**
- 4. Elevata richiesta di trasferimento in ingresso**

Metodologia

- **Incontro con Direzione Sanitaria e leadership delle SOD scelte**
- **Presentazione dello studio Agenas-Censis alla Direzione Sanitaria, area infermieristica, P.O. dipartimento, coordinatori e direttori di SOD, P.O. formazione, P.O. rischio clinico**
- **Discussione dello strumento, accettazione delle osservazioni da parte dei proponenti**
- **Trasferimento delle informazioni al personale assegnato alla SOD con riunioni dedicate**

Criticità

- **Strumentalizzazione dello studio per motivi personali**
- **Strumentalizzazione dello studio per motivi sindacali/contrattuali**
- **Minore interesse per la categoria ASA e Amministrativo**

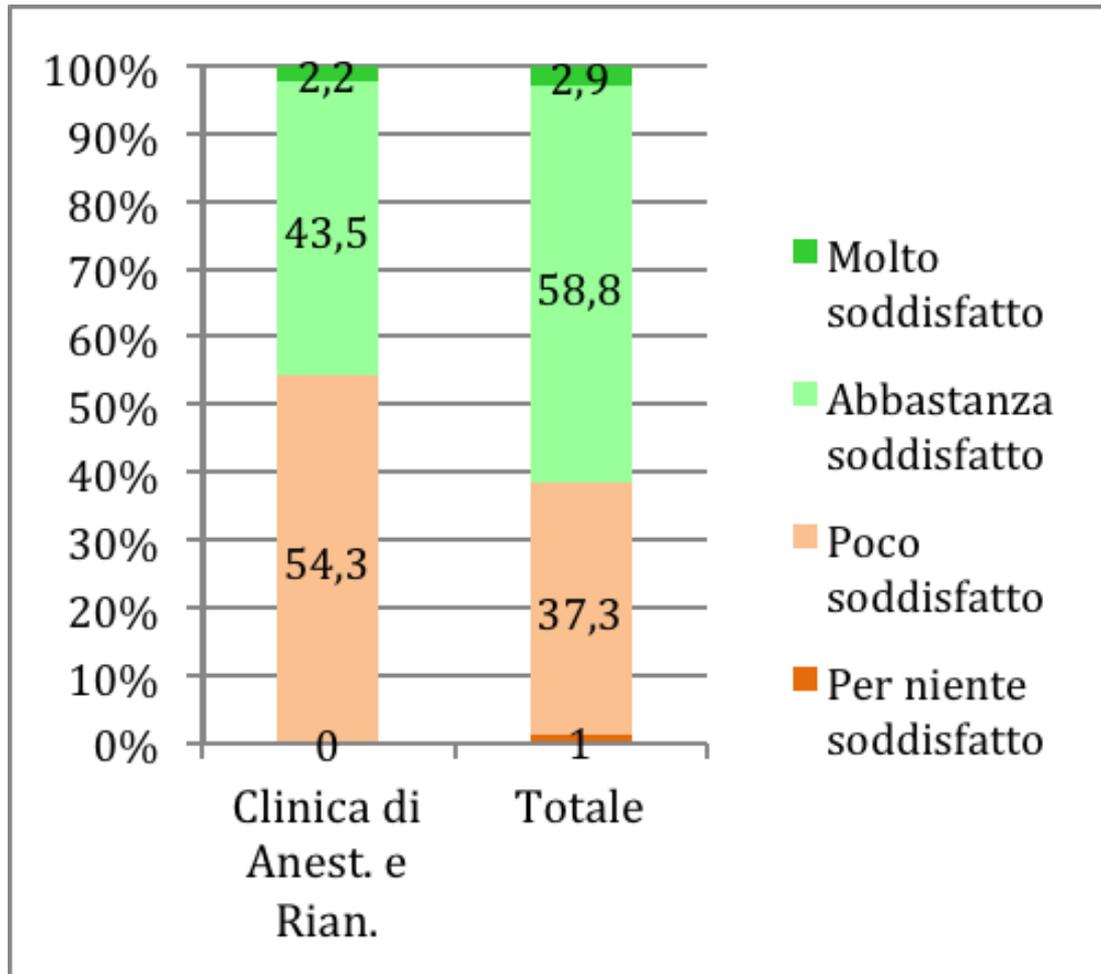
Risultati ottenuti



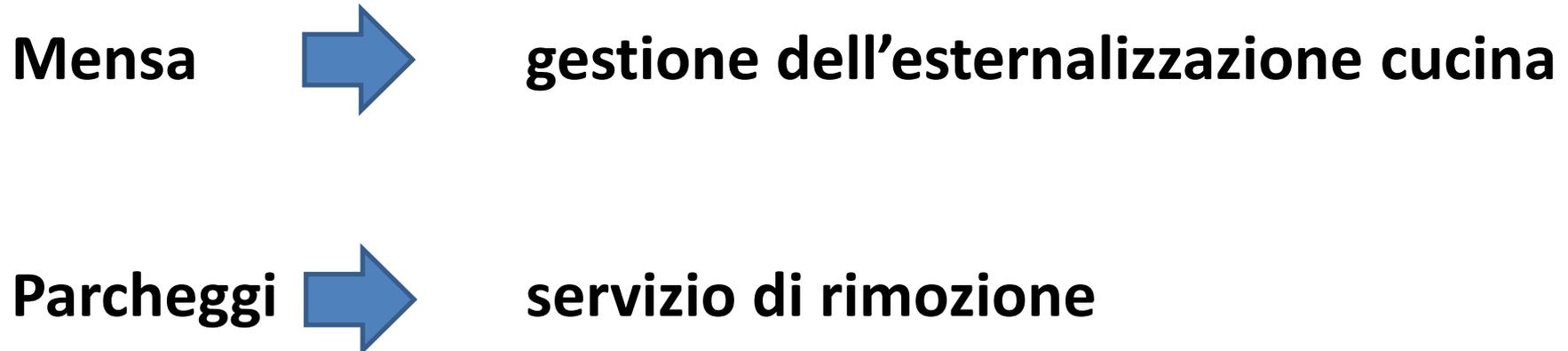
CLINICA DI ANESTESIA E RIANIMAZIONE			
AREE DI INDAGINE DEL QUESTIONARIO	IMMAGINE CHE EMERGE DAI DATI RILEVATI CON IL QUESTIONARIO	CORRISPONDE ALLA SUA ESPERIENZA?	
		SI	NO
IL COMFORT	Tendenzialmente negativa (il comfort appare poco soddisfacente)		
L'AGGIORNAMENTO	Tendenzialmente negativa (l'aggiornamento è poco soddisfacente)		
L'INFORMAZIONE NELL'AZIENDA	Tendenzialmente negativa (l'informazione nell'Azienda è poco/ per nulla soddisfacente)		
L'INFORMAZIONE NELLA UO	Tendenzialmente negativa (l'informazione nella UO è poco soddisfacente)		
L'ESERCIZIO DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA	Positiva (l'esercizio dell'attività lavorativa è abbastanza soddisfacente)		
LA SODDISFAZIONE	Positiva (l'attività professionale è abbastanza soddisfacente)		
I MECCANISMI PREMIANTI/ AVANZAMENTO DI CARRIERA	Tendenzialmente negativa (i meccanismi premianti e l'avanzamento di carriera sono poco/ per nulla soddisfacenti)		
L'IDENTIFICAZIONE CON L'AZIENDA	Tendenzialmente negativa (l'identificazione con l'Azienda è poco soddisfacente)		
L'IDENTIFICAZIONE CON L'UO	Positiva (l'identificazione con l'UO è abbastanza soddisfacente)		
LE RELAZIONI	Tendenzialmente negativa (le relazioni sul posto di lavoro sono poco soddisfacenti)		
LA SALUTE E SICUREZZA	Positiva (la tutela della salute e le misure per la sicurezza sono abbastanza soddisfacenti)		
IL MALESSERE	Positiva (il livello di soddisfazione per la giornata lavorativa è abbastanza soddisfacente)		
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	Il giudizio complessivo espresso dagli intervistati è tendenzialmente negativo, con una percentuale prevalente di operatori che ritengono di essere poco soddisfatti.		
PER FAVORE INDICHI LA SUA AREA PROFESSIONALE			
Medica <input type="checkbox"/> Infermieristica <input type="checkbox"/> Altre professioni sanitarie <input type="checkbox"/> Altro (O.S.S. – A.S.A. - ecc.) <input type="checkbox"/>			

Approfondimento dei risultati negativi o tendenti al negativo

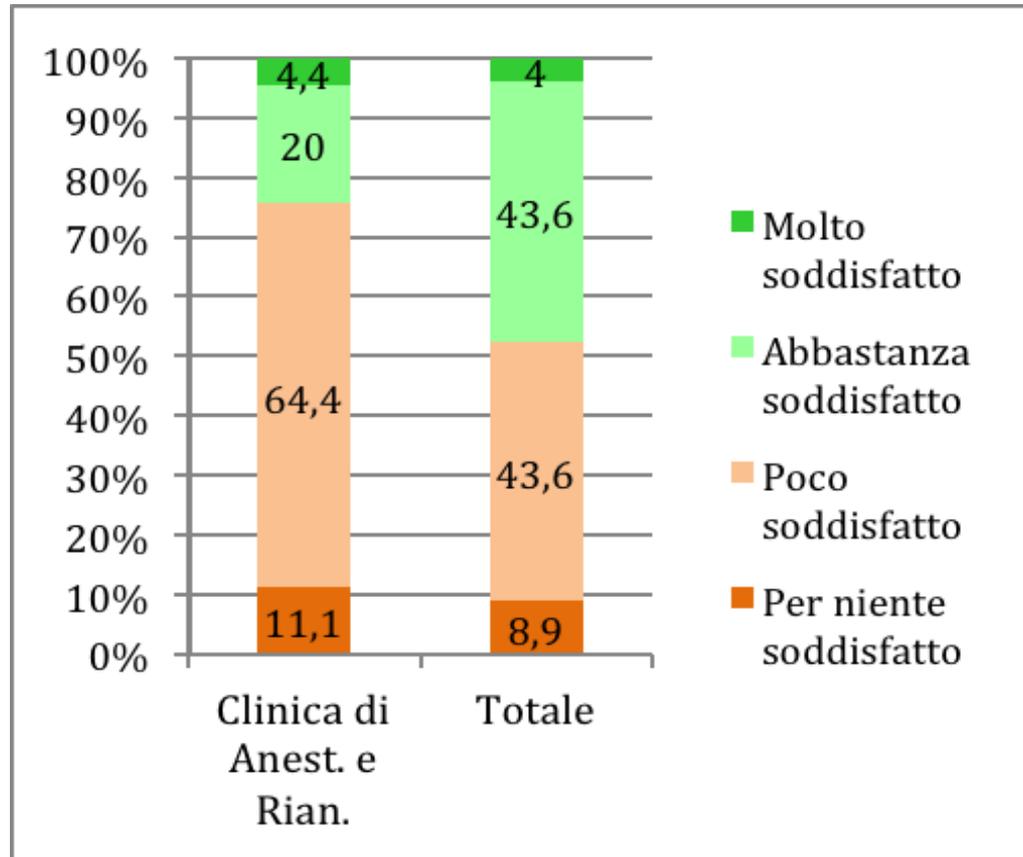
SODDISFAZIONE PER IL COMFORT DELL'AMBIENTE DI LAVORO



Considerazioni/interventi correttivi



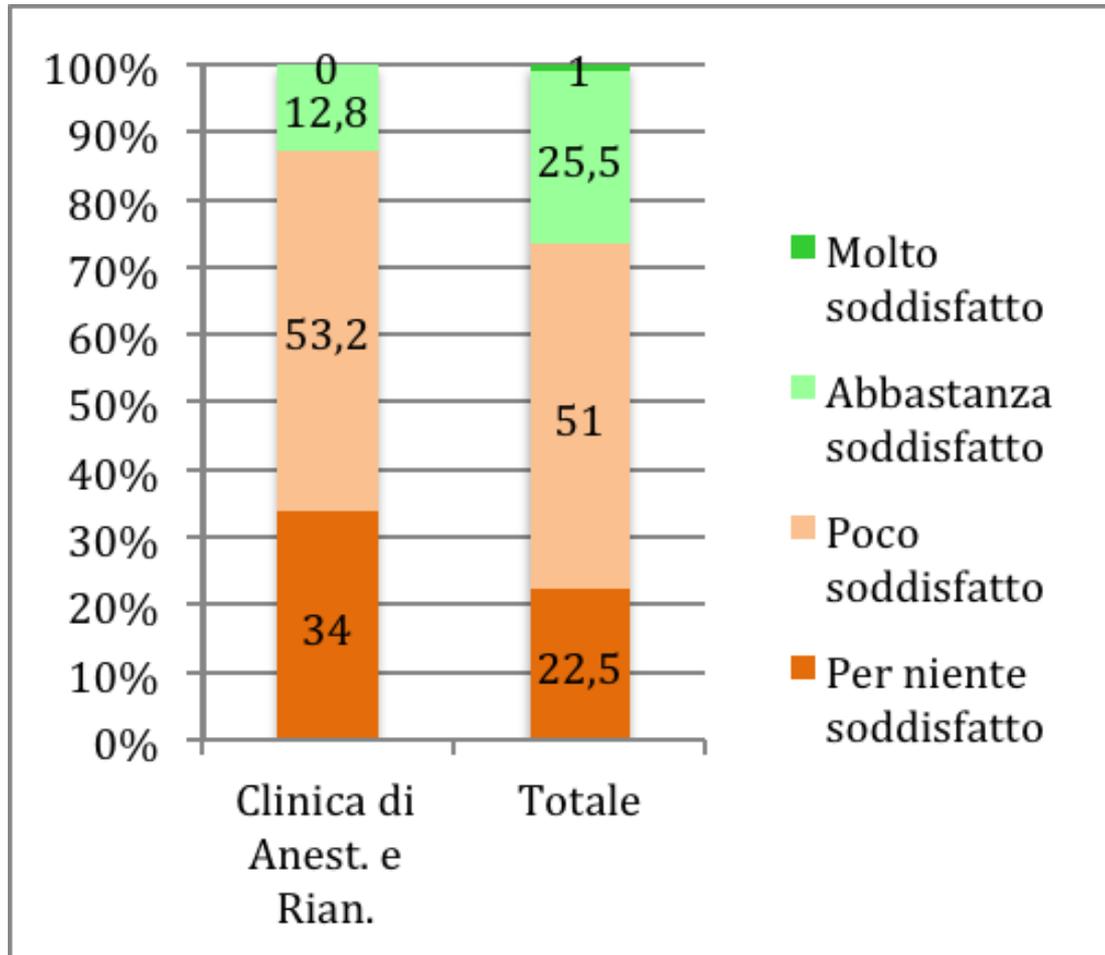
SODDISFAZIONE PER IL LIVELLO DI AGGIORNAMENTO PROMOSSO DALL'AZIENDA



Considerazioni/interventi correttivi

- **Proposta piano formativo dal referente dipartimentale per la formazione**
- **Trasferimento SOD Formazione dalla Direzione Medica Ospedaliera alla S.O. Gestione del Personale**

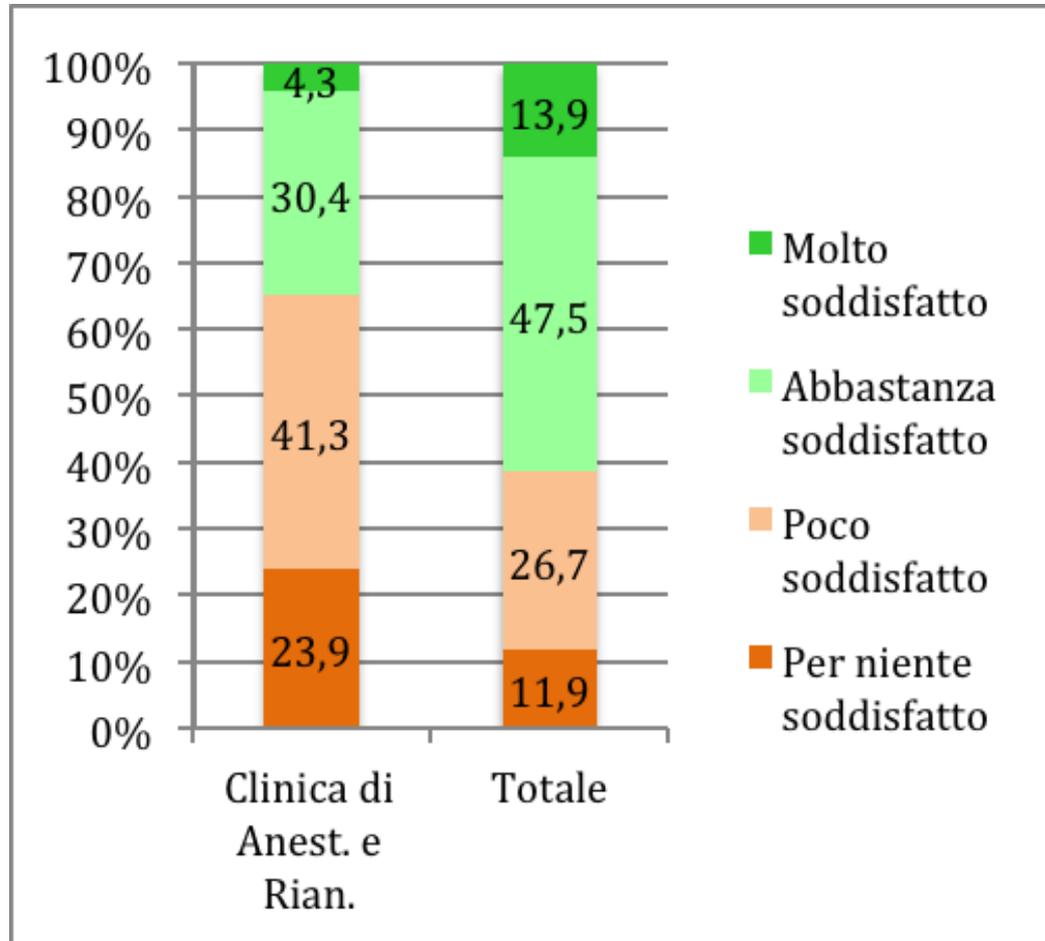
SODDISFAZIONE IN MERITO AL SISTEMA DI TRASFERIMENTO DELLE INFORMAZIONI INTERNO ALL'AZIENDA



Considerazioni/interventi correttivi

- **Formazione sulla comunicazione**
- **Necessaria rivisitazione dell'attuale modello con nuove sperimentazioni**
- **Maggiore coinvolgimento della Direzione Generale nella partecipazione dei Comitati Dipartimento e Conferenza Servizi**

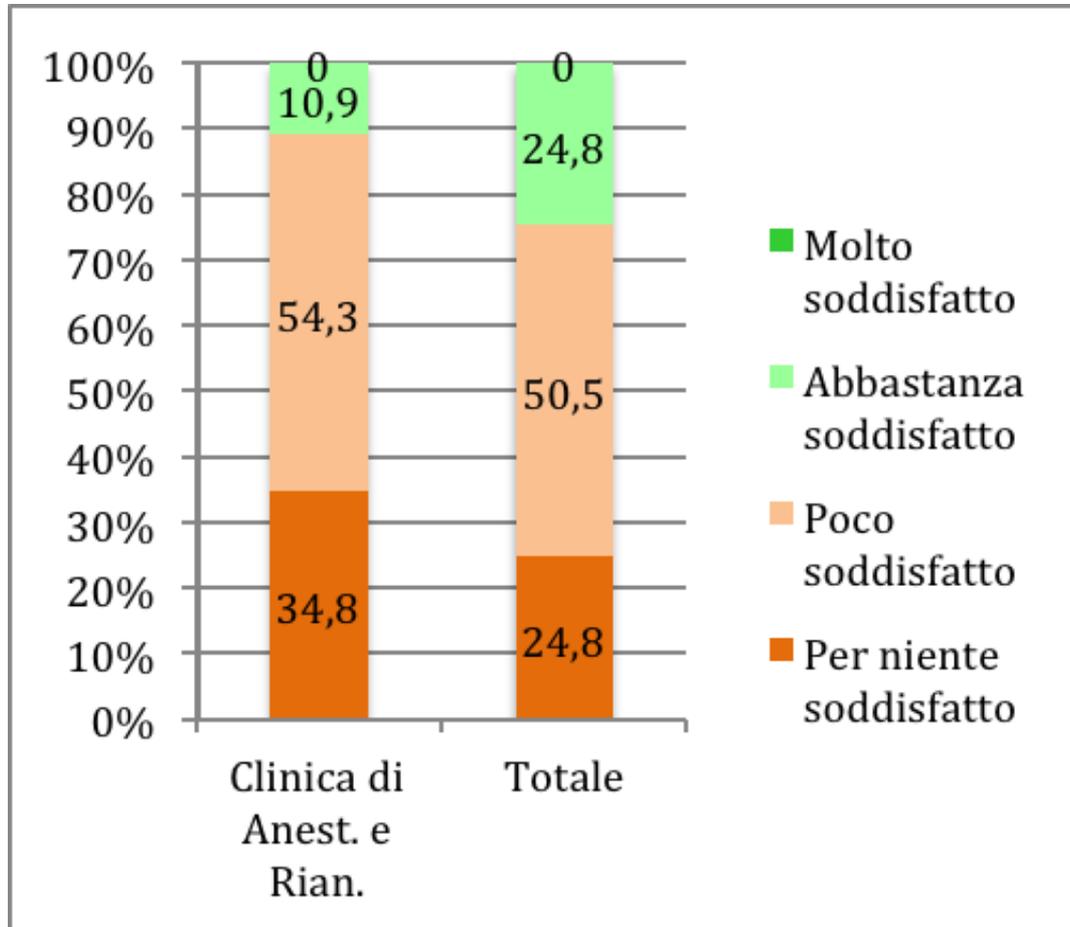
SODDISFAZIONE IN MERITO AL SISTEMA DI TRASFERIMENTO DI INFORMAZIONI INTERNO ALL'UNITÀ OPERATIVA



Considerazioni/interventi correttivi

- **Formazione sulla comunicazione**
- **Conferenza di servizio**
- **Audit interni**

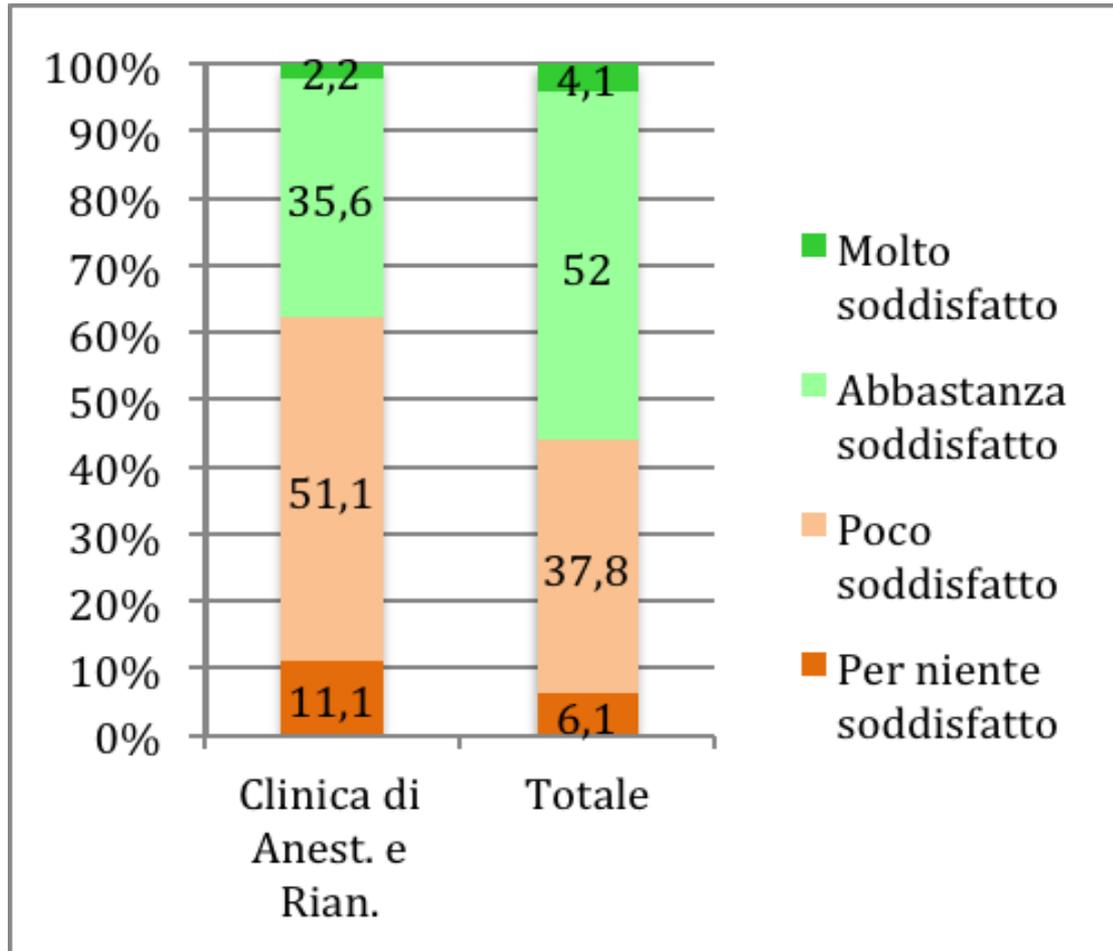
SODDISFAZIONE PER I MECCANISMI PREMIANTI/ AVANZAMENTO DI CARRIERA NELL'AZIENDA



Considerazioni/interventi correttivi

- **Necessari accordi sindacali sulla quota a disposizione per le performance individuali**
- **Maggiore differenziazione e valorizzazione degli obiettivi di budget**
- **Istituzione di premi di qualità e di produzione**
- **Maggiore condivisione con il personale nelle scelte dei meccanismi premianti**

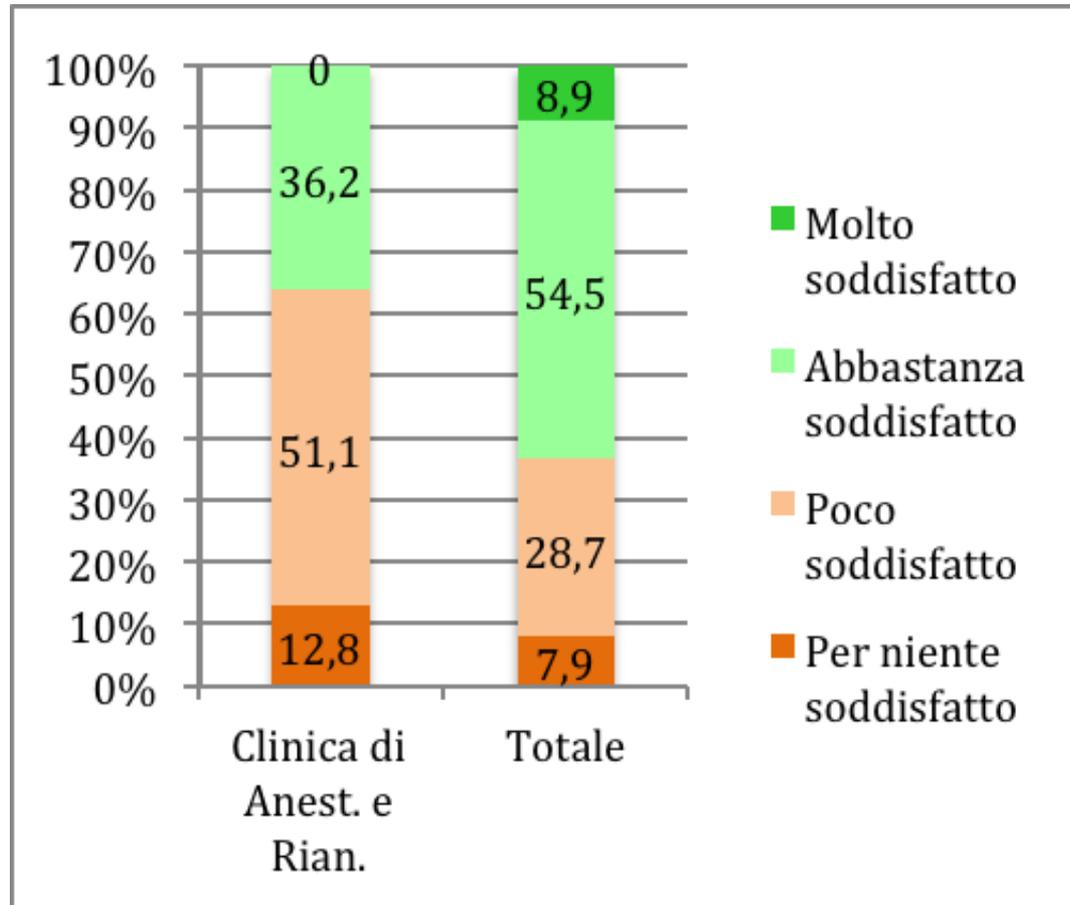
SODDISFAZIONE ESPRESSA IN MERITO ALL'IDENTIFICAZIONE CON L'AZIENDA



Considerazioni/interventi correttivi

- **Maggiore conoscenze delle strategie aziendali possono favorire l'identificazione**
- **Coinvolgimento nelle scelte**
- **Valorizzazione delle proposte ed osservazioni**

SODDISFAZIONE ESPRESSA RELATIVA ALLE RELAZIONI INSTAURATE SUL POSTO DI LAVORO



Considerazioni/interventi correttivi

- **Correttezza di rapporto con i colleghi senza empatia**
- **Scarsa considerazione da parte dei superiori**
- **Clima interno poco favorevole**
- **Difficoltà a gestire il lavoro di gruppo**

In atto un programma formativo a supporto della gestione dei conflitti non dichiarati e dichiarati

Percorso di sostegno interno

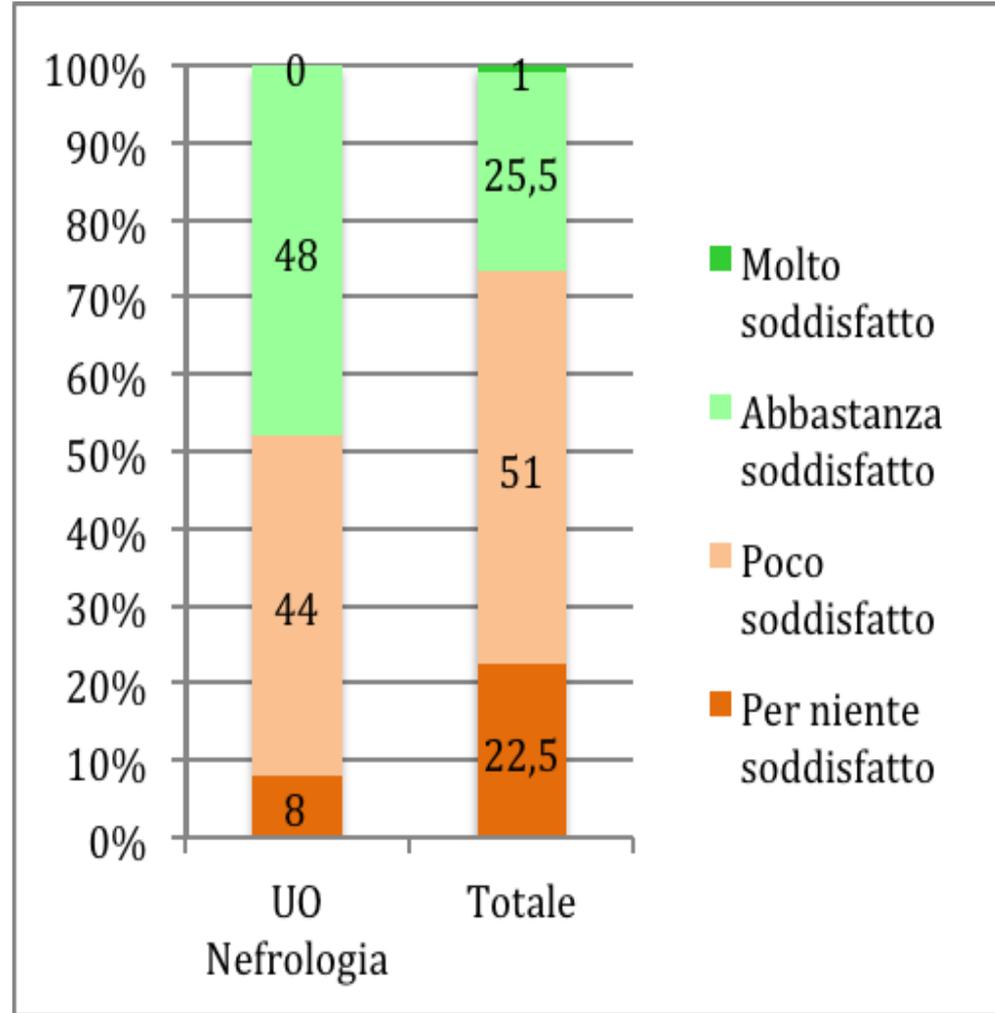
<p>Formazione in ambito psicologico</p>	<p>Regnicoli Coordinatrice Pronto Soccorso</p>	<p>Conoscenza della comunicazione e relazione in emergenza nel team e con gli utenti</p>	<p>Migliorare la comunicazione e relazione nel team e con gli utenti</p>	<p>Attraverso l'aiuto ed il rispetto reciproco avviene la crescita personale, soddisfacendo i bisogni comuni, risolvendo problemi di vita, aggiornando cambiamenti personali e sociali</p>	<p>1 incontro al mese da febbraio a dicembre escluso periodo estivo</p>
<p>Circolo di lettura dedicato alla SOD Clinica di Anestesia e Rianimazione</p>	<p>Berluti Coordinatrice SOD Anestesia e Rianimazione Clinica</p>	<p>Riorganizzazione dei processi di lavoro e procedure, attraverso l'integrazione e l'approfondimento delle conoscenze del gruppo</p>	<p>Il circolo di lettura sarà orientato alla condivisione di protocolli e profili di cura</p>	<p>Tradurre delle conoscenze in nuove competenze</p>	<p>5 incontri di 2/3 ore ciascuno</p>

Risultati ottenuti

UNITÀ OPERATIVA DI NEFROLOGIA			
AREE DI INDAGINE DEL QUESTIONARIO	IMMAGINE CHE EMERGE DAI DATI RILEVATI CON IL QUESTIONARIO	CORRISPONDE ALLA SUA ESPERIENZA?	
		SI	NO
IL COMFORT	Positiva (il comfort appare abbastanza soddisfacente)		
L'AGGIORNAMENTO	Positiva (l'aggiornamento è abbastanza soddisfacente)		
L'INFORMAZIONE NELL'AZIENDA	Tendenzialmente negativa (l'informazione nell'Azienda è poco/ abbastanza soddisfacente)		
L'INFORMAZIONE NELLA UO	Positiva (l'informazione nella UO è abbastanza/ molto soddisfacente)		
L'ESERCIZIO DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA	Positiva (l'esercizio dell'attività lavorativa è abbastanza soddisfacente)		
LA SODDISFAZIONE	Positiva (l'attività professionale è abbastanza/ molto soddisfacente)		
I MECCANISMI PREMIANTI/ AVANZAMENTO DI CARRIERA	Tendenzialmente negativa (i meccanismi premianti e l'avanzamento di carriera sono poco soddisfacenti)		
L'IDENTIFICAZIONE CON L'AZIENDA	Positiva (l'identificazione con l'Azienda è abbastanza soddisfacente)		
L'IDENTIFICAZIONE CON L'UO	Positiva (l'identificazione con l'UO è abbastanza/ molto soddisfacente)		
LE RELAZIONI	Positiva (le relazioni sul posto di lavoro sono abbastanza/ molto soddisfacenti)		
LA SALUTE E SICUREZZA	Positiva (la tutela della salute e le misure per la sicurezza sono abbastanza soddisfacenti)		
IL MALESSERE	Positiva (il livello di soddisfazione per la giornata lavorativa è abbastanza soddisfacente)		
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	Il giudizio complessivo espresso dagli intervistati è largamente positivo, con una percentuale prevalente di operatori che ritengono di essere abbastanza soddisfatti.		
PER FAVORE INDICHI LA SUA AREA PROFESSIONALE			
Medica <input type="checkbox"/> Infermieristica <input type="checkbox"/> Altre professioni sanitarie <input type="checkbox"/> Altro (O.S.S. – A.S.A. - ecc.) <input type="checkbox"/>			

Approfondimento dei risultati negativi o tendenti al negativo

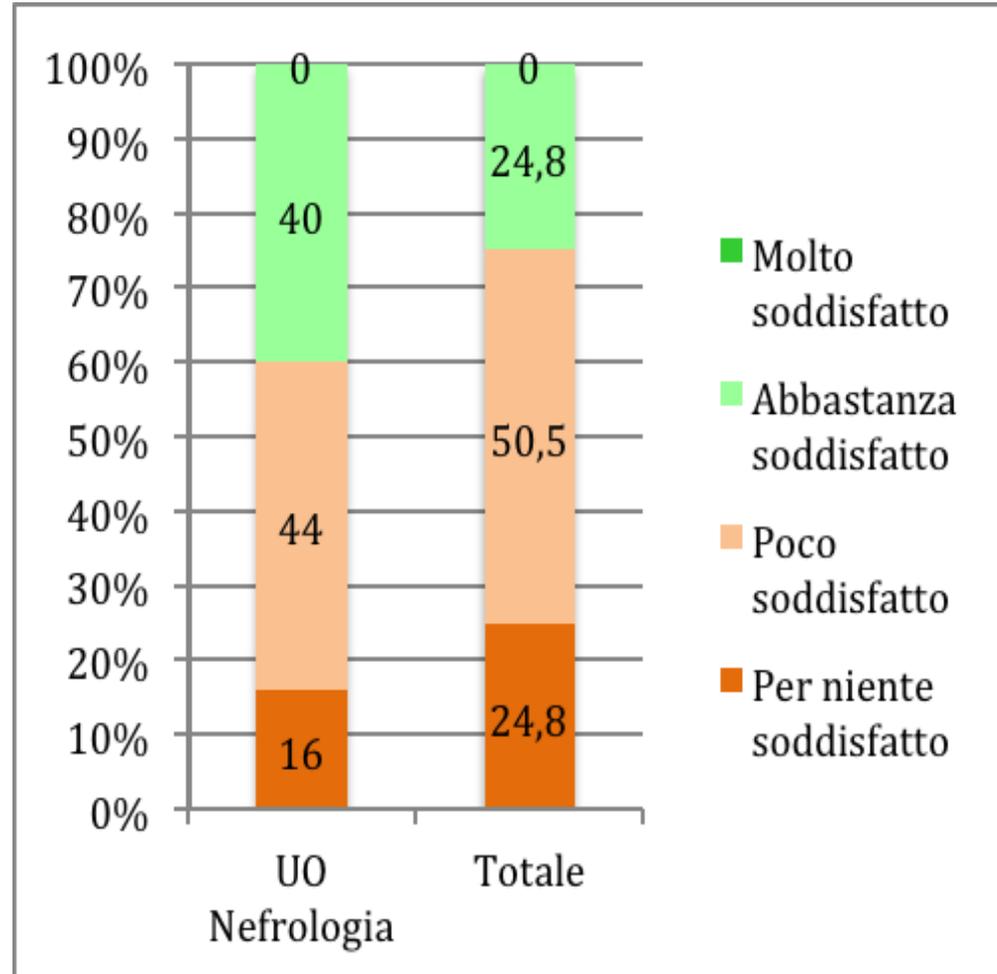
SODDISFAZIONE IN MERITO AL SISTEMA DI TRASFERIMENTO DELLE INFORMAZIONI INTERNO ALL'AZIENDA



Considerazioni/interventi correttivi

- **Maggiore divulgazione delle progettualità aziendali**
- **Incontri dedicati**
- **Partecipazione alle Conferenze dei Servizi**

SODDISFAZIONE PER I MECCANISMI PREMIANTI/ AVANZAMENTO DI CARRIERA NELL'AZIENDA



Considerazioni/interventi correttivi

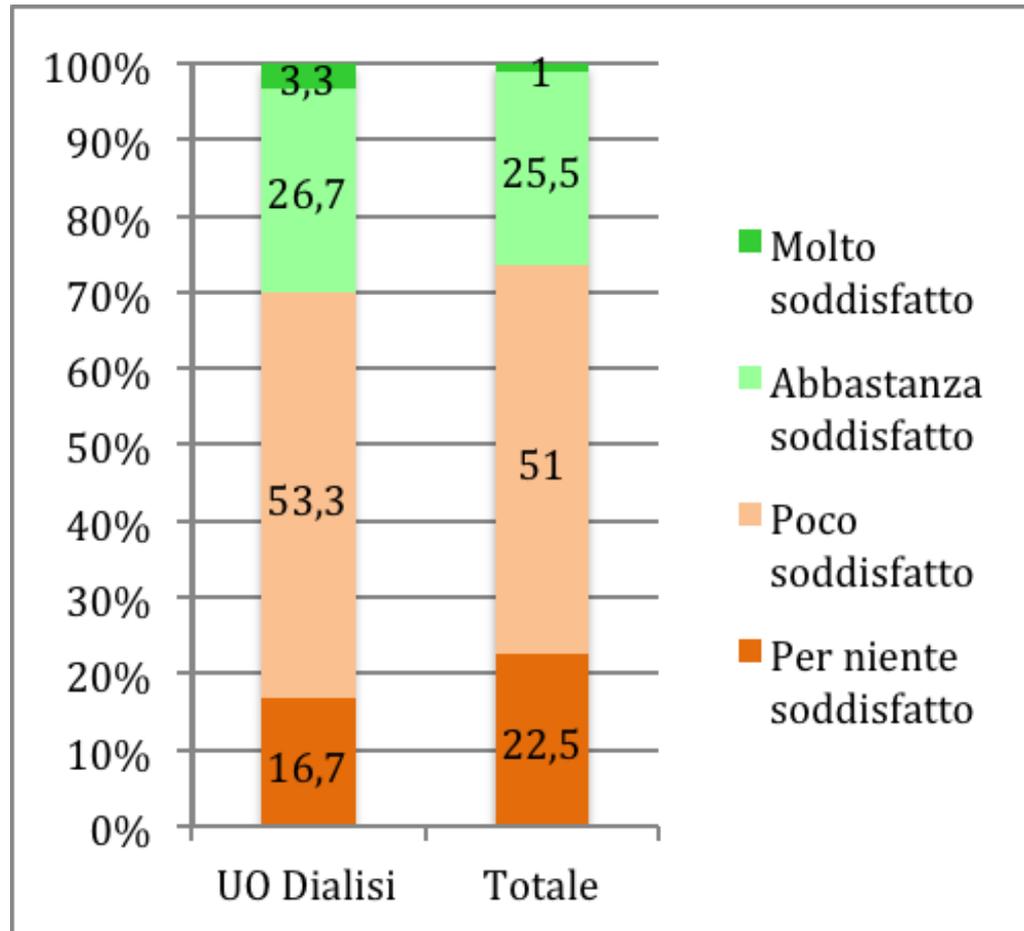
- **Maggiore trasparenza nelle scelte dei meccanismi premianti**
- **Miglioramento nella valutazione delle performance**
- **Condivisione delle valutazioni**

Risultati ottenuti

UNITÀ OPERATIVA DI DIALISI			
AREE DI INDAGINE DEL QUESTIONARIO	IMMAGINE CHE EMERGE DAI DATI RILEVATI CON IL QUESTIONARIO	CORRISPONDE ALLA SUA ESPERIENZA?	
		SI	NO
IL COMFORT	Positiva (il comfort appare abbastanza soddisfacente)		
L'AGGIORNAMENTO	Positiva (l'aggiornamento è abbastanza soddisfacente)		
L'INFORMAZIONE NELL'AZIENDA	Tendenzialmente negativa (l'informazione nell'Azienda è poco soddisfacente)		
L'INFORMAZIONE NELLA UO	Positiva (l'informazione nella UO è abbastanza soddisfacente)		
L'ESERCIZIO DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA	Positiva (l'esercizio dell'attività lavorativa è abbastanza/ molto soddisfacente)		
LA SODDISFAZIONE	Positiva (l'attività professionale è abbastanza/ molto soddisfacente)		
I MECCANISMI PREMIANTI/ AVANZAMENTO DI CARRIERA	Tendenzialmente negativa (i meccanismi premianti e l'avanzamento di carriera sono poco soddisfacenti)		
L'IDENTIFICAZIONE CON L'AZIENDA	Positiva (l'identificazione con l'Azienda è abbastanza soddisfacente)		
L'IDENTIFICAZIONE CON L'UO	Positiva (l'identificazione con l'UO è abbastanza/ molto soddisfacente)		
LE RELAZIONI	Positiva (le relazioni sul posto di lavoro sono abbastanza soddisfacenti)		
LA SALUTE E SICUREZZA	Positiva (la tutela della salute e le misure per la sicurezza sono abbastanza soddisfacenti)		
IL MALESSERE	Positiva (il livello di soddisfazione per la giornata lavorativa è abbastanza soddisfacente)		
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	Il giudizio complessivo espresso dagli intervistati è largamente positivo, con una percentuale prevalente di operatori che ritengono di essere abbastanza soddisfatti.		
PER FAVORE INDICHI LA SUA AREA PROFESSIONALE			
Medica <input type="checkbox"/> Infermieristica <input type="checkbox"/> Altre professioni sanitarie <input type="checkbox"/> Altro (O.S.S. - A.S.A. - ecc.) <input type="checkbox"/>			

Approfondimento dei risultati negativi o tendenti al negativo

SODDISFAZIONE IN MERITO AL SISTEMA DI TRASFERIMENTO DELLE INFORMAZIONI INTERNO ALL'AZIENDA



Considerazioni/interventi correttivi

- **Modifica dell'attuale modello organizzativo sulla «catena di comando»**
- **Ridurre la eccessiva burocratizzazione**
- **Utilizzare altri mezzi di comunicazione per la diffusione delle informazioni**

Conclusioni sulle sperimentazioni

- **Valutazione del clima interno in 3 SOD dell'Azienda**
- **Avvio di un approfondimento interno con incontri e audit**
- **Interventi organizzativi orientati a migliorare le criticità rilevate**

Analisi dei bisogni formativi 2014: criticità emerse – aspetti prioritari

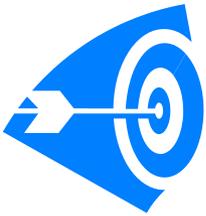
Analisi dei bisogni formativi ... uno sguardo alla ricerca

I principali strumenti di rilevazione dei bisogni formativi sono utili per rilevare bisogni di una popolazione specifica di professionisti sanitari attraverso un'analisi micro-livello (focus ristretto)



Non permettono di comprendere la complessità della pratica assistenziale e la natura generale dei bisogni educativi di un gruppo professionale

Staff appraisal and continuing professional development



Valutare gli strumenti di analisi dei bisogni formativi (correlazione valutazione)

Identificare il grado con cui essi soddisfano le esigenze formative per lo sviluppo delle competenze

**La valutazione viene percepita come frettolosa e sottovalutata dai manager
Lo scopo rimane incompreso (legame con accesso alle opportunità di accrescimento)**

Antipatia dello staff all'analisi dei bisogni

**Definire il legame tra valutazione e organizzazione di eventi di formazione
Gli eventi formativi flessibili, rispondenti alle esigenze evidenziate in sede di valutazione**

Esistono ancora poche ricerche riguardanti gli strumenti di analisi delle esigenze formative e l'efficacia degli stessi



Progetto analisi dei bisogni formativi APS

Scheda di Analisi dei Bisogni Formativi Focus Group

**Area
Infermieristica**



**Area
Ostetrica**



**Area
Tecnica
(Radiologica)**



**Area Tecnica
(popolazioni
orfane)**



**Area
Tecnica
(Radiologica)**



**Area
Riabilitativa**



Risultati macro dell'analisi dei bisogni formativi 2014

**Area infermieristica dei Dipartimenti RR 73,1 (livelli alti di RR Dip. Med. Interna
85,8 Dipartimento Infantile RR 80,3 livelli inferiori DMO Blocchi Operatori RR 25,5)**

Area Riabilitativa RR 100

Area Tecnica RR 87

Area Ostetrica RR 80

**Partecipazione ai focus group delle Coordinatrici Dipartimentali e di SOD finalizzati
alla restituzione dei dati è del 100%**

Aree di interesse dell'analisi dei bisogni formativi 2014

Infermieristica
Aspetti medico legali della
professione
Ricerca
Umanizzazione delle cure

Tecnici di radiologia
Sicurezza del paziente ricerca
Sistemi informatici
Multiculturalità

Ostetriche
Emergenze ostetriche
Rianimazione neonatale
Gestione pre e post ginecologia
Ecografia

Area Riabilitativa
Ricerca
Integrazione multiprofessionale

Popolazioni Orfane
Formazione individuale
Formazione di base su elementi di
anatomia fisiologia sterilità

Proposte del PFA 2015 APS

Ricerca per tutte le figure professionali afferenti all'APS

Aspetti medico legali della professione trasversale

Multiculturalità trasversale

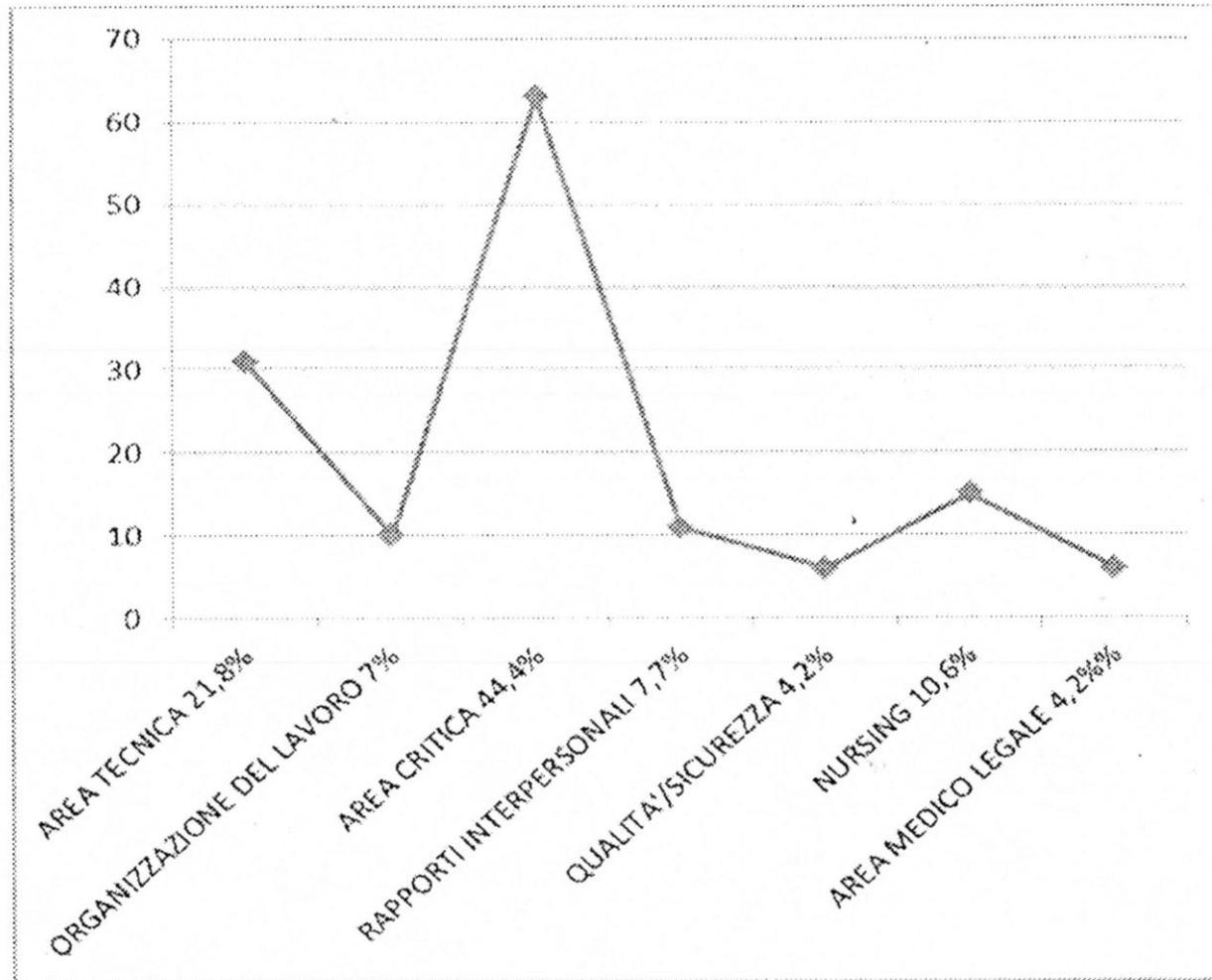
CIRITICITA' EMERGENZA BLSD PBLSD

Analisi dei bisogni formativi del Dipartimento Emergenza e Accettazione 2014

Hanno risposto 94 infermieri su 149, respons rate 63,08

- ✓ **SOD P.S. e Medina e Chirurgia D'Urgenza e Accettazione 22 infermieri su 39**
- ✓ **Emergenza Pediatrica 11 infermieri su 15**
- ✓ **118 + Elisoccorso 14 infermieri su 25**
- ✓ **Anestesia e Rianimazione (divisione) 27 infermieri su 35**
- ✓ **Clinica di Anestesia e Rianimazione 20 infermieri su 35**

Analisi pratiche specialistiche/aree di interesse del Dipartimento di Emergenza



Conclusioni sulla Empowerment

- **Sistema di ricerca e valutazione**
- **Strumento a disposizione della leadership per attuare miglioramenti**
- **Possibilità di crescita per la stessa leadership**
- **Alleanza tra le risorse umane a disposizione e l'Azienda**