



## 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

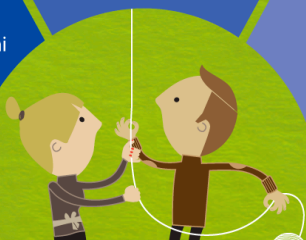
Lo stress lavoro-correlato è un  
**problema organizzativo**

**costi<sup>1</sup>**

La riduzione  
di prestazioni  
dovuta a problemi  
psicosociali  
può costare il  
**doppio di  
quella  
dovuta alle  
assenze**

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

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



## Progetto Laboratorio FIASO

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





# 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

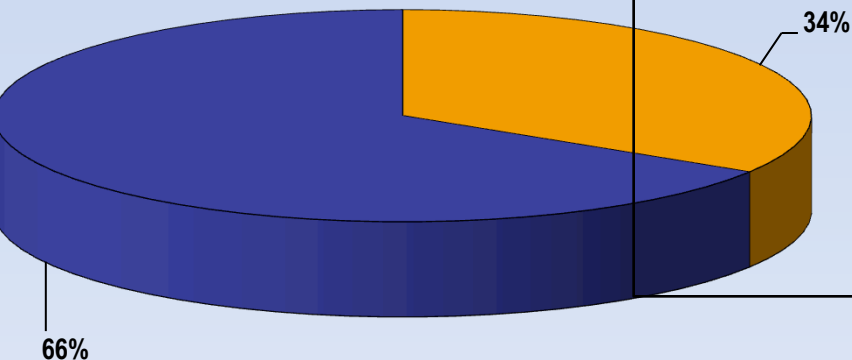


# Totale dipendenti coinvolti dal Progetto:

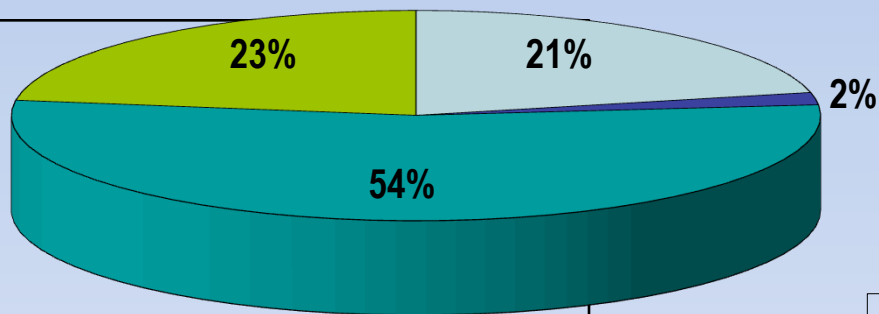
# 70.865

al 31.12.2013

GENERE



RUOLO PROFESSIONALE



- Dirigenza sanitaria
- Dirigenza non sanitaria
- Comparto sanitario
- Comparto non sanitario

- Maschi
- Femmine

# 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...

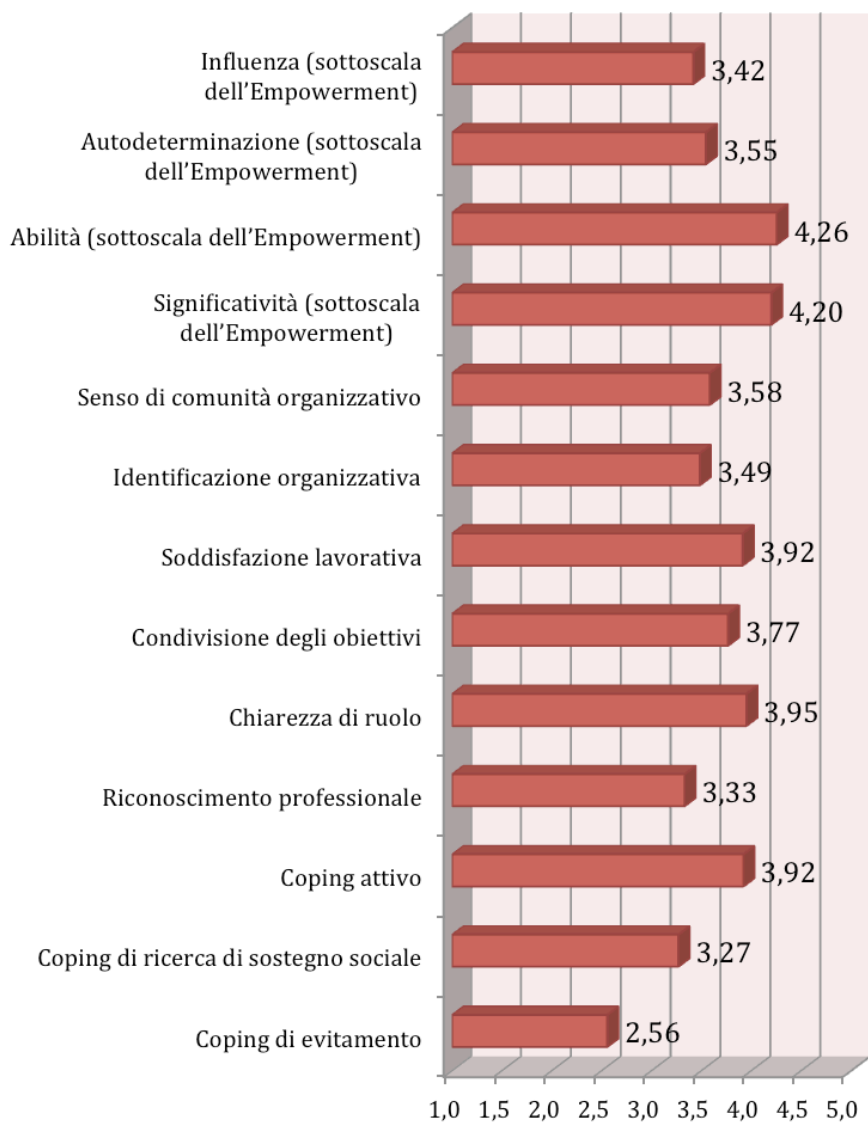
per cogliere una pluralità di livelli di Benessere Organizzativo, **non focalizzato sui fattori di malessere, ma ricercando gli elementi di benessere** che ogni lavoratore percepisce nel rapporto fra sé e l’organizzazione, fra sé e il suo contesto di lavoro, includendo anche il livello di benessere, 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.

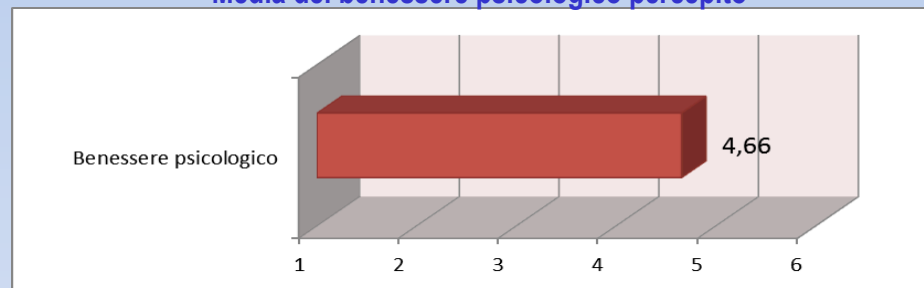
## Media delle variabili sul benessere organizzativo



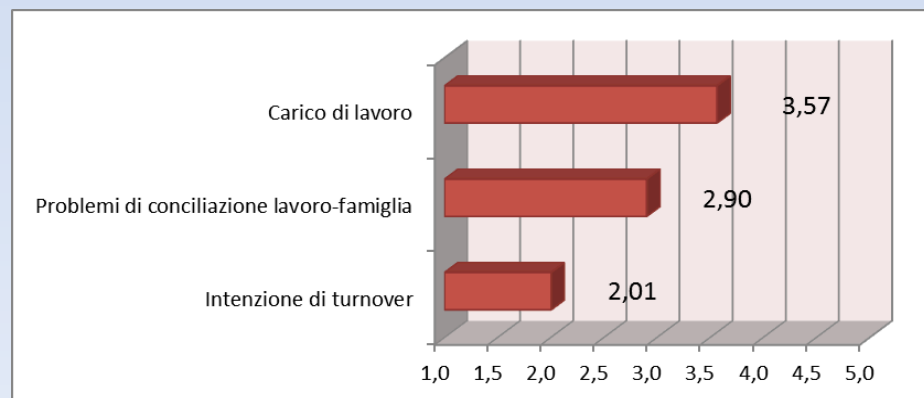
Ogni item prevede risposte da 1 a 5,  
1= percezione molto negativa e 5= percezione molto positiva

## 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](http://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...

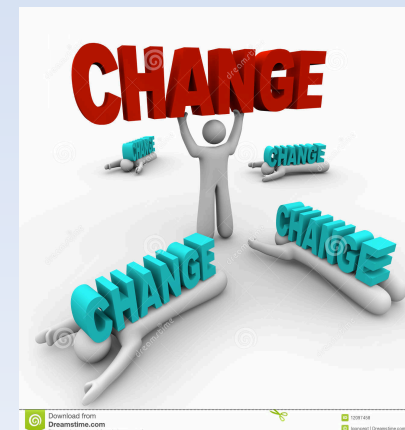




# L'attenzione al cambiamento

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.



**Progetto Laboratorio FIASO**

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



# 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](mailto:dsaglietti@aslcn2.it)  
Web: [www.fiaso.it](http://www.fiaso.it) e [www.aslcn2.it](http://www.aslcn2.it)



**A.S.L. CN2**

*Azienda Sanitaria Locale  
di Alba e Bra*