



# Primo Convegno Nazionale AIQUAV Qualità della Vita: Territorio e Popolazioni Firenze, 29-31 luglio 2013

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

## **La Salute Organizzativa in un gruppo di operatori addetti all'accettazione e all'accoglienza di un'utenza sanitaria**

Belloni L.<sup>1,2</sup>, Iozzelli D.<sup>1</sup>, Avarello A.<sup>1,2</sup>, Galanti M.<sup>1</sup>,  
Giuli M.<sup>1</sup>, Cordioli P.<sup>2</sup>, Marzuoli P.<sup>2</sup>, Ierardi F.<sup>3</sup>

*1 CRR Criticità Relazionali; 2 AOU Careggi; 3 Ars Toscana*



# Salute Organizzativa

## Il contesto normativo

Legge 81/2008: valutazione dei rischi psico-sociali in azienda e ai fenomeni che possono facilitare il malessere psico-fisico del lavoratore.

Accordo Quadro Europeo del 8/10/2004: necessità di attivare sui luoghi di lavoro la prevenzione dello stress lavoro correlato.



# Benessere Organizzativo nella PA

## Il contesto normativo

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

### Direttiva 24 marzo 2004 della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Misure adottate nelle Pubbliche Amministrazioni per il miglioramento del **benessere organizzativo**, del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e, in generale, della cultura organizzativa.

Alcune misure di miglioramento contemplate dalla Direttiva:

- *Valorizzazione* delle risorse umane e aumento della motivazione dei collaboratori.
- Miglioramento dei *rapporti* tra dirigenti e operatori e accrescimento del senso di *appartenenza* e di *soddisfazione* dei lavoratori.
- Miglioramento della *qualità complessiva dei servizi forniti* dall'amministrazione.
- Diffusione della *cultura della partecipazione*.
- Realizzazione di sistemi di *comunicazione interna*.
- Prevenzione dei *rischi psico - sociali*.



# Impatto del Benessere Organizzativo

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

Risvolti economici del disagio lavorativo a livello di malattie professionali, incidenti sul lavoro, produttività aziendale e perdite a livello di *performance*.

Nell'UE tra i problemi di salute occupazionale, quelli legati allo stress si collocano al secondo posto. Tale problematica riguarda oltre 40 milioni di persone e, secondo gli studi effettuati dalla Fondazione Europea, causano oltre il 50-60% delle assenze sul lavoro (OSHA, 2010).

Il trattamento sanitario del disturbo depressivo collegato allo SLC incide direttamente sull'economia europea per 44 miliardi di euro, con una perdita di produttività pari a 77 miliardi di euro (Cooper, 2009).



# Impatto del Benessere Organizzativo

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali



## Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (dati 2010)

- 32% dei lavoratori europei (EU-27) ritiene che il suo lavoro comprometta la sua salute
- Lavoro con ritmi elevati per almeno un quarto del tempo": 59%
- "Il mio ritmo di lavoro dipende da richieste dirette di persone (clienti, passeggeri, alunni, pazienti...)": 67%
- "Il mio ritmo di lavoro dipende dal lavoro dei colleghi": 39%
- "Negli ultimi 12 mesi ho lavorato quando ero malato": 39%

Tratto da Marco Depolo: Benessere Organizzativo, 1° Forum toscano dei CUG - 2012

# Salute Organizzativa

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

*«Insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative»*

(Avallone & Paplomatas, 2005).

- Concezione multidimensionale della Salute Organizzativa
- Abbandono di una concezione a dominanza medica della condizione di disagio della persona che lavora a favore di un modello multifattoriale (bio – psico – socio – ambientale)
- Salute Organizzativa come processo dinamico evolutivo/involutivo multifattoriale



# Dimensioni della Salute Organizzativa

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali



# Salute Organizzativa

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

Programma Cantieri nella PA (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2002)

Molteplicità di esperienze di valutazione della Salute e del Benessere Organizzativo in Italia negli ultimi anni (CNR, Comuni, Provincie, Aziende Sanitarie, PPAA in generale, etc.).

Necessità di approntare misure di miglioramento rispetto ad eventuali aspetti critici che emergono da una analisi organizzativa approfondita.





**CRCR** Centro di Riferimento regionale  
sulle Criticità Relazionali



*Un Centro a Carattere Regionale per lo sviluppo organizzativo  
e la qualità delle Relazioni Umane nelle Organizzazioni Sanitarie*

*DGR N.356 del 21 Maggio 2007*



# Mission del Centro

- a. **Miglioramento della qualità delle relazioni** interpersonali fra Direzioni Aziendali e operatori, fra operatori, fra operatori e utenti (paziente e famiglia).
- b. **Prevenzione e trattamento dello stress lavorativo** degli operatori delle Organizzazioni Sanitarie.
- c. **Prevenzione e gestione delle conflittualità**, sia fra il personale del Servizio Sanitario Regionale, che fra utenti e Aziende.
- d. **Riduzione dei costi** dovuti all'impatto dei contenziosi legali, delle patologie professionali degli operatori, dei tempi generali di assistenza e ricovero.



# Aree di analisi e intervento

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

- a. Individuazione dei **punti critici nei sistemi sanitari** sotto il profilo delle relazioni umane.
- b. Confronto sistematico delle varie organizzazioni e delle **strategie di gestione del personale** aziendale.
- c. **Studio, analisi e ricerca** inerente le relazioni umane nei processi di cura e riabilitazione.
- d. **Manutenzione psicologica** dell'operatività dei servizi sanitari attraverso una capillare attività di consulenza nell'ambito delle relazioni aziendali.



## Aree di analisi e intervento

- f. Attività di **formazione** alle competenze psicologiche e di supervisione psico-sociologica rivolte ai gruppi di lavoro multidisciplinari dei diversi contesti sanitari e aziendali.
- g. Attività di **supervisione e consulenza** individuale per middle e top management per sostenere e favorire processi di cambiamento interni alle organizzazioni sanitarie e aziendali.
- h. Interventi preventivi a livello organizzativo di **job design, ristrutturazione dell'organizzazione di lavoro, formazione e sviluppo organizzativo.**



# Aree di analisi e intervento

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

- i. Interventi a livello **individuo-organizzazione** relativi al carico di lavoro, partecipazione e relazioni tra colleghi per il miglioramento delle abilità di coping e la riduzione dello stress lavorativo.
- j. Elaborazione **di buone pratiche, raccomandazioni e linee guida**, oltre alla individuazione dei percorsi che ne garantiscano la piena integrazione nel sistema sanitario del bacino di riferimento.



# IL CENTRO DI RIFERIMENTO REGIONALE SULLE CRITICITA' RELAZIONALI: la Clinica applicata alle Organizzazioni

Regione Toscana, DGR n° 356 del 21 Maggio 2007



Promozione della salute organizzativa, del benessere relazionale e psicologico di individuo – gruppo – organizzazione all'interno del Sistema Sanitario Toscano



Miglioramento della qualità delle relazioni interpersonali tra direzioni aziendali ed operatori, tra gruppi di lavoro, all'interno dei gruppi di lavoro (interprofessionalità) e tra operatori e utenza (paziente e famiglia)



Prevenzione e gestione delle conflittualità attraverso lo sviluppo delle competenze psicologico-relazionali (fattori protettivi e mitigatori)



Supporto nei cambiamenti organizzativi



Prevenzione e intervento sulle problematiche professionali, tra cui lo stress lavoro-correlato



Riduzione dei costi dovuti all'impatto dei contenziosi legali e dei tempi generali di ricovero e assistenza.



## PERCHE' OCCUPARSI DEGLI ASPETTI PSICOLOGICO RELAZIONALI?

- ✓ Benessere psicologico e organizzativo: il benessere del paziente passa anche attraverso il benessere degli operatori
- ✓ Maggiore qualità nell'erogazione delle cure e sicurezza del paziente
- ✓ Riduzione dei costi per le aziende in termini di assenteismo, turn-over, contenziosi legali e stress lavoro-correlato

# Gli interlocutori

Interlocutore principale  **Regione Toscana**

- Aziende Ospedaliero Universitarie;
- Aziende Sanitarie Locali;
- Aree Vaste;
- Medici di Medicina Generale;
- Pubblica Amministrazione non solo Area Sanità
- Comuni;
- Province;
- Ministero della Salute.

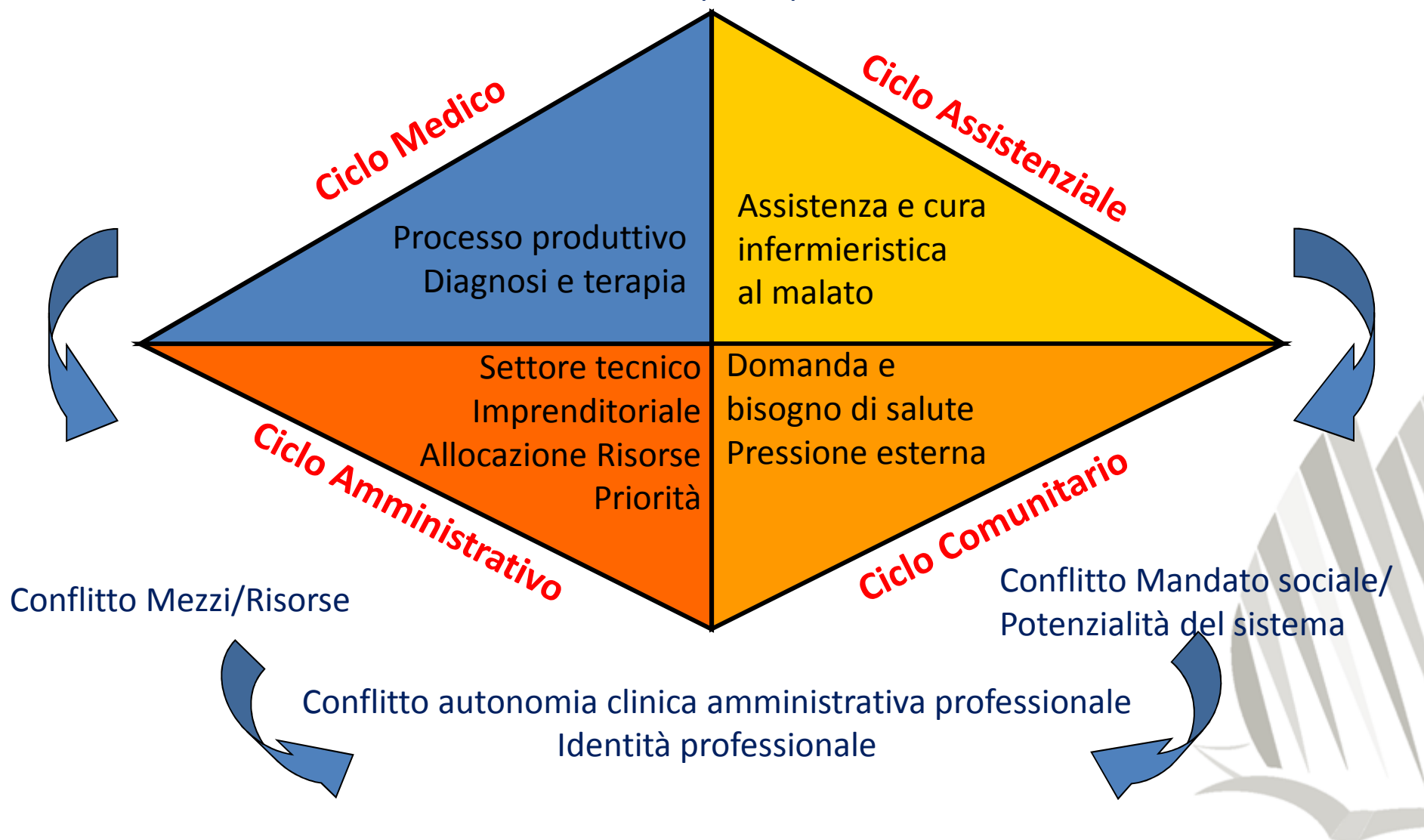




# Analisi Organizzativa e Istituzionale

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

Entro certi limiti il sistema di cura è sempre critico  
La risultante dello sbilanciamento deve poter preludere all'autonomia del sistema



# Obiettivo intervento CRRCR per Azienda Sanitaria

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

Presentare un'esperienza formativa realizzata dal CRRCR ed inclusa in un articolato percorso di consulenza organizzativa psicosociale all'interno di una Azienda Sanitaria della Regione Toscana.

**Obiettivo:** approfondire le problematiche relazionali (con utenza, intra gruppo, inter gruppo; orizzontali/verticale) del personale; offrire uno spazio di dialogo/elaborazione degli aspetti critici relativi alla professionalità in esame; confronto diretto tra operatori; analisi e valutazione del B.O. e SLC

**Destinatari:** personale (prevalentemente con profilo amministrativo) afferente all'area di accettazione e accoglienza dell'utenza di un Azienda Sanitaria.



# Personale addetto all'accettazione e all'accoglienza dell'utenza sanitaria

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

L'operatore dell'area accettazione/accoglienza svolge un importante ruolo di decodifica della richiesta e di orientamento del cittadino/utente della Azienda Sanitaria.

Attività principali:

- **Attività di front-line:** accoglienza dell'utenza, informazione e orientamento, indirizzo dell'utenza, accesso ai servizi. Presuppone un'intensa attività di relazione interpersonale.
- **Attività di back-office:** gestione di ticket, dei referti, la domiciliazione di referti etc.



# Criticità

- Importante *cambiamento organizzativo* in corso nell'Azienda Sanitaria in esame;
- *Disomogeneità dei percorsi formativi* intrapresi nell'Azienda per le aree interessate dall'indagine;
- Consapevolezza nella Direzione Aziendale *dell'importanza strategica del personale* di accoglienza/accettazione come interfaccia con la cittadinanza;
- Frammentarietà del *collegamento orizzontale e verticale* nei gruppi di lavoro in esame;



# Percorso consulenziale e formativo

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

- Committenza e problematica
- Sviluppo del percorso formativo e azioni a lato
- Rilevazione di criticità da parte degli operatori
- Somministrazione di un questionario sulla Salute Organizzativa (MOHQ – Avallone e Paplomatas, 2005)
- Restituzione a Direttore Amministrativo, Dirigente Amm.vo e Responsabili Amministrativi (RAD)
- Individuazione di aree e azioni di miglioramento
- Restituzione ai gruppi di operatori
- Follow up (in fase di realizzazione)



# Percorso formativo

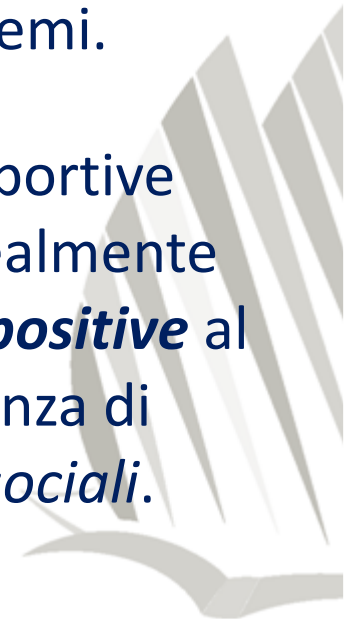
Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

**Struttura:** 4 edizioni (4 incontri x 4 ore ciascuno).

**Temi:** aspetti psicologici e relazionali interni ai gruppi di lavoro e nei confronti dell'utenza.

**Modalità:** Gruppi di lavoro con azione formativa partecipativa – non solo apprendimento formale – ed ampio spazio al confronto e al dialogo; al fine di promuovere una condivisione di aspetti problematici ed eventuali tentativi di risoluzione dei problemi.

***Costruzione di relazioni tra i partecipanti***, quanto più supportive possibili, finalizzate allo ***sviluppo di un gruppo di lavoro*** realmente operativo con ***valore protettivo allo sviluppo di relazioni positive*** al suo interno e nel rapporto con l'utenza rispetto all'insorgenza di ***problematiche psicologiche e all'esposizione a rischi psicosociali***.



# Tematiche principali – incontri gruppali

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

**Interprofessionalità:** scarsa percezione di integrazione della figura amministrativa all'interno delle equipe interprofessionali

**Isolamento:** tema in sviluppo nel percorso consulenziale.

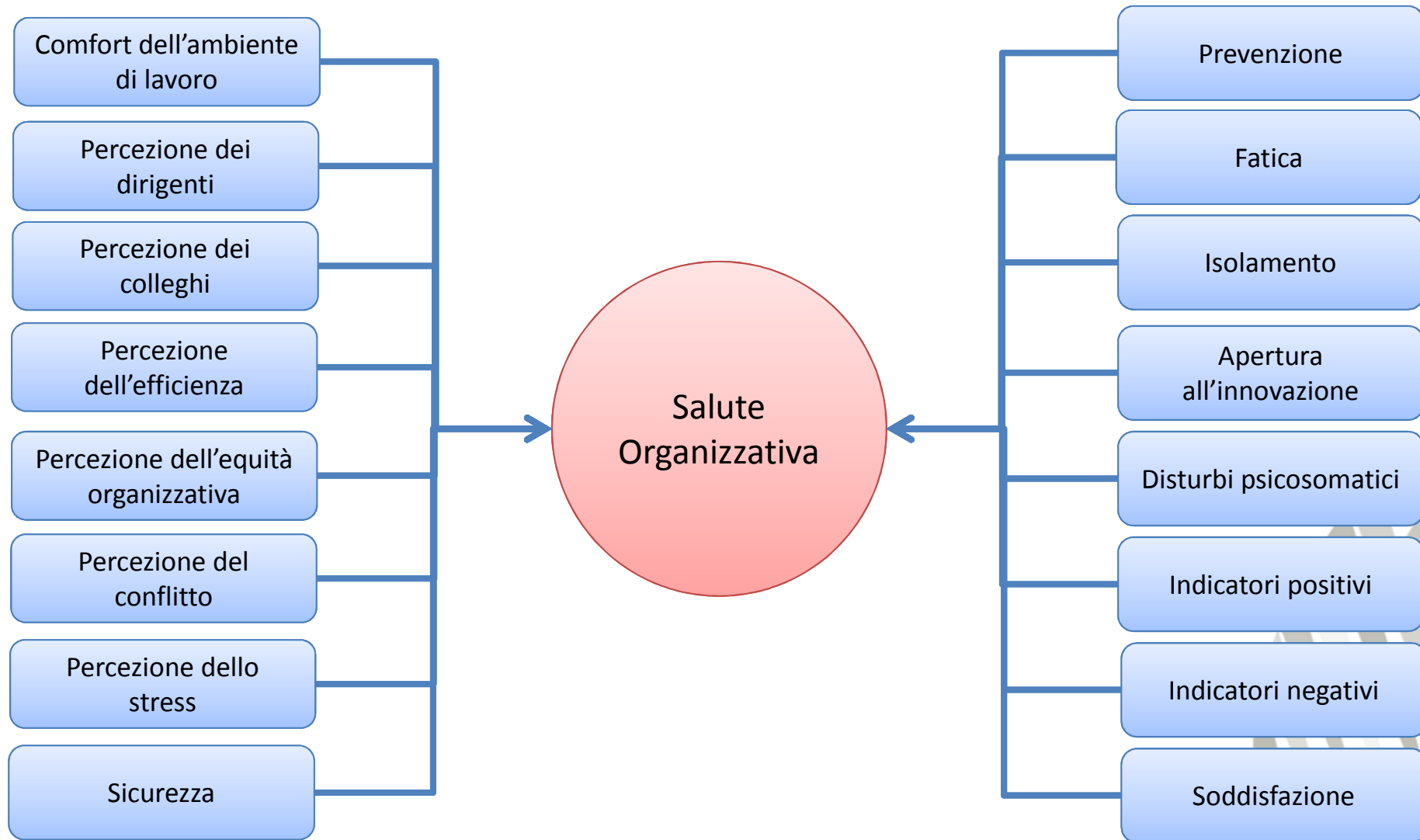
**Aspettative nei confronti dei responsabili:** sostegno in situazioni critiche?

**Coerenza nei procedimenti di fronte a un'utenza critica:** eterogeneità di procedure, scarsa condivisione, parziale collegamento orizzontale



# Questionario multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ) - Avallone e Paplomatas (2005)

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali





## Verso l'analisi del questionario....

Collaborazione con l'**Agenzia regionale di sanità della Toscana (ARS)**, ente regionale di consulenza e supporto scientifico in ambito socio-sanitario.  
*(LR n40 del 24 febbraio 2005)*



# Campione

(n=92)

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

Distribuzione sesso: 17,4% M; **81,5% F**

Età: **38% tra i 51 e i 60 anni**; 35% tra 41-50 anni; 16% sotto i 40 anni

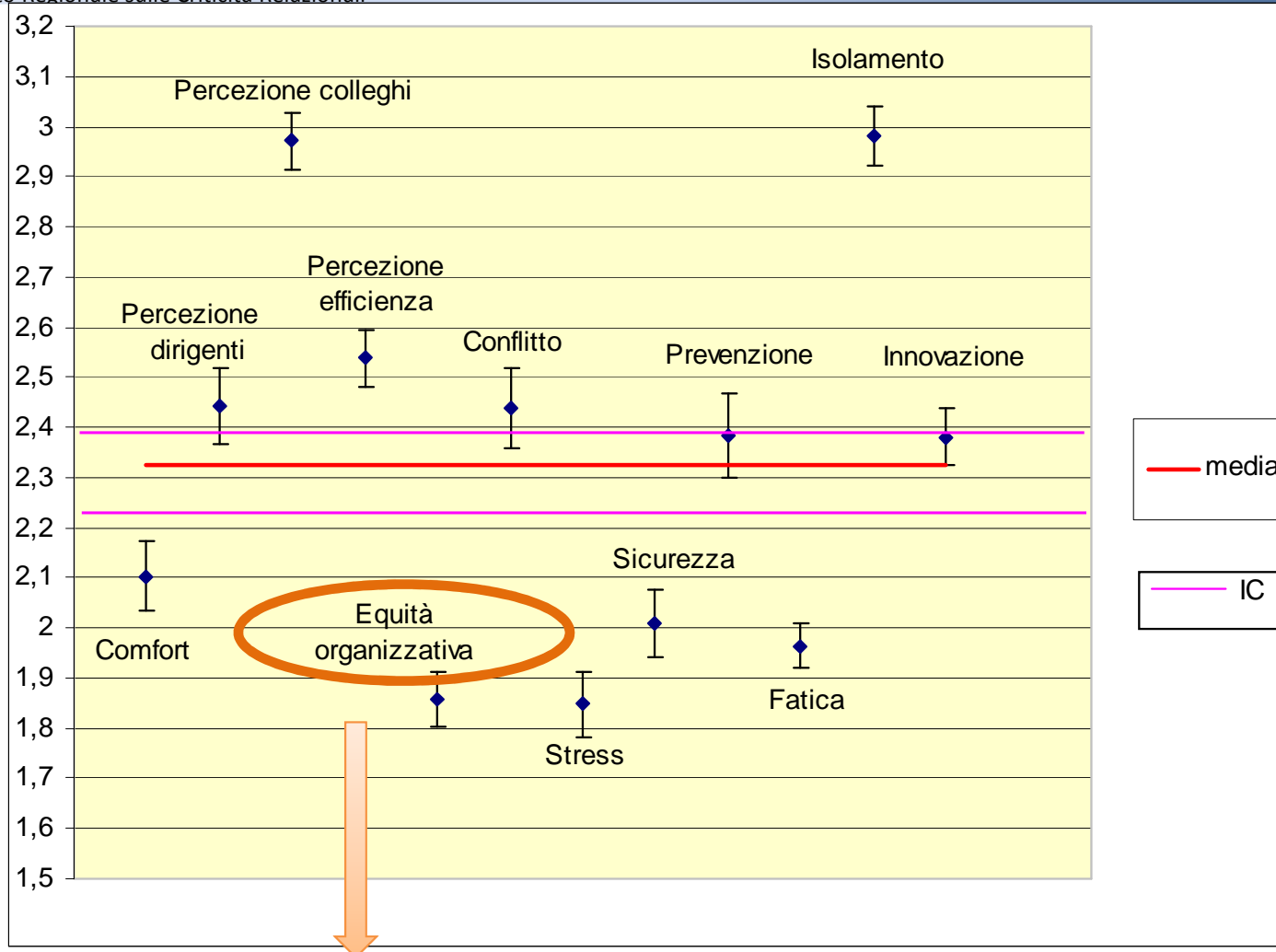
Titolo di studio: **67,4% diploma di scuola media superiore**. Sono ugualmente rappresentate (11% circa) persone con laurea e licenza media inferiore.

Anzianità di servizio (in Azienda): **37,8% tra 11 e 20 anni**; 28,9% tra 21 e 30 anni; infine 24,4% meno di 10 anni.



# Profilo della Salute Organizzativa

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali



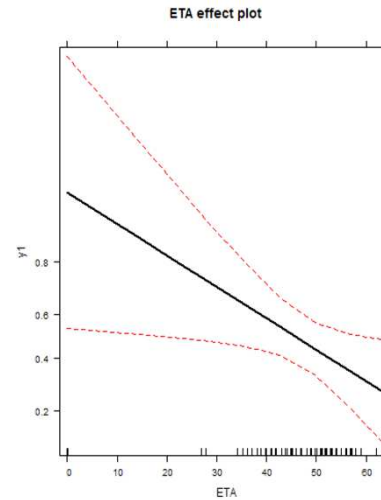
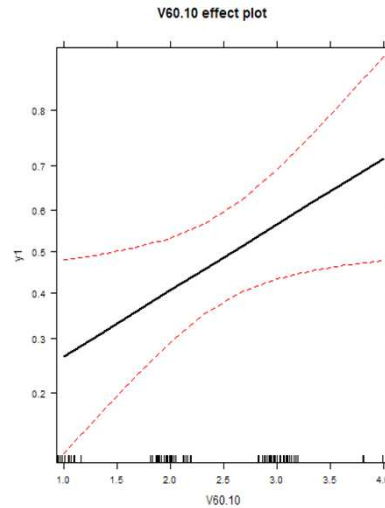
## Percezione equità organizzativa

*La dimensione "equità" esplora l'area della percezione della giustizia e della correttezza del trattamento che l'organizzazione riserva alle persone in relazione ai rispettivi comportamenti ed apporti lavorativi.*

# Equità Organizzativa e aspetti correlati

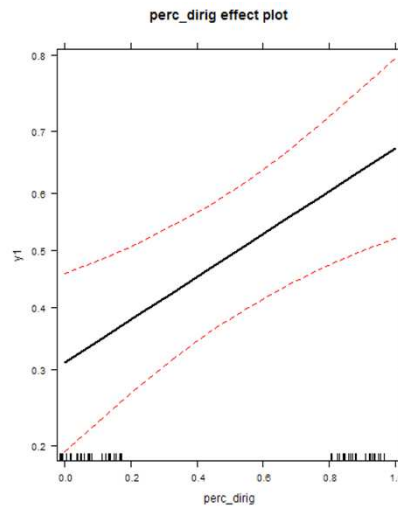
Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

**Equità organizzativa e fiducia nella capacità gestionali e professionali dei responsabili.**  
Effetto positivo della VI sulla VD.  
( $p < 0.05$ )



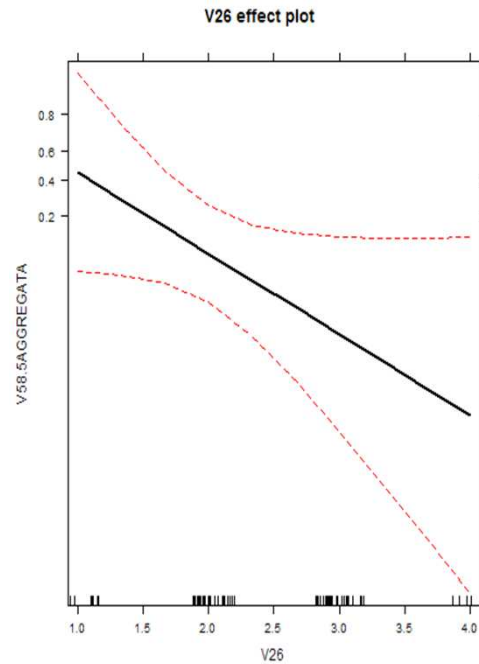
**Equità Organizzativa e età**  
Effetto negativo della VI sulla VD  
( $p < 0.05$ )

**Equità organizzativa e percezione dei dirigenti.**  
Effetto positivo della VI sulla VD.  
( $p < 0.001$ )

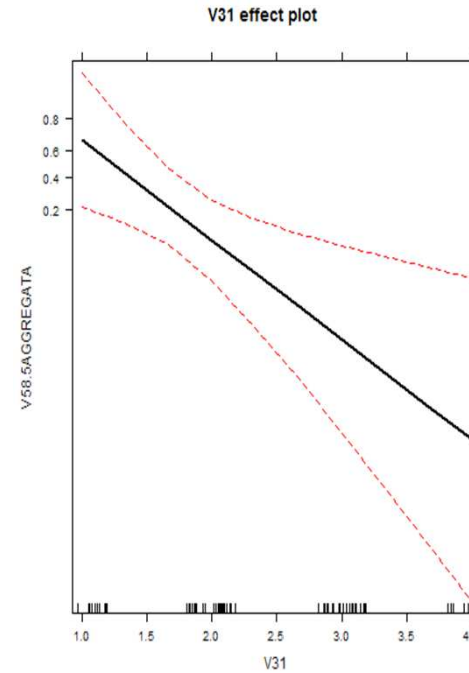


# Fatica e aspetti correlati

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali



**Sovraccarico emotivo e v26 il comportamento dei responsabili è coerente con gli obiettivi dichiarati.**  
Effetto negativo.



**Sovraccarico emotivo e v31 i responsabili coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro.**  
Effetto negativo.



- Azioni di miglioramento
- Continuità degli interventi
- Partecipazione alla definizione di aspetti avvertiti come più critici e visione condivisa.
- Progettazione partecipata



# Bibliografia

Centro di Riferimento Regionale sulle Criticità Relazionali

Accordo quadro europeo (8/10/2004).

[http://resourcecentre.etuc.org/linked\\_files/documents/Framework%20agreement%20-%20work%20related%20stress%20IT.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20agreement%20-%20work%20related%20stress%20IT.pdf)

D. Lgs. 81/2008. Testo Unico sulla Sicurezza. La salute e la sicurezza al lavoro.

Avallone F. & Paplomatas A. (2005). *Salute Organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore

OSHA, E. A. (2010). Stress e rischi psicosociali. [https://www.osha.europa.eu/it/topics/stress/index\\_html](https://www.osha.europa.eu/it/topics/stress/index_html)

Cooper (2009). *European Heart Journal*, 2009

DIRETTIVA 24 marzo 2004. Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni.

[http://www.difesa.it/Contatti/URP/Documents/17009\\_Direttiva\\_24marzo2004Misure.pdf](http://www.difesa.it/Contatti/URP/Documents/17009_Direttiva_24marzo2004Misure.pdf)



***Grazie per l'attenzione!***

