

REGIONE PIEMONTE
AZIENDA SANITARIA LOCALE VCO - OMEGNA (VB)
Sede Legale - Via Mazzini 117 - 28887 Omegna (VB)

“RIMETTITI IN GIOCO”

PROGETTO PER LA REALIZZAZIONE DI UNO SPORTELLO DI ASCOLTO PSICOLOGICO NELL'ASL VCO

LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELL'ORGANIZZAZIONE SANITARIA.



Documento illustrativo del progetto lo" Sportello Psicologico"

**Luigi Petrone, Francesco Lembo, Giorgio Gambarotto, Paolo Riboni,
Antonio Filiberti, Alessandro Brusco, Orietta Ossola**

Progetto "Rimettiti in gioco - Lo sportello d'ascolto psicologico nell'ASL VCO"

Azienda Sanitaria Locale del Verbano Cusio Ossola
Via Mazzini 117, Omegna (VB)

Premessa

La mission dell'ASL del Verbano Cusio Ossola, come testualmente è espresso nell'atto aziendale approvato con la deliberazione del Direttore Generale (D.D.G.n. 490 del 30.06.08; n. 710 del 07.10.08), consiste nel "rispondere ai bisogni e alle aspettative di salute dei cittadini gestendo con efficienza le risorse disponibili".

Tra i valori dichiarati dell'Azienda rientra *"la sicurezza delle attività e degli ambienti di lavoro garantita da un sistema di tecnologie, regole, procedure e comportamenti finalizzati a garantire la massima tutela non solo per le persone che fruiscono i servizi ma anche degli stessi operatori"*. La gestione del rischio stress rientra tra i valori e gli obblighi dei datori di lavoro di valutare e gestire i rischi per la salute dei lavoratori.

Titolo del Progetto: "Rimettiti in gioco"

Il titolo del progetto non è uno slogan di moda ma suggerisce con una metafora all'idea che il contesto lavorativo con le sue difficoltà e le sue opportunità possa essere ricondotto alla rappresentazione agonistica di una realtà sportiva ma, come in un gioco di squadra, il risultato finale cui tendere è uno solo, il successo. Proviamo a pensare, infatti, alle nostre prestazioni lavorative e paragoniamole a quelle rese da un atleta nel gioco del calcio, nei confronti d'altri atleti anziché utenti. La partita che viene giocata, pur presentando imprevisti e difficoltà, dovuti ai continui cambiamenti tattici ed alle caratteristiche dell'avversario, può essere ricca di soddisfazioni per i singoli e per la squadra. L'elemento fondamentale da considerare in analogia al gioco del calcio è il *senso d'appartenenza* ad un gruppo e ad un trainer (direzione aziendale) che si è prefissato, con l'équipe, il raggiungimento di determinati obiettivi e il superamento degli ostacoli del percorso.

Accade, e succede spesso quasi in maniera fisiologica, che un individuo del gruppo non si senta più 'componente' della squadra, non ne condivide più le scelte, obiettivi, veda snaturato il proprio ruolo e ritiene che il proprio apporto non sia più utile, né richiesto; si senta insomma **"fuori gioco"**.

Questo semplice richiamo alle vicende sportive ci suggerisce che anche nella storia lavorativa di un individuo ci possano essere situazioni analoghe. Riconoscerle e gestirle significa cercare le più opportune strategie per prevenirle e ritrovare la sintonia perduta. Questo è necessario non soltanto per l'organizzazione ma è certamente doveroso per l'individuo in cui questo si trova ad operare.

Il contesto organizzativo

Lo stress è *"un insieme di reazioni emotive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e dannosi del contenuto della mansione, dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro"* (Commissione Europea sullo stress correlato al lavoro). Lo stress potenzialmente può colpire in qualunque luogo di lavoro e qualunque lavoratore a prescindere dalla dimensione dell'azienda, del campo di attività, dal tipo di contratto o di rapporto di lavoro. E' noto, rimandando ad altre sedi quanto emerge dalle valutazioni del rischio

Progetto "Rimettiti in gioco - Lo sportello d'ascolto psicologico nell'ASL VCO"

Azienda Sanitaria Locale del Verbano Cusio Ossola
Via Mazzini 117, Omegna (VB)

stress lavoro correlato, che lo stress lavoro correlato è un combinato di indicatori oggettivi ed indicatori soggettivi tra di loro in relazioni.

I lavoratori della sanità sono a rischio noto. Lo stress lavoro correlato interessa il personale sanitario in generale ma in particolare il personale infermieristico è quello maggiormente esposto dove le fonti note di rischio stress mansioni specifiche non vengono percepite come tali. In ambito sanitario sono indicati come importanti fonti di stress per questa categoria di lavoratori le seguenti condizioni:

- il sovraccarico di lavoro eccessivo per quantità e varietà dovuto alla carenza di organico;
- la mancanza di riconoscimento professionale (disparità di considerazione);
- la comunicazione, le relazioni difficili e i conflitti con i colleghi, superiori, pazienti o loro parenti;
- la preparazione inadeguata o insicurezza rispetto alle richieste di lavoro;
- l'impegno emotivo connesso alla cura dei pazienti morenti o deceduti.

Mentre solo in seconda istanza, per minor impatto stressogeno, sarebbero da considerare la rotazione dei turni e l'inadeguatezza salariale nonché la mancanza di equità rispetto alle modalità di promozione.

Tuttavia, tali fonti di rischio sembrano sussistere non di per se stesse, bensì in relazione alla specifica fase evolutiva che l'organizzazione sta vivendo, fase in cui la pregnanza dei fattori di rischio legati al cambiamento organizzativo in atto potrebbe con elevata probabilità confondere e/o mascherare altre potenziali fonti di rischio stress "tradizionali". Il rischio di quello che potrebbe accadere nell'ASL VCO è proprio questo dove *la deprofessionalità rischia di fare emergere, slatentizzare, conflitti personali non più compensati dalla professionalità acquisita e costruita negli anni.*

Lo stesso accertato importante aumento di visite a richiesta, motivate da problematiche di conflitto con superiori o colleghi, potrebbe essere correlabile con l'aumento di conflitti/ambiguità di ruolo nonché alle difficoltà nella comunicazione (in termini di eccessiva direttività dall'alto e di mancanza di ascolto delle esigenze poste dal basso) e che sembrano contraddistinguere il recepimento del nuovo atto aziendale in applicazione nell'Asl VCO.

L'elevata specializzazione d'alcuni servizi sanitari e i mutamenti organizzativi in corso introducono nuove variabili nel contesto organizzativo-gestionale delle Aziende Sanitarie e determinando, conseguentemente, un accrescimento del livello di frammentazione e complessità interna nell'azienda sanitaria. La sempre crescente specializzazione da un lato, dall'altro la necessità di una presa in carico "globale" del paziente, determina un conseguente accrescimento dell'impegno lavorativo e di frammentazione del livello di relazioni interpersonali. Tale tipo di struttura se da un lato consente di raggiungere un buon grado d'efficienza per l'elevata specializzazione, dall'altro presenta alcuni punti di debolezza, quali carenze di condivisione dei diversi Responsabili di funzione di tutte le problematiche facenti capo esclusivamente all'alta Direzione, con il conseguente delinarsi di problemi di comunicazione ed integrazione fra i differenti settori.

Nel caso oggetto di nostro interesse, il cambiamento in corso nell'organizzazione sanitaria dell'ASL VCO nel tentativo di migliorare l'efficienza dei servizi e l'efficacia delle prestazioni sanitarie, evidenzia alcune criticità dovute ad una non comprensione (e, Progetto "Rimettiti in gioco - Lo sportello d'ascolto psicologico nell'ASL VCO"

quindi, non condivisione), delle scelte aziendali riguardanti le trasformazioni introdotte dal nuovo atto/piano organizzativo dell'Alta Direzione Aziendale (Dipartimentalizzazioni per Aree mediche e chirurgiche connesse ai livelli d'intensità di cura, creazione di nuove S.O.C., istituzione del SITRPO...). Il processo di cambiamento in corso sta accentuando i problemi di comunicazione ed integrazione fra i differenti settori/servizi sanitari e le aree del territorio.

Questa situazione sta accentuando la frammentazione dell'organizzazione in tante aree/isole, non in contatto reciproco con la conseguenza che pochi dirigenti e a cascata gli operatori abbiano una visione d'insieme necessaria a comprendere cosa stia accadendo.

Alcuni dei cambiamenti introdotti ai preesistenti modelli organizzativi sia nell'assistenza ospedaliera che sul territorio come la riorganizzazione delle attività dell'Ospedale Unico Plurisede, la trasformazione delle unità di degenza specialistica in unità organizzative di degenza multidisciplinare (dipartimentalizzazione), la separazione delle responsabilità connesse a prestazioni diagnostico-terapeutiche affidate ai dirigenti medici da quelle assistenziali/alberghiere affidate ai responsabili dei Servizi tecnico/infermieristici (SITRPO) e la creazione del dirigente medico Tutor stanno determinando disorientamento, stress e disagio negli operatori.

A prescindere dagli indubbi risultati positivi che il nuovo modello organizzativo potrà comportare nel tempo, le modifiche in corso creano "apprensione" e qualche perplessità soprattutto nel personale sanitario con maggiore anzianità aziendale.

Tra gli elementi esaminati a supporto dell'intervento che s'intende avviare si è valutato anche lo studio condotto nell'aprile - maggio 2004 sul clima organizzativo nella nostra Azienda Sanitaria. Lo scopo della ricerca portata a termine qualche anno fa è stato quello di analizzare il "clima che si respira" nell'azienda per cercare "di comprendere come gli operatori percepiscono la loro organizzazione e quale rappresentazione hanno della propria realtà lavorativa. Lo studio condotto dal Dipartimento di Psicologia dell'Università di Piacenza ha rivolto particolare attenzione alla comprensione degli elementi fondamentali dell'organizzazione e al modo in cui gli operatori si rapportano ad essa e a coloro che ne fanno parte (compresi i clienti/pazienti).

Il GDL ha ritenuto tale indagine come importante riferimento di partenza per impostare obiettivi e strategie volte alla realizzazione del progetto.

Strutture Referenti

Il Gruppo di Lavoro è un gruppo multidisciplinare costituito dalle seguenti Strutture referenti:

Servizio di Prevenzione e Protezione
Direzione Sanitaria Ospedaliera
Servizio Medico Competente
Prevenzione e Sicurezza Ambienti di Lavoro
Servizio di Psicologia
S.I.T.R.P.O. (Servizio Infermieristico Tecnico Riabilitativo Professionale Ostetrico)
Gestione Attività di Supporto Direzionale.

Progetto "Rimettiti in gioco - Lo sportello d'ascolto psicologico nell'ASL VCO"

Azienda Sanitaria Locale del Verbano Cusio Ossola
Via Mazzini 117, Omegna (VB)

Il progetto prevede oltre il coinvolgimento dell'Alta Direzione Aziendale dei Direttori di Macrostrutture e delle S.C., anche i RLS il Comitato paritetico per il Mobbing, Comitato pari opportunità.

Finalità e scopi

Lo scopo di questa proposta progettuale è quello di offrire ai datori di lavoro e ai lavoratori un'opportunità che consente di individuare/prevenire/gestire i problemi di stress lavoro correlato. Finalità è dunque quella di fornire a tutti i soggetti coinvolti nelle iniziative di promozione del benessere organizzativo nelle aziende sanitarie "strumenti condivisi e validati dal punto di vista tecnico scientifico per identificare le situazioni di rischio, valutarne l'entità e le possibili conseguenze in termini di malessere o di patologie, identificare strategie d'intervento, di controllo e di riduzione del rischio applicabili nelle realtà organizzative aziendali" e favorire le condizioni di benessere nelle strutture organizzative aziendali.

Lo stress non è in sé una malattia e non esistono dei valori soglia generalizzabili ed ognuno risponde allo stress in maniera diversa. E del resto noto che una prolungata esposizione a situazioni di stress riduce l'efficienza sul lavoro e può causare problemi di salute.

I vantaggi attesi (sia per l'organizzazione che per i lavoratori) sono:

- miglioramento delle condizioni di salute e di sicurezza sul lavoro;
- miglioramento organizzativo, economico e sociale per l'azienda, per i lavoratori, per gli utenti.

Il rischio stress lavoro correlato è multifattoriale. Lo scopo di uno sportello di ascolto non è solo quello di valutare le criticità all'interno dell'organizzazione del lavoro ma anche identificare gli aspetti positivi in grado di compensare le "aree critiche" i quali dovranno essere favoriti ed implementati.

Ciò premesso pare dunque sostanziale, in termini di prevenzione secondaria, l'implementazione di strumenti gestionali che possano permettere di individuare sul nascere situazioni di disagio lavorativo reattive a quanto sopra evidenziato, garantendo un opportuno contenimento di possibili pregiudizi sulla salute dei lavoratori attraverso un processo di consulenza psicologica finalizzato ad aumentare le capacità di *coping* dei prestatori di lavoro (prevenzione secondaria).

In sintesi lo scopo dello sportello di psicologico non è altro che *uno strumento di ascolto organizzato* finalizzato, parafrasando altri (De Carlo, 2008) a determinare nei responsabili di servizio, tra i singoli lavoratori e nell'intera organizzazione la consapevolezza del malessere lavorativo atto a produrre il perseguimento del benessere lavorativo (Avallone e Pamlomatas, 2005).

Obiettivi

Uno sportello di ascolto psicologico è una misura di prevenzione e protezione finalizzato alla promozione del benessere organizzativo. Il differente ambito di applicazione dello *sportello psicologico* rispetto ad altre tipologie di intervento, diversamente definite dalla contrattazione collettiva, sottolinea l'importanza e l'attenzione verso le risorse umane, verso la persona. E verso la persona mirano gli obiettivi di riferimento.

1 - Discernere casi di fisiologico malessere occupazionale (legato a fattori organizzativi come tali non contenibili e/o modificabili) da situazioni nelle quali il disagio si manifesti come clinicamente significativo. Nel primocaso si procede alla presa in carico del lavoratore (con un piano individuale di assistenza, sostegno e ascolto specialistico con il *counseling psicologico*); nel secondo caso invio dello stesso presso servizi specialistici interni competenti quali in primis il Servizio del Medico Competente che attuerà quanto necessario (prevenzione secondaria/terziaria).

2 - Consentire la raccolta di indicatori di malessere organizzativo la cui analisi in forma aggregata possa indirizzare possibili futuri interventi di gestione del rischio stress lavoro correlato utili alla rivalutazione e alla prevenzione del rischio psico-sociale.

3 - Identificare gli aspetti positivi in grado di compensare le "aree critiche".

4 - Garantire adeguate diagnosi occupazionali, nell'attesa della costituzione dei comitati competenti e della nomina della consigliera di fiducia, nel caso si manifestasse nella forma di una presunta molestia morale (c.d. mobbing) e/o sessuale, ovvero casi di verosimile discriminazione per genere, sesso o età.

5 - Stimolare nelle organizzazioni direttive l'ascolto delle esigenze poste dal basso.

Strumenti da impiegarsi nell'intervento:

Le risorse necessarie ad attuare il progetto sono di se modeste e non richiedono grossi impegni economici e/o organizzativi.

Fondamentalmente si ritiene siano sufficienti le seguenti risorse:

- acquisizione di competenze adeguate alla gestione del Counseling psicologico (Psicologo);
- individuazione di spazi adeguati collocati presso le principali sedi lavorative per attuare il counseling psicologico (Ambulatorio del Medico Competente);
- utilizzo di schede contenente i potenziali indicatori e fonti di stress (vedi Schede indicatori/fonti di stress);
- un budget minimo per l'avvio;

Progetto "Rimettiti in gioco - Lo sportello d'ascolto psicologico nell'ASL VCO"

Azienda Sanitaria Locale del Verbano Cusio Ossola
Via Mazzini 117, Omegna (VB)

Le fasi del Progetto

La Fase I

Perfezionamento e adeguamento del progetto (tutoraggio in sede) da parte del Dipartimento di Psicologia di Torino (tutor Dr.ssa Sara Viotti) e ricomposizione, adeguamento e taratura dello stesso con gli altri progetti condotti nelle altre Aziende Sanitarie Regionali.

La Fase II

Formalizzazione da parte della Direzione Generale con atto deliberativo della costituzione del gruppo di progetto in precedenza individuato dall'azienda per il progetto regionale di formazione/intervento sul "benessere organizzativo" e di condivisione dell'iniziativa;

Verifica se all'interno dell'azienda si disponga di competenze per la gestione dello sportello di ascolto psicologico; viceversa si ricorrerà a competenze esterne;

Presentazione e divulgazione dell'iniziativa (formazione/informazione dei) a tutti gli attori coinvolti e ai lavoratori;

Attuazione della ricerca intervento in cui sarà reso operativo lo sportello di ascolto psicologico finalizzato a fornire assistenza e sostegno e ascolto specialistico psicologico. Il counseling sarà **centrato** sulla **persona portatrice del "bisogno"**. **Nella relazione di aiuto il soggetto portatore** del problema si trasforma in una persona ascoltata, capace di partecipare al processo di guarigione e di **superamento del suo stato di disagio**.

La fase III

Elaborazione delle informazioni e dei dati di attività dello sportello psicologico, monitoraggio, verifica e predisposizione relazione conclusiva per la presentazione dei risultati della ricerca intervento.

Tempi di realizzazione ed indicatori di processo

Fase I: dal 1 aprile al 31 novembre 2009

Perfezionamento del progetto con il supporto del tutor individuato dal Dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino.

Fase II: dal dicembre 2009 al 31 gennaio 2010.

Approvazione del progetto da parte dell'alta Direzione e formalizzazione con atto deliberativo del GDL;
Individuazione del consulente Psicologo esterno che si avvarrà di esperti dell'organizzazione (Consulenti dell'Azienda);
Individuazione delle sedi dove ubicare lo sportello di ascolto.
Presentazione e divulgazione dell'iniziativa;
Periodo di esecuzione del progetto dopo la precedente pubblicizzazione dell'attivazione dello sportello psicologico.

Fase III: 1° semestre 2010.

Elaborazione delle informazioni e dei dati di attività dello sportello psicologico e predisposizione relazione conclusiva per la presentazione dei risultati della ricerca intervento.

Monitoraggio delle attività programmate

Responsabile del Progetto

Il coordinamento generale del progetto è affidato alla S.O.C. Gestione Attività Supporto Direzionale e, nello specifico, si individua come Responsabile del Progetto il Direttore della Struttura, Dott. Luigi Petrone

Ruoli operativi nelle fasi attuative del progetto

Progetto "Rimettiti in gioco - Lo sportello d'ascolto psicologico nell'ASL VCO"

Azienda Sanitaria Locale del Verbano Cusio Ossola
Via Mazzini 117, Omegna (VB)

Fase I

Redazione del progetto da parte del GDL e il successivo adeguamento del progetto (tutoraggio in sede) da parte del Dipartimento di Psicologia di Torino.

Il Gruppo di Lavoro è composto di operatori delle seguenti Strutture operative aziendali:

S.PreS.A.L.

Servizio Prevenzione e Protezione

Servizio Medico Competente

Servizio Attività Supporto Direzione

Servizio di Psicologia

Direzione Sanitaria Ospedaliera

S.I.T.R.P.O.

Fase II

“Presenza d’atto da parte dell’Amministrazione del progetto ed il piano della comunicazione dell’iniziativa “. La fase attuativa del progetto sarà coordinata dal Direttore della S.C. del Medico Competente che, dopo aver individuato con il gruppo di lavoro lo spazio ed il contesto dove realizzare lo sportello di ascolto, si avvarrà per il funzionamento dello stesso del personale sanitario (collaboratori professionali sanitari) afferente ai servizi coinvolti nel progetto con il supporto di uno specialista psicologo cui è demandato il sostegno e l’ascolto specialistico psicologico e l’eventuale indirizzo del soggetto verso percorsi di sostegno individuale.

Fase III

Il GDL provvederà con il supporto dello specialista Psicologo ad elaborare i dati di attività dello sportello psicologico e redigere una relazione conclusiva sui risultati conseguiti.

Progetto “Rimettiti in gioco – Lo sportello d’ascolto psicologico nell’ASL VCO”

Azienda Sanitaria Locale del Verbano Cusio Ossola
Via Mazzini 117, Omegna (VB)

Costi ed impegni di spesa

Per la Consulenza di Psicologo del lavoro/dell'organizzazione/clinico si prevede un impegno minimo iniziale di 6 ore/settimana per la durata di sei mesi pari a € 6.000 circa (come da tariffario regionale relativo a consulenze -tariffa 60 € /ora comprensivo di rimborso spese).

Spese di gestione del progetto (incontri per la divulgazione dell'iniziativa, (materiali, informative di cancelleria,): € 1.000 circa.

Valutazione

La valutazione dello sportello psicologico avverrà attraverso l'affinamento della raccolta degli indicatori oggettivi di possibile presenza di rischio stress lavoro correlato attraverso un indice di indiscutibile sensibilità consistente nel "numero di richieste di assistenza pervenute al servizio durante l'anno", il quale dovrà essere raccolto e categorizzato in modo omogeneo rispetto agli indicatori oggettivi. L'analisi degli indicatori oggettivi (vedi schede voce strumenti) deve essere svolta con modalità critiche. Quello che deve interessare è il capire se e quanto un fenomeno di allarme possa essere considerato tale nel contesto organizzativo.

Nello specifico si reputa necessario valutare:

Individuazione dei fattori distressogeni, loro cause e loro conseguenze;

Progettazione ed implementazione di interventi di contenimento a breve e a lungo termine.

Le finalità e gli obiettivi che ci si propone di raggiungere attraverso l'attivazione di uno sportello di ascolto psicologico si inseriscono in una logica di favoreggiamento delle azioni virtuose già in essere nell'organizzazione e che, come tali, si reputa possano aiutare il processo gestionale di contenimento del rischio.