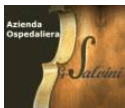


## La conoscenza del lavoro

VdR

Ciclo produttivo  
Livelli organizzativi e responsabilità  
Organizzazione  
Fattori di pericolo

**Come fonte delle soluzioni migliorative**



## Livello o area di intervento

- Livello tra gerarchie o rapporto con la gerarchia che gestisce l'Ospedale
- Rapporto con le dinamiche del lavoro
- Rapporto con i problemi specifici del contesto sanitario

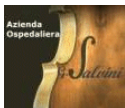
Malattia

Morte

Impossibilità alla cura

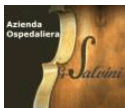
.....

competenza professionale



## **Gli strumenti della conoscenza come fonte delle soluzioni**

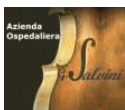
POA: ove mai consenta di conoscere e capire il modello organizzativo.  
In Regione Lombardia molte sono le strutture "eccellenti" secondo la definizione sotto riportata.



Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

## Caratteristiche delle organizzazioni eccellenti

- Medici e manager che lavorano insieme: visione condivisa, conoscenze condivise, dialogo - leadership e management condivisi
- Sistema informativo eccellente, real time, patient-based che consenta anche informazioni accurate sui costi
- Medici con le conoscenze, le competenze, i comportamenti e l'autorità di gestire risorse cliniche in un contesto ben amministrato



Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

Dipartimenti

Dirigenza

U.O. Complesse

Comparto

### Regolamenti tipo di funzionamento

#### **Ruoli**

#### **Compiti**

#### **Responsabilità**

Obiettivi

Flusso decisioni

Relazioni verticali ascendenti

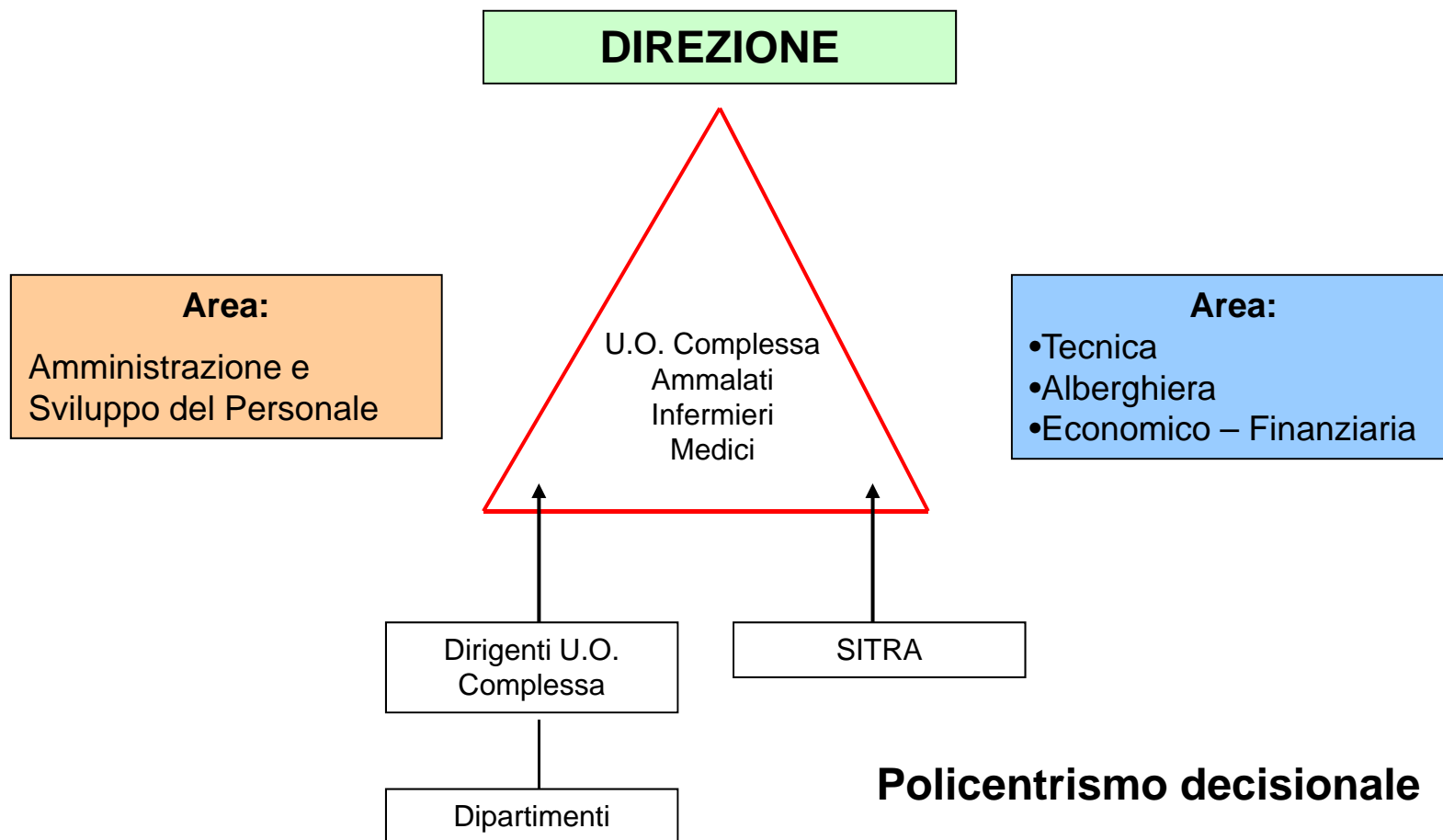
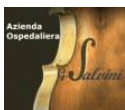
Relazioni verticali discendenti

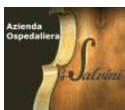
Relazioni trasversali

Certezza ruoli/mansioni

Conoscenza obiettivi

Equità





Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

## Indicatori controllo di gestione

Obiettivi

Strumenti

Risultati

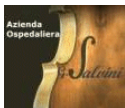
Direzione

Regione

Condivisione

Partecipazione

Comunicazione risultati



Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

---

Mappatura competenze

Job Description

Dirigenza + Comparto

Azioni finalizzate a.....?

Modello organizzativo attività

Intensità di cura complessità assistenziale

Piccole équipes

Primary nursing

.....

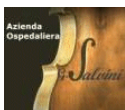
Cooperazione figure professionali diverse

Integrazione

Autonomia

Formazione differenziata





Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

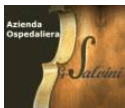
---

## REGOLAMENTO UFFICIO DI DIREZIONE

Relazioni con Dipartimenti

Relazioni con U.O. Complesse

Relazioni con SITRA / Uff. Infermieristici



## SISTEMA DI GESTIONE SL - SGSL

Deliberazioni funzionamento RSPP – Medico competente

Sistema informativo SALUTE

Malattie professionali

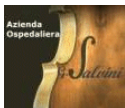
Infortuni/comportamenti/incidenti

Assenze dal lavoro

Ore presenza dirigenti

Procedure

Indicatori Benessere/Malessere



Processi formativi: bisogni e realtà

Procedure

Qualità

Risk Management

Accreditamento

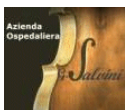
Job Commission

DVR – art.28 – Ruoli

Base comune:

Conoscenza

del lavoro



Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

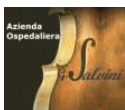
---

..... E per le singole U.O.?

- Risposte da Responsabile Organizzativo
- Risposte da Lavoratori

Contenuto

Contesto

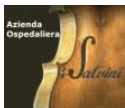


Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

LA PRESENTAZIONE DI TUTTI I DATI  
(trasversali sulla organizzazione e su ogni U.O.)



Orienta, discute e  
fa assumere SOLUZIONI

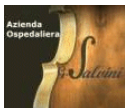


## Esempi di "soluzioni"

### Azienda A

#### Feedback ai lavoratori e figure aziendali di riferimento

- pubblicazione esiti VDR su Intranet
- consegna formazione ai dirigenti
- proposta formazione generale su concetti generali stress lavoro correlato
- pagina Web informativa per dirigenti e preposti percorsi di formazione



Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

---

## Corsi di formazione

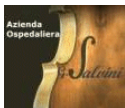
Per reparto su tematiche generali

## Interventi terapeutici

Rivolta a gruppi o macrogruppi su tematiche comuni –  
TEAM potenziamento

## Counseling specifico

Su richiesta del lavoratore



## Azienda B

### INTERVENTI PER IL CAMBIO ORGANIZZATIVO

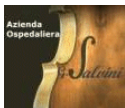
L'eliminazione dei fattori stressogeni, ridisegno delle funzioni lavorative o il cambio organizzativo:

- assicurarsi che la quantità di lavoro sia adeguata alle capacità e alle risorse dei lavoratori
- definire chiaramente le mansioni e le responsabilità dei lavoratori
- dare la possibilità ai lavoratori di essere partecipi ad attività e azioni che interessano il proprio lavoro
- migliorare la comunicazione
- ridurre le incertezze sopra la crescita professionale e le possibilità di lavoro futuro
- dare l'opportunità al lavoratore di interagire con i colleghi e i superiori

Gli interventi organizzativi predisposti più comunemente negli ospedali e centri medici sono:

- formazioni di gruppi
- gruppi multidisciplinari per prestazioni sanitarie
- interventi multicomponenti



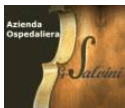


## FORMAZIONE

La formazione di gruppi di lavoro, offrono l'opportunità per i lavoratori di partecipare ad azioni o decisioni che riguardano il lavoro.

I gruppi multidisciplinari di assistenza medica composta ad esempio da medici, infermieri, personale amministrativo, psicologi, possono raggiungere i seguenti obiettivi:

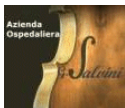
- assicurare servizi efficaci senza sacrificare la qualità
- risparmiare tempo (un gruppo può operare simultaneamente, intervenendo in maniera consequenziale)
- usufruire delle innovazioni mediante l'interscambio di idee
- creare una rete di informazioni, impensabili per una persona che lavora da sola



## INTERVENTI MULTICOMPONENTI

Gli interventi multicomponenti:

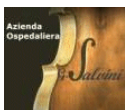
- valutazione dei rischi
- tecniche di intervento
- educazione e formazione del personale
- seguono il lavoratore in tutte le tappe degli interventi
- attribuiscono al lavoratore l'autorità di creare, implementare e valutare gli interventi
- nascono dall'accordo tra la dirigenza di livello superiore e i dirigenti di livello medio
- valutazione periodica dello stress occupazionale



Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

## INTEVENTI PER LA GESTIONE DELLO STRESS

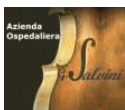
- tecniche di strategie mirate alla riduzione dello stress
- rilassamento progressivo
- bio-feedback
- tecniche comportamentali e cognitive
- gestione del tempo



Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

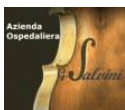
---

# ***Il contesto***

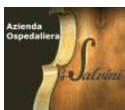


Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

<b>FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA</b>	<b>% CRITICITÀ NEI DIRIGENTI</b>	<b>% CRITICITÀ NEL COMPARTO</b>
Non sono presenti procedure scritte e note a tutti i lavoratori	23	16
Gli obiettivi aziendali sono noti solo ai dirigenti	38	41
I responsabili non informano regolarmente i lavoratori sul funzionamento dell'Azienda	35	38
Non è presente un sistema di comunicazione aziendale accessibile a tutti i lavoratori	5	4
I lavoratori non sempre hanno la possibilità di reperire informazioni quando lo ritengono necessario	28	18
Le decisioni riguardanti il lavoro non vengono condivise con gli operatori	43	36
I responsabili non ascoltano i suggerimenti dei lavoratori	30	29
Accade di frequente che i dirigenti/preposti forniscano informazioni contrastanti circa il lavoro da svolgere	32	31
Non effettuazione di riunioni/incontri tra i dirigenti e i lavoratori	21	23
Non presenza di un piano formativo periodico per lo sviluppo professionale dei lavoratori	45	36
Non è presente un piano formativo aziendale periodico sui rischi specifici da mansione	49	37

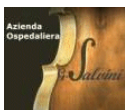


<b>RUOLO NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>% CRITICITÀ NEI DIRIGENTI</b>	<b>% CRITICITÀ NEL COMPARTO</b>
L'organigramma aziendale non è presente e noto a tutti i lavoratori	18	22
I ruoli non sono chiaramente definiti	19	17
Le responsabilità dei singoli lavoratori non sono chiaramente definite	26	29
Vi è una sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone (RSPP / Responsabile qualità / Dirigente / Preposto...)	24	22



Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

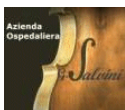
CARRIERA	% CRITICITÀ NEI DIRIGENTI	% CRITICITÀ NEL COMPARTO
I lavoratori sono assunti con contratti a tempo determinato / a progetto	57	43
Nell'Azienda è presente un alto rischio di cassa integrazione / mobilità	4	4
Non sono definiti i criteri per l'avanzamento di carriera	63	57
All'attività svolta è riconosciuto un basso valore sociale	20	39
Non esistono sistemi premianti in relazione al raggiungimento degli obiettivi lavorativi assegnati	25	19
Non è presente un piano di sviluppo professionale per tutti i lavoratori	65	51
I criteri di assegnazione degli incentivi non sono equi e trasparenti	54	50
La retribuzione non è commisurata all'impegno richiesto	68	70
I criteri di retribuzione non sono chiari e conosciuti da tutti	49	42



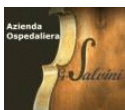
Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

CONTROLLO / AUTONOMIA DECISIONALE	% CRITICITÀ NEI DIRIGENTI	% CRITICITÀ NEL COMPARTO
Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri e se non viene svolto può provocare un fermo produttivo	63	53
I lavoratori non hanno sufficiente autonomia per l'esecuzione dei compiti	8	8
Non è presente un sistema di controllo / gestione sul lavoro svolto	20	17
Il lavoratore non può decidere l'ordine di esecuzione dei compiti, nel rispetto dei tempi prefissati, senza inficiare l'esito del lavoro	17	18
Non vengono prese in considerazione le proposte innovative dei lavoratori	36	32
I lavoratori non possono assumersi un certo grado di responsabilità al di fuori del proprio profilo professionale	33	61
I lavoratori non possono verificare in qualsiasi momento la correttezza del proprio lavoro	21	9
I lavoratori non possono assumere iniziative personali nell'esecuzione dei compiti	15	37



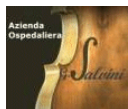


<b>RAPPORTI INTERPERSONALI SUL LAVORO</b>	<b>% CRITICITÀ NEI DIRIGENTI</b>	<b>% CRITICITÀ NEL COMPARTO</b>
Non possibilità di comunicare liberamente con i dirigenti / responsabili da parte dei lavoratori	15	18
I responsabili, se necessario, non sostengono le rivendicazioni dei lavoratori presso la direzione	29	34
Non esiste una buona collaborazione tra i lavoratori	18	27
Le relazioni interpersonali tra colleghi sono tese (conflitti e litigi frequenti)	18	21
Sono presenti problemi personali tra dirigente e lavoratori (conflitti e litigi frequenti)	19	13
Eventuali comportamenti prevaricatori o illeciti tra colleghi non vengono gestiti direttamente dal responsabile	43	35
Sono presenti postazioni di lavoro isolate	30	18
Le relazioni con l'utenza sono spesso critiche per cause indipendenti dal lavoratore	58	34



Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

INTERFACCIA CASA-LAVORO	% CRITICITÀ NEI DIRIGENTI	% CRITICITÀ NEL COMPARTO
Non possibilità di effettuare la pausa pasto in luogo adeguato (mensa aziendale, sala ristoro, bar convenzionato, ...)	23	24
Non possibilità di orario flessibile per esigenze personali	25	39
Non possibilità di raggiungere comodamente il posto di lavoro (parcheggio, mezzi pubblici, ...)	24	30
Non possibilità di svolgere un lavoro part-time orizzontale/verticale)	59	40
Gli operatori non ottengono soddisfazione dal proprio lavoro	26	23
Non esiste un sistema di rilevazione della soddisfazione lavorativa anche oggettivo	83	74
Non esistono o non sono previste strutture aziendali di supporto psicologico accessibili anche per motivi extralavorativi	58	55



#### FONTI DI PRESSIONE EVIDENZIATE DALLA DIRIGENZA

Mancanza di personale e mancato reintegro del turn-over	clima e struttura organizzativa	63%
Avere troppo lavoro da fare	fattori intrinseci al lavoro	59%
Discriminazioni e favoritismi latenti	clima e struttura organizzativa	57%
Guida e controllo inadeguati da parte dei superiori	clima e struttura organizzativa	54%
Perseguire la carriera a scapito della vita familiare	interfaccia casa lavoro	52%
Troppe ore da dedicare al lavoro	fattori intrinseci al lavoro	50%
Doversi assumere compiti sgradevoli (come dover riprendere qualcuno)	ruolo manageriale	50%
Conseguenze di errori commessi	ruolo manageriale	50%
Mancanza di informazione e coinvolgimento nelle decisioni	clima e struttura organizzativa	49%

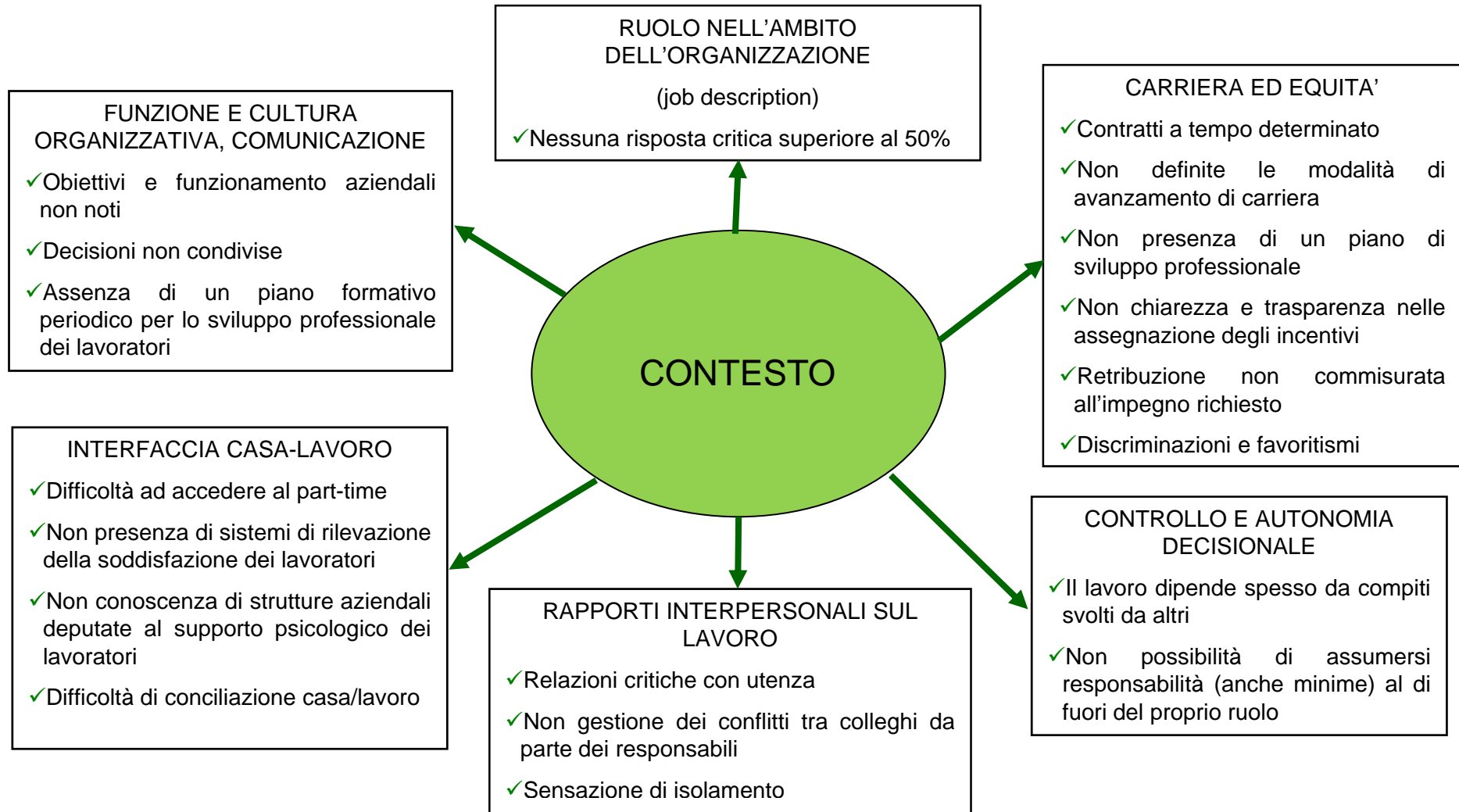
#### FONTI DI PRESSIONE EVIDENZIATE DAL COMPARTO

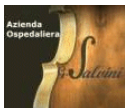
Doversi assumere compiti sgradevoli	ruolo manageriale	62%
Mancanza di personale e mancato reintegro del turn-over	clima e struttura organizzativa	61%
Discriminazioni e favoritismi latenti	clima e struttura organizzativa	56%
Perseguire la carriera a scapito della vita familiare	interfaccia casa lavoro	56%
Sentirsi isolati	relazioni con altre persone	52%
Conseguenze di errori commessi	ruolo manageriale	52%
Portarsi il lavoro a casa	interfaccia casa lavoro	52%
Essere sottovalutato	carriera e riuscita	50%
Mancanza di stabilità o di sicurezza nella vita familiare	interfaccia casa lavoro	50%
Guida e controllo inadeguati da parte dei superiori	clima e struttura organizzativa	49%
Incapacità di chiudere con il lavoro quando si è a casa	interfaccia casa lavoro	49%



Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

**Items segnalati come potenziale criticità da un campione espressivo uguale/superiore al 50% dei rispondenti (INDIPENDENTEMENTE SE DIRIGENZA O COMPARTO)**

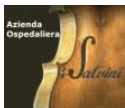




Azienda Ospedaliera  
"G. Salvini"  
Garbagnate Milanese

---

# Proposta di soluzioni organizzative

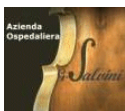


## FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA/COMUNICAZIONE

- ✓ Obiettivi e funzionamento aziendali non noti
- ✓ Decisioni non condivise
- ✓ Assenza di un piano formativo periodico per lo sviluppo professionale dei lavoratori

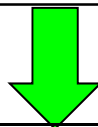


- ❖ Prevedere periodici incontri tra dirigenti/responsabili ed operatori, eventualmente inserendo nel sistema di valutazione dei dirigenti: l'attività di gestione delle riunioni di aggiornamento sulle decisioni/obiettivi aziendali, l'aggiornamento/risoluzione dei problemi, il passaggio di consegne e modalità operative
- ❖ Prevedere, in riferimento agli obiettivi di lavoro assegnati ed alle competenze del personale presenti, un piano formativo aziendale (es. formazione trasversale in tema di salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, formazione specifica per aggiornamento professionale e sviluppo di nuove competenze, formazione di ruolo, lavoro di gruppo, gestione dei conflitti)



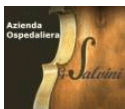
### CARRIERA ED EQUITÀ'

- ✓ Contratti a tempo determinato
- ✓ Non definite le modalità di avanzamento di carriera
- ✓ Non presenza di un piano di sviluppo professionale
- ✓ Non chiarezza e trasparenza nelle assegnazione degli incentivi
- ✓ Retribuzione non commisurata all'impegno richiesto
- ✓ Discriminazioni e favoritismi



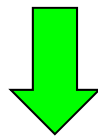
#### ❖ Mappatura delle competenze / Job description per:

- Apprezzare il reale contributo di ciascun lavoratore (comportamenti attivati - risultati prodotti - conseguenti riconoscimenti)
- Promuovere e favorire l'acquisizione di conoscenze/competenze di maggiore livello per rispondere sia alle necessità organizzative sia a quelle di sviluppo professionale individuale, in linea con il profilo di ciascun lavoratore (gratificazione/riconoscimento/motivazione)
- Trasversalizzare le competenze per consentire la "rotazione/intercambiabilità" del personale nei diversi ambiti di attività previste dal servizio (lavoro sostenibile)



## CONTROLLO E AUTONOMIA DECISIONALE

- ✓ Il lavoro dipende spesso da compiti svolti da altri
- ✓ Non possibilità di assumersi responsabilità (anche minime) al di fuori del proprio ruolo



- ❖ Maggiore interazione fra i diversi Dipartimenti aziendali, finalizzate alla armonizzazione/ottimizzazione delle risorse rispetto alla gestione di tematiche comuni (Risk Management, Qualità, Joint commission, etc.)
- ❖ Promuovere una maggiore conoscenza del ciclo lavorativo e quindi della consequenzialità delle attività, sviluppando eventualmente percorsi di accompagnamento tra una fase e l'altra (es. passaggio di consegne)
- ❖ Definizione dei ruoli e delle responsabilità di ognuno
- ❖ Individuazione di procedure di azione condivise
- ❖ Valorizzare l'esperienza dei lavoratori e la possibilità, ove possibile, di esecuzione autonoma anche nell'ottica di una maggiore *"flessibilità ed interscambiabilità delle competenze ed attività"*

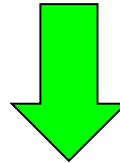




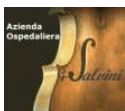


## RAPPORTI INTERPERSONALI SUL LAVORO

- ✓ Relazioni critiche con utenza
- ✓ Non gestione dei conflitti tra colleghi da parte dei responsabili
- ✓ Sensazione di isolamento

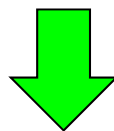


- ❖ Percorsi formativi volti all'acquisizione di competenze trasversali (capacità di comunicazione, relazione, lavoro di gruppo):
  - Implementazione delle competenze relazionali dei lavoratori verso l'utenza (pazienti/parenti)
  - Gestione dei conflitti
  - Comunicazione efficace del percorso terapeutico
  - Gestione delle emozioni conseguenti alla comunicazione di diagnosi a prognosi infausta
  - Formare all'assunzione di responsabilità "etica" oltre che medico-legale
- ❖ Promuovere il lavoro in equipe per aumentare le possibilità di condivisione



## INTERFACCIA CASA-LAVORO

- ✓ Difficoltà ad accedere al part-time
- ✓ Non presenza di sistemi di rilevazione della soddisfazione dei lavoratori
- ✓ Non conoscenza di strutture aziendali deputate al supporto psicologico dei lavoratori
- ✓ Difficoltà di conciliazione casa/lavoro



- ❖ Prevedere periodicamente la rilevazione della soddisfazione lavorativa (con budget dedicato)
- ❖ Identificazione da parte dell'azienda di una persona o ufficio di fiducia con funzioni di ascolto (primo filtro) nei casi di disagio lavorativo
- ❖ Formalizzazione in azienda di un percorso strutturato di gestione e presa in carico dei casi individuali di maggiore sofferenza, accessibile anche per motivi eventualmente extra-lavorativi, finalizzato alla diagnosi, con gli eventuali adempimenti medico-legali che ne discendono, e alla terapia (Medico Competente Aziendale, Ambulatorio di Stress e Mobbing Aziendale, Dipartimento di Salute mentale e Psicologia clinica)
- ❖ Stireria interna all'Azienda, Asilo nido aziendale o comunque convenzionato con possibilità di orari protratti/legati ai turni ospedalieri)