



Foglio d'informazione 46

Motivare e trattenere personale qualificato nel settore delle cure di lunga durata

FWS Job-Stress-Analysis: un esempio pratico per case anziani e istituti di lunga degenza

Abstract

Nei settori delle cure di lunga durata e dei servizi a domicilio, in Svizzera si registra una carenza particolarmente elevata di personale qualificato. Per evitare il deflusso di personale qualificato in queste professioni è pertanto molto importante offrire condizioni di lavoro attraenti. Il modulo speciale Cure di lunga durata e servizi a domicilio dello strumento d'indagine Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis pone l'accento sull'analisi di fattori rilevanti per la salute, la motivazione e la soddisfazione delle collaboratrici e dei collaboratori. L'esempio pratico che segue mostra come una casa anziani o un istituto di lunga degenza ha effettuato un'analisi della situazione con l'ausilio di questo strumento e quali misure sono state attuate per migliorare le condizioni di lavoro in modo mirato.

1 Contesto

Studi dimostrano che in Svizzera c'è carenza di personale qualificato nel settore delle cure e dell'assistenza, anche perché quasi la metà del personale infermieristico con formazione abbandona la propria professione [1–3]. Le strutture del settore delle cure di lunga durata hanno particolari difficoltà a reperire e trattenere personale sufficiente e ben qualificato.

Condizioni di lavoro attraenti sono un fattore importante per la soddisfazione, la motivazione e la salute delle collaboratrici e dei collaboratori – e quindi un'opportunità per aumentare la possibilità che il personale qualificato rimanga nella struttura e continui a esercitare la professione in generale.

In questo contesto, l'Ufficio federale della sanità pubblica, la Fondazione Promozione Salute Svizzera e l'Ufficio di studi di politica del lavoro e politica sociale BASS hanno sviluppato il modulo speciale Cure di lunga durata e servizi a domicilio dello strumento d'indagine FWS Job-Stress-Analysis, testan-

dolo in una fase pilota con nove strutture del settore delle cure di lunga durata e dei servizi a domicilio (Spitex) [4].

Una parte significativa delle condizioni quadro nel settore delle cure è determinata dall'esterno e non può essere influenzata dalle singole strutture (ad es. il finanziamento delle prestazioni). Ma ci sono anche temi in cui le strutture hanno un margine di manovra per definire determinate condizioni di lavoro, ad esempio nell'ambito della stima e della pianificazione dei turni, o anche della gestione di comportamenti difficili delle o dei residenti. Qui entra in gioco il modulo speciale Cure di lunga durata e servizi a domicilio.

Indice

1	Contesto	1
2	Procedura	2
3	Esempio pratico	3
4	Fonti	7

Lo strumento online di indagine tra le collaboratrici e i collaboratori permette alle strutture di effettuare un'analisi precisa della situazione attuale volta a rilevare le condizioni di lavoro all'interno dell'organizzazione e lo stato di salute del personale, garantendo al contempo l'anonimato assoluto.

2 Procedura

L'attuazione del modulo speciale Cure di lunga durata e servizi a domicilio avviene in cinque fasi (cfr. figura 1).

I SENSIBILIZZAZIONE

- Sensibilizzare la direzione per la tematica e gli obiettivi e assicurarsi il suo sostegno.
- Definire i ruoli (direzione del progetto, eventualmente gruppo di progetto, coinvolgimento di una consulente esterna o un consulente esterno).
- Definire il tipo di coinvolgimento degli organi della struttura (ad es. consiglio di fondazione, consiglio di amministrazione).
- Definire lo svolgimento del progetto e le persone di contatto.
- Informare il personale.

II ANALISI

- Svolgimento del sondaggio.
- Mettere a disposizione del personale circa 30 minuti di tempo per compilare il sondaggio.
- Predisporre dei punti di contatto, sia per questioni tecniche che di contenuto. Incoraggiare il personale a porre domande in caso di dubbi.

- Seguire l'andamento della partecipazione e informare al riguardo.

III CONCRETIZZAZIONE

- Informare sui risultati e chiarire le questioni di comprensione.
- Discutere i risultati con il personale, definire gli ambiti di intervento prioritari e raccogliere idee per misure concrete.
- Concentrarsi non solo sulle aree problematiche, ma anche sui punti di forza esistenti.

IV ATTUAZIONE

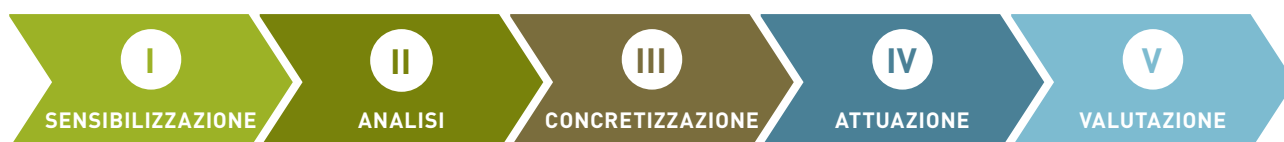
- Selezionare un numero gestibile di misure/progetti concreti, sostenuti anche dal personale.
- Dove possibile, associare le misure con processi esistenti.
- Definire la partecipazione e le responsabilità.
- Definire gli obiettivi e la verifica degli obiettivi.

V VALUTAZIONE

- Coordinamento e gestione delle misure.
- Definire le possibilità di scambio nell'ottica del processo di miglioramento continuo.
- Dopo una fase di attuazione predefinita, fare il punto della situazione e valutare il raggiungimento degli obiettivi.
- Riflettere sul processo e sul cambiamento.
- Effettuare una nuova analisi della situazione (ad es. ripetizione dell'indagine) e riavviare il ciclo.

FIGURA 1

Attuazione del modulo speciale Cure di lunga durata e servizi a domicilio



FWS Job-Stress-Analysis – strumento online per la gestione della salute in azienda:

FWS Job-Stress-Analysis è uno strumento d'indagine che consente alle aziende di rilevare la condizione di stress delle collaboratrici e dei collaboratori. Il tool online è stato sviluppato nel 2008 da Promozione Salute Svizzera in collaborazione con l'Università di Berna ed è comprovato scientificamente.

Rilevamento di carichi, risorse e stato di salute delle collaboratrici e dei collaboratori:

FWS Job-Stress-Analysis identifica i fattori di stress a diversi livelli dell'organizzazione (azienda, team, collaboratrici e collaboratori) e rileva sia i carichi e le risorse (fattori di protezione dallo stress) sia il benessere e la soddisfazione. Sulla base di questa panoramica dettagliata del fenomeno dello stress, le aziende possono pianificare e attuare adeguate misure allo scopo di ridurre e prevenire lo stress sul posto di lavoro.

Struttura modulare di FWS Job-Stress-Analysis:

FWS Job-Stress-Analysis si fonda sul modulo di base (o sul modulo di base leggermente accorciato light) che comprende i fattori principali impiegati per descrivere il fenomeno dello stress. In aggiunta le aziende hanno la possibilità di ampliare i temi dell'indagine FWS Job-Stress-Analysis sia con

moduli standard esistenti (cinque moduli di approfondimento) sia con proprie domande supplementari. Attualmente esistono due moduli speciali per settori specifici: uno per l'ambito delle cure di lunga durata e dei servizi a domicilio e uno per le scuole.

Modulo speciale Cure di lunga durata e servizi a domicilio:

questo modulo comprende i carichi e le risorse specifici dell'ambito delle cure e dell'assistenza (ad es. piano dei turni, ridimensionamento delle cure, sensazione di sicurezza, qualità delle cure e dell'assistenza).

Accesso e costi: FWS Job-Stress-Analysis è a disposizione delle aziende in versione Free gratuita o in versione Professional (CHF 5.80 per persona invitata). La versione a pagamento prevede, oltre al risultato per l'intera organizzazione, un ampliamento a diversi livelli organizzativi e più ondate di inchiesta.

Siete interessati? Maggiori informazioni sono disponibili sul sito www.fws-jobstressanalysis.ch, mentre al link www.friendlyworkspace.ch/it/consulenza trovate un elenco delle/i consulenti accreditati.

3 Esempio pratico

Il presente esempio pratico fittizio ha per oggetto una casa anziani/un istituto di lunga degenza di medie dimensioni. La struttura impiega circa 100 collaboratrici e collaboratori che garantiscono la qualità di vita di poco più di 100 residenti; la metà del personale lavora nel settore delle cure e dell'assistenza, l'altra metà in quello dell'amministrazione e della direzione, in cucina e nel servizio tecnico-logistico. L'esempio pratico si basa su una sintesi di risultati delle strutture pilota e su informazioni tratte dalla letteratura e illustra la procedura per lo svolgimento del sondaggio e l'elaborazione delle misure. Ulteriori informazioni sullo strumento e sullo sviluppo di misure sono fornite nella guida del modulo speciale [4].



1 SENSIBILIZZAZIONE

Sostegno e preparazione

La responsabile del personale della casa anziani/dell'istituto di lunga degenza persegue da tempo la strategia di prendersi particolare cura del personale al fine di rafforzare la soddisfazione e la motivazione sul posto di lavoro e contenere le assenze e le fluttuazioni. Ora vorrebbe svolgere un'analisi della situazione per stilare un primo bilancio e individuare in quali ambiti la struttura potrebbe ancora migliorare. Propone alla direzione di condurre un sondaggio tra il personale con lo strumento FWS Job-Stress-Analysis.

La direzione è già convinta dell'importanza della gestione della salute in azienda (GSA) e non solo sostiene la conduzione del sondaggio, ma assicura anche il proprio impegno e sostegno per la succes-

siva deduzione e attuazione delle misure. La direzione è consapevole del fatto che si tratta di un processo di sviluppo dell'organizzazione esteso sul lungo periodo.

Viene costituito un gruppo di gestione del progetto con responsabili provenienti dai settori delle cure e dell'assistenza, dalla cucina e dal servizio tecnico-logistico. Il gruppo di gestione decide inoltre che il progetto va svolto insieme a una consulente esterna appositamente formata per l'impiego dello strumento e facente parte del pool di Promozione Salute Svizzera. La direzione approva il budget per il finanziamento del progetto (tra cui le spese della consulente) e informa il consiglio di fondazione in merito al progetto.

In una fase successiva vengono stabilite le modalità di svolgimento del progetto (ad es. periodo in cui può avvenire il sondaggio e come si intendono discutere i risultati). Infine, i quadri informano l'intero personale sull'imminente sondaggio, sull'obiettivo del progetto e sull'intenzione della direzione di avviare misure appropriate se necessario. Inoltre informano il personale sul tipo di domande, sul carattere facoltativo e anonimo del sondaggio e indicano a chi rivolgersi in caso di dubbi.

II ANALISI **Svolgimento del sondaggio**

Le collaboratrici e i collaboratori ricevono il login e la password e si registrano con il loro indirizzo e-mail o numero di cellulare. Hanno a disposizione mezz'ora di tempo durante l'orario di lavoro per compilare il sondaggio su uno dei computer di lavoro, su un tablet o sul loro cellulare. Il personale che lavora nel settore delle cure e dell'assistenza riceve alcune domande aggiuntive e specifiche inerenti alle cure, mentre il questionario per il personale dell'amministrazione e della direzione, della cucina e del servizio tecnico-logistico è un po' più breve. Il gruppo di gestione del progetto ha aggiunto al modulo del sondaggio una propria domanda complementare sulla soddisfazione circa i nuovi principi di conduzione.

Nelle tre settimane in cui si svolge il sondaggio, nel reparto capita di sentire qualche collaboratrice o collaboratore, soprattutto quelli di altra madrelingua, informarsi sul significato di alcuni termini del sondaggio. Ogni collaboratrice e collaboratore riceve una valutazione personale e suggerimenti individuali subito dopo aver completato il sondaggio.

Dopo dieci giorni, la responsabile del personale informa sullo stato della partecipazione e motiva nuovamente tutto il personale a partecipare al sondaggio. Al termine della fase di sondaggio viene registrata una partecipazione elevata, pari all'85% del personale.

I risultati possono essere analizzati sia a livello dell'azienda nel suo insieme, sia in funzione delle diverse unità o dei team aziendali. Tuttavia vengono visualizzati solo i risultati delle unità o dei team nei quali almeno dieci collaboratrici e collaboratori hanno compilato il questionario. In questo modo non è possibile risalire a singole collaboratrici e singoli collaboratori sulla base dei risultati.

In molti casi i risultati (cfr. figure 2 e 3) confermano il quadro che la responsabile del personale aveva già della struttura. Costata con soddisfazione che nel complesso prevalgono i semafori verdi, il che sta a indicare che la struttura possiede molti punti di forza e risorse. Ma riscontra anche una necessità di intervento negli ambiti in cui il personale è sottoposto a stress.

FIGURA 2

Estratto di esempi di risultati**Temi specifici dell'ambito delle cure e dell'assistenza**

- ▲ P 61 Eventi di aggressione
- P 48 Gestione del piano dei turni
- P 32 Perfezionamento professionale e sviluppo
- P 26 Sensazione di sicurezza
- P 16 Qualità delle cure e dell'assistenza

Risorse

- P 58 Riconoscenza generale
- P 40 Margine di manovra
- P 20 Attitudine al sostegno da parte della o del superiore

Carichi

- ✘ P 93 Problemi legati all'organizzazione del lavoro
- P 55 Incertezza legata ai compiti di lavoro
- P 40 Pressione temporale

Salute e motivazione

- ▲ P 66 Mal di schiena o dolori alla zona lombare
- P 48 Stato di salute generale
- P 39 Soddisfazione generale nei confronti del lavoro
- P 33 Esaurimento

Percentile e sistema a semaforo

Zona favorevole
(P 0-60)

Zona sensibile
(P 61-90)

Zona critica
(P 91-100)

**Rappresentazione dei risultati**

I risultati del sondaggio vengono confrontati con **dati di benchmark** rappresentativi e raffigurati in forma anonima con un sistema a semaforo. Vale la regola: più è bassa il percentile in riferimento al gruppo di confronto, più è positivo il valore del rispettivo parametro di valutazione.

Il **percentile** – abbreviato in P – è un valore statistico. Indica dove il risultato individuale o della struttura deve essere collocato all'interno di un gruppo di confronto. Per capire il concetto, immaginiamoci 100 persone di varia altezza, disposte in ordine crescente da sinistra a destra in base all'altezza. La più piccola di questa serie corrisponde al percentile P 1, la più grande al P 100. La persona con il P 40 è più grande delle 39 persone prima di lei e più piccola delle 60 persone dopo di lei nella fila. Il percentile fornisce quindi indicazioni sul RANGO o sulla POSIZIONE che una persona o una struttura occupa rispetto al gruppo di confronto (benchmark) – ma non su quanto sia grande.

Promozione Salute Svizzera garantisce l'assoluto **anonimato** e la piena **protezione dei dati**. I risultati vengono indicati soltanto se l'azienda o il gruppo in questione (ad es. divisione, team o funzione) è composta/o almeno di dieci persone. I risultati individuali sono confidenziali e possono essere visionati esclusivamente dalla persona interessata.

III**CONCRETIZZAZIONE****Discussione dei risultati e delle misure**

In una prima fase la consulente esterna presenta i risultati ai quadri e successivamente a tutto il personale e chiarisce le questioni di comprensione. In una seconda fase i risultati vengono discussi in modo approfondito con le collaboratrici e i collaboratori in occasione di diversi workshop. Questi definiscono i principali ambiti tematici per l'ulteriore sviluppo della struttura e raccolgono idee per possibili misure. In questi workshop, moderati dalla consulente, si discute ad esempio su quali siano i tipi

di comportamento aggressivo delle o dei residenti particolarmente gravosi per le collaboratrici e i collaboratori, quali le difficoltà nell'organizzazione del lavoro e cosa potrebbe aiutare a ridurre il carico fisico. Si distingue sempre tra le possibilità che le collaboratrici e i collaboratori hanno a livello individuale e ciò che si potrebbe intraprendere a livello di team e di azienda. La consulente indirizza la discussione anche verso i punti di forza già ampiamente presenti in azienda. Si discute, ad esempio, su come i singoli team riescano a raggiungere un'elevata qualità delle cure e dell'assi-

stenza nonostante le difficoltà esistenti. Si riflette anche su misure volte a rafforzare il senso di stima, già percepito come buono.

IV ATTUAZIONE
Misure mirate

Sulla base delle numerose idee e possibili misure, la direzione e il gruppo di gestione, moderati dalla consulente esterna, definiscono l'attuazione delle seguenti misure prioritarie per i prossimi due anni.

- **Organizzazione del lavoro:** introduzione di un incontro a scadenze regolari per la discussione di temi quotidiani, entrate, decessi, carichi di lavoro ecc. con rappresentanti di tutti i reparti di cura, della cucina e del servizio tecnico-logistico.
- **Gestione di residenti aggressive o aggressivi:** alcuni membri del personale frequentano un corso sul tema della gestione delle aggressioni e trasmettono le conoscenze acquisite in un corso di formazione interno.

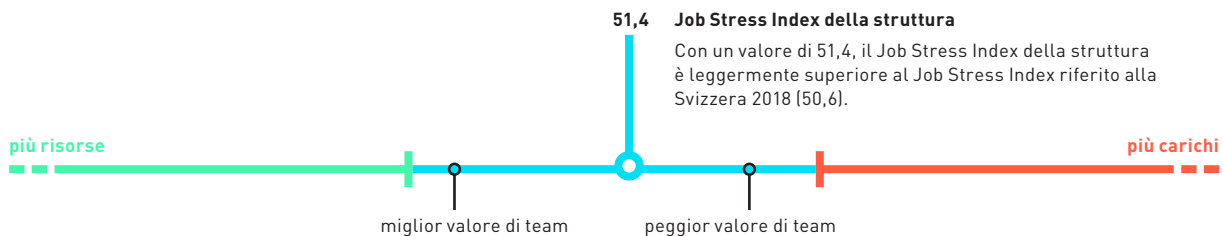
- **Carichi fisici:** al personale viene finanziata la partecipazione a un corso di base o avanzato in cinestetica; inoltre, le collaboratrici e i collaboratori possono accedere gratuitamente alla sala fitness/palestra delle o dei residenti.
- **Qualità delle cure e dell'assistenza:** deve essere mantenuta a un buon livello, ad esempio con discussioni regolari di casi all'interno del team.
- **Clima di stima:** la cultura della stima, già a un buon livello, deve essere coltivata ancora meglio e ancorata come principio di conduzione. In tutti i team si discute di ciò che le collaboratrici e i collaboratori considerano come stima. I quadri ricevono una formazione sull'argomento.

Per tutte le misure si definiscono i rispettivi obiettivi da raggiungere (ad es. migliore gestione delle aggressioni, meno assenze a causa di mal di schiena) e come verificare il raggiungimento degli obiettivi (ad es. chiedere in maniera specifica nelle riunioni di gruppo se si sono verificate situazioni di aggressione, registrazione delle assenze nel sistema di gestione delle assenze, svolgimento di colloqui di reinserimento).

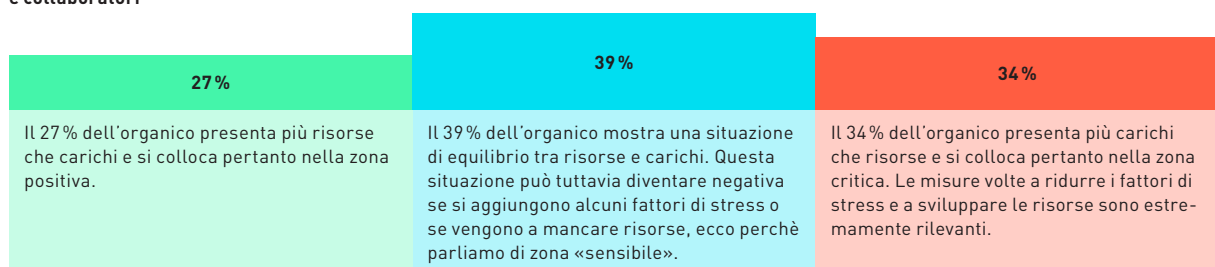
FIGURA 3

Job Stress Index della struttura

Il Job Stress Index della struttura viene calcolato sulla base dei risultati dell'indagine. Il Job Stress Index riflette il rapporto tra carichi di lavoro (pressione temporale, incertezza legata ai compiti di lavoro, problemi legati all'organizzazione del lavoro, sovraccarico qualitativo, fattori sociali di carico legati alla o al superiore/alle o ai colleghi) e risorse lavorative (margine di manovra, integralità dei compiti, attitudine al sostegno da parte della o del superiore e riconoscenza generale). Il Job Stress Index consente dunque di valutare il «livello di stress» della struttura ma anche di singoli team. Più alto è il valore, maggiore è il carico rispetto alle risorse.



Percentuale di collaboratrici e collaboratori



V

VALUTAZIONE**Processo di miglioramento continuo**

Dopo che la responsabile del personale e il gruppo di gestione hanno coordinato l'attuazione delle misure per un periodo di due anni, viene tracciato un primo bilancio insieme alla direzione: quali miglioramenti concreti ha ottenuto l'azienda in termini di condizioni di lavoro, nonché in riferimento alle collaboratrici e ai collaboratori e alla loro percezione di stress? Cos'è cambiato?

Nella discussione tutti concordano sul fatto che sono state fissate le giuste priorità relativamente agli ambiti di intervento, ma che vi è ancora spazio per ottenere miglioramenti a livello di attuazione. Il raggiungimento degli obiettivi è un processo continuo. La responsabile del personale ricorda alla direzione che la realizzazione di grandi cambiamenti è possibile solo con una prospettiva a lungo termine.

Osserva inoltre che le collaboratrici e i collaboratori prestano maggiore attenzione alla propria salute e che in azienda si discute più apertamente dell'organizzazione dei processi lavorativi. Per verificare l'efficacia delle misure è previsto un nuovo sondaggio con FWS Job-Stress-Analysis.

Durante l'attuazione del progetto sono stati identificati i seguenti fattori di successo e ostacoli.

Fattori di successo

- Supporto da parte della consulente esterna, soprattutto nell'interpretazione dei risultati
- Moderazione esterna dei workshop e del processo decisionale volto a definire l'ordine di priorità delle misure
- Coinvolgimento del personale nella discussione e nello sviluppo di possibili misure

Ostacoli

- Ponendo l'accento sulle aree problematiche (semafori gialli e rossi) si rischiava di entrare in una spirale negativa caratterizzata da critiche e pretese. Era invece importante promuovere tra il personale un approccio di pensiero orientato alle soluzioni, sottolineando anche i punti di forza e le risorse esistenti.
- Qualche collaboratrice e collaboratore ha incontrato un po' di difficoltà nella compilazione del sondaggio; nella prossima edizione si provvederà a fornire in anticipo informazioni ancora migliori e un sostegno ancora più mirato durante la fase di indagine.

4 Fonti

- [1] Lobsiger, M. & Kägi, W. (2016). *Analyse der Strukturhebung und Berechnung von Knappheitsindikatoren zum Gesundheitspersonal* (disponibile solo in tedesco). Obsan Dossier 53. Neuchâtel: Osservatorio svizzero della salute.
- [2] Merçay, C., Burla, L. & Widmer, M. (2016). *Gesundheitspersonal in der Schweiz. Bestandsaufnahme und Prognosen bis 2030* (disponibile in tedesco e francese). Obsan Rapporto 71. Neuchâtel: Osservatorio svizzero della salute.
- [3] Ufficio federale della sanità pubblica (UFSP), Conferenza svizzera delle direttrici e dei direttori cantonali della sanità (CDS) e Organizzazione mantello del mondo del lavoro per il settore sanitario (OdASanté) (ed.) (2016). *Nationaler Versorgungsbericht für die Gesundheitsberufe 2016. Nachwuchsbedarf und Massnahmen zur Personalsicherung auf nationaler Ebene* (disponibile in tedesco e francese). Berna: CDS e OdASanté.
- [4] Stocker, D., Jäggi, J., Künzi, K., Goebel, S. & Zumstein, N. (2020). *Motivare e trattenere personale qualificato nel settore delle cure di lunga durata – Approcci tesi a creare condizioni di lavoro attraenti. Una guida per case anziani, istituti di lunga degenza, servizi a domicilio (Spitex) e consulenti*. Fogli di lavoro 51. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.

Impressum

Editrice

Promozione Salute Svizzera

Autori

- Dott.ssa Désirée Stocker (direzione del progetto), Jolanda Jäggi, Kilian Künzi; Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG, Konsumstrasse 20, CH-3007 Berna, tel. +41 (0)31 380 60 80, info@buerobass.ch, www.buerobass.ch
- Dott. Sven Goebel, Nina Zumstein; Promozione Salute Svizzera

Con il sostegno dei seguenti partner dell'area specialistica e pratica:

- Esperto/esperta università: Prof. Dott. Achim Elfering, Università di Berna; Dott.ssa Franziska Zúñiga, Università di Basilea
- UFSP e gruppo di affiancamento UFSP: Marianne Geiser e Claudia Kubli, CURAVIVA Svizzera; Annette Grünig, Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali della sanità CDS; Ursula Ledermann Bulti e Cornelis Kooijman, SPITEX Svizzera; Maria Hodel, UFSP; Markus Maurer, Association Spitex privée Suisse ASPSP; Sara Shokry, UFSP; Pierre-André Wagner, Associazione svizzera infermiere e infermieri (ASI)
- Consulenti aziendali: Rita Buchli, Rita Buchli GmbH; Daniela Witschi, arts of working GmbH
- Esperte dell'area pratica: Marie-Rose Barben, Pflegeheim Frutigland; Claudine Bumbacher, SPITEX Berna; Henny Messerli, Alters- und Begegnungszentrum Riffenmatt; Anna Moser, Tilia Stiftung
- Redazione:
italiano: Luca Weber, Smiling GmbH;
francese: Tanja Guggenbühl, BASS AG

Direzione del progetto Promozione Salute Svizzera

Dott. Sven Goebel, responsabile Sviluppo gestione della salute in azienda

Durata del progetto

Da giugno 2018 a giugno 2020

Forma di citazione

Stocker, D., Jäggi, J., Künzi, K., Goebel, S. & Zumstein, N. (2020). *Trattenere personale qualificato nel settore delle cure di lunga durata – FWS Job-Stress-Analysis: un esempio pratico per case anziani e istituti di lunga degenza*. Foglio d'informazione 46. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.

Serie e numero

Promozione Salute Svizzera,
foglio d'informazione 46

© Promozione Salute Svizzera, agosto 2020

Informazioni

Promozione Salute Svizzera, Wankdorfallée 5,
CH-3014 Berna, tel. +41 31 350 04 04,
office.bern@promotionsante.ch,
www.promozionesalute.ch
www.promozionesalute.ch/publicazioni