



## Foglio d'informazione 47

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

## FWS Job-Stress-Analysis: un esempio pratico per servizi a domicilio (Spitex)

### 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 un'organizzazione di servizi a domicilio (Spitex) 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, e anche le organizzazioni di servizi a domicilio sono sempre più confrontate con questa situazione.

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, testandolo 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 piani-

### Indice

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

ficazione dei turni, o anche della gestione di comportamenti difficili delle o dei clienti. Qui entra in gioco il modulo speciale Cure di lunga durata e servizi a domicilio.

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 del tasso di risposta 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

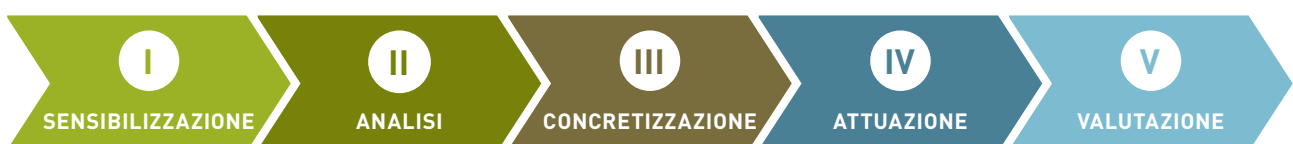
- Selezionare un numero gestibile di misure/progetti concreti, sostenuti anche dal personale.
- Dove possibile associare le misure con processi esistenti.
- Definire la partecipazione e le responsabilità.
- Definire gli obiettivi e la verifica degli obiettivi.

### 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](http://www.fws-jobstressanalysis.ch), mentre al link [www.friendlyworkspace.ch/it/consulenza](http://www.friendlyworkspace.ch/it/consulenza) trovate un elenco delle/i consulenti accreditati.

### **3 Esempio pratico**

Il presente esempio pratico fittizio descrive una struttura Spitex di dimensioni medie che offre servizi di cura, assistenza e lavori domestici a domicilio. La struttura impiega circa 100 collaboratrici e collaboratori che si occupano del benessere di poco meno di 600 clienti all'anno; due terzi circa del personale lavorano nel settore delle cure e dell'assistenza. 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 direttrice della struttura Spitex è consapevole che la soddisfazione del personale è molto importante per la collaborazione e la costanza nel team. Sa che questo si ripercuote anche sulla soddisfazione delle o dei clienti.

Poiché negli ultimi tempi ci sono stati sempre più disaccordi all'interno dei team, discute con i rispettivi responsabili su come gestire la questione. In occasione della riunione della direzione si decide di affrontare le sfide in modo sistematico. Innanzitutto, si stabilisce di effettuare un'analisi della situazione, dopodiché saranno sviluppate misure concrete di cambiamento sulla base dei risultati.

A tal fine è previsto lo svolgimento di un'indagine tra il personale con FWS Job-Stress-Analysis. La responsabile del dipartimento di gestione della salute in azienda assume la direzione operativa del progetto. La direttrice mette a punto un preventivo dei costi con la responsabile di progetto e informa anche il comitato direttivo in proposito. Quest'ultimo assicura il proprio impegno e sostegno al progetto. Da un pool di consulenti aziendali con formazione di Promozione Salute Svizzera viene quindi contattato un consulente della regione e sono concordati i costi da pagare. Insieme 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 responsabili dei team 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 tempo per la compilazione va pianificato ai margini dell'orario di lavoro individuale. Le collaboratrici e i collaboratori possono compilare il sondaggio anche a casa sul computer privato o sul cellulare e conteggiare il tempo impiegato come orario di lavoro.

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 addetto all'amministrazione e ai lavori domestici è un po' più breve. La responsabile di progetto ha aggiunto al modulo del sondaggio una domanda complementare sulla soddisfazione circa le nuove vetture aziendali. Ogni collaboratrice e collaboratore riceve una valutazione personale e suggerimenti individuali subito dopo aver completato il sondaggio.

Dopo dieci giorni, la responsabile di progetto informa sullo stato della partecipazione e motiva nuovamente tutto il personale a partecipare al sondaggio. Al termine della fase di sondaggio risulta che complessivamente il 63% del personale ha partecipato all'indagine. La partecipazione è quindi meno alta di quanto auspicato, ma comunque sufficiente per continuare sulla base dei risultati ottenuti.

I risultati vengono analizzati a livello di struttura complessiva e in funzione dei diversi team. 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 direttrice aveva già della struttura. Constata con soddisfazione che, oltre alle sfide previste, sono numerosi i semafori verdi, il che sta a indicare che la struttura possiede molti punti di forza e risorse. Tuttavia riscontra anche una necessità di intervento negli ambiti in cui il personale è sottoposto a stress.

## III

### CONCRETIZZAZIONE

#### Discussione dei risultati e delle misure

In una prima fase il consulente esterno presenta i risultati ai quadri e successivamente a tutto il personale e chiarisce le questioni di comprensione. In una seconda fase si discutono in modo approfondito i risultati in occasione di diversi workshop, si definiscono i principali ambiti tematici per l'ulteriore sviluppo della struttura e si raccolgono idee per possibili misure. Nella discussione, il consulente si informa in modo sistematico sulle possibilità delle collaboratrici e dei collaboratori a livello individuale, sulle idee circa le misure da prendere a livello di team e a livello di struttura.

Nei workshop emergono differenze rilevanti per quanto riguarda il funzionamento e le esigenze dei singoli team. L'attuale gestione del piano dei turni e il margine di manovra, considerato molto limitato, sono fonte di insoddisfazione in tutti i team. Spesso questi aspetti comportano anche conflitti sia aperti sia latenti nel team che buona parte del personale considera stressanti a livello emotivo e che sono alla base dell'insufficiente distacco mentale dal lavoro.

FIGURA 2

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

- ▲ P 64 Gestione del piano dei turni
- P 36 Carico fisico
- P 30 Qualità delle cure e dell'assistenza
- P 20 Sensazione di sicurezza
- P 15 Perfezionamento professionale e sviluppo

**Risorse**

- ✗ P 91 Margine di manovra
- P 55 Riconoscenza generale
- P 35 Attitudine al sostegno da parte della o del superiore

**Carichi**

- P 54 Fattori sociali di carico legati alle o ai colleghi
- P 52 Pressione temporale
- P 39 Problemi legati all'organizzazione del lavoro

**Salute e motivazione**

- ▲ P 63 Distacco mentale dal lavoro
- P 49 Stato di salute generale
- P 35 Legame emotivo all'organizzazione
- P 34 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.

Le discussioni durante i workshop dimostrano che le proposte di soluzione dei diversi team puntano in direzioni completamente diverse. Spaziano dalla soppressione dei servizi condivisi a una nuova ripartizione del lavoro con maggiore autonomia professionale, passando per la creazione di un pool di persone che possono essere impiegate con breve preavviso.

Tutti i team si dicono molto soddisfatti della sensazione di sicurezza all'interno della struttura. Anche se la gestione dei carichi fisici è considerata già abbastanza buona, qualche collaboratrice e collaboratore intravede ancora un certo potenziale di miglioramento in questo ambito.

**IV ATTUAZIONE**  
**Misure mirate**

Basandosi sulle idee di possibili misure raccolte in occasione dei workshop, la direzione decide, sotto la moderazione del consulente, di avviare un processo di sviluppo dell'organizzazione esteso sul lungo periodo. Nei prossimi due anni si intende affrontare in via prioritaria le seguenti misure.

- **Margine di manovra, piano dei turni e fattori sociali di stress:** al fine di soddisfare le esigenze delle collaboratrici e dei collaboratori dei vari team, a tutti i team sarà affidata maggiore responsabilità individuale e autonomia. In una prima fase saranno delegate la gestione del piano dei turni e la definizione di regolamentazioni chiare e trasparenti per la presa in considerazione delle richieste di vacanza. Anche l'assegnazione della gestione dei casi di nuovi clienti sarà d'ora in poi effettuata all'interno del team. Inoltre tutti i team avranno il compito di elaborare soluzioni per una migliore gestione delle tensioni e una cultura del conflitto più aperta e costruttiva.

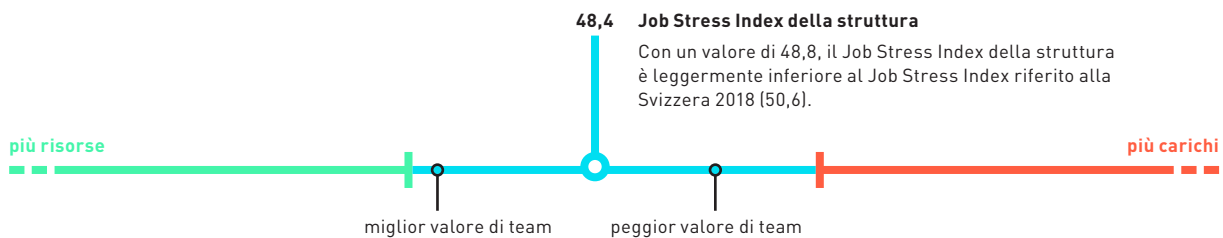
- **Carichi fisici:** in occasione di un aggiornamento interno con un medico del lavoro e un ergo-terapista, il personale della struttura Spitex impara come proteggere la propria salute anche negli appartamenti delle o dei clienti, spesso non attrezzati in modo ottimale. Sono pure previste esercitazioni su come condurre colloqui con i familiari per incoraggiarli ad acquistare materiale ausiliario adeguato.
- **Sensazione di sicurezza:** si vuole mantenere il buon livello in questo ambito con discussioni regolari di casi all'interno del team e un ampliamento del sistema di gestione degli errori.

Per tutte le misure si definiscono obiettivi concreti (ad es. migliore gestione dei conflitti, distribuzione puntuale del piano dei turni, meno assenze a causa di carichi fisici) e si stabilisce come verificare il raggiungimento degli obiettivi (ad es. chiedere in maniera specifica nelle riunioni di team se si sono verificate situazioni conflittuali, registrazione delle assenze nel sistema di gestione delle assenze, svolgimento di colloqui di reinserimento).

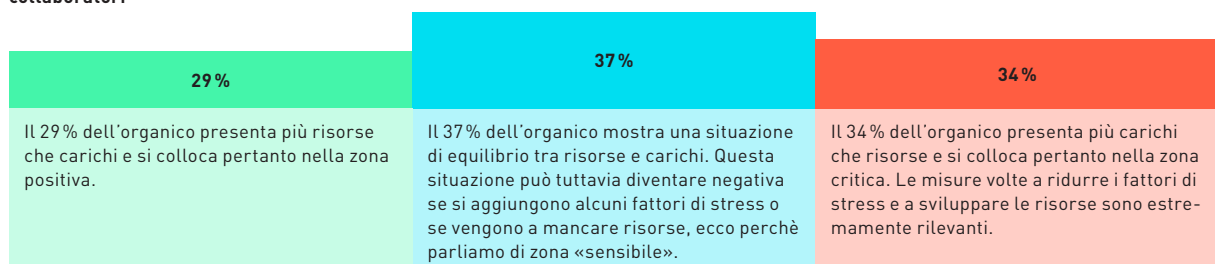
FIGURA 3

**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**

La responsabile di progetto coordina l'attuazione delle misure per un periodo di circa due anni. Successivamente viene tracciato un primo bilancio con tutto il personale: quali miglioramenti concreti ha realizzato la struttura? 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. Tutti constatano che nella struttura c'è un clima di lavoro più costruttivo.

Il raggiungimento degli obiettivi è un processo continuo. Per verificare l'efficacia delle misure è previsto un nuovo sondaggio con FWS Job-Stress-Analysis. La direttrice ricorda alla direzione, ai responsabili di team e al comitato direttivo che la realizzazione di grandi cambiamenti è possibile solo con una prospettiva a lungo termine.

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

**Fattori di successo**

- Supporto da parte del consulente esterno nell'interpretazione dei risultati, nella moderazione dei workshop e nella definizione delle priorità delle misure
- Coinvolgimento del personale nella discussione e nello sviluppo di possibili misure

**Ostacoli**

- Tasso di risposta relativamente basso e quindi base dei risultati non sufficientemente ampia
- 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.

**4 Fonti**

- [1] Lobsiger, M. & Kägi, W. (2016). *Analyse der Strukturerhebung 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. Bestandesaufnahme 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:

- Esperta/esperto università: Prof. Dott. Achim Elfering, Università di Berna; Dott.ssa Franziska Zúñiga, Università di Basilea
- UFSP e gruppo di affiancamento UFSP: Marianne Geiser risp. Claudia Kubli, CURAVIVA Svizzera; Annette Grünig, Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali della sanità CDS; Ursula Ledermann Bulti risp. Cornelis Kooijman, SPITEX Svizzera; Maria Hodel, UFSP; Markus Maurer, Association Spitex privée Suisse ASPs; 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). *Motivare e trattenere personale qualificato nel settore delle cure di lunga durata - FWS Job-Stress-Analysis: un esempio pratico per servizi a domicilio (Spitex)*. Foglio d'informazione 47. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.

### Serie e numero

Promozione Salute Svizzera,  
foglio d'informazione 47

© Promozione Salute Svizzera, agosto 2020

### Informazioni

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