

Invecchiare al lavoro: proposte di gestione in Sanità

La Clinica del Lavoro si confronta con le realtà Aziendali
Milano 31 gennaio 2018

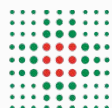


www.fiaso.it

Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere

Strategie Preventive nella Gestione Aziendale

Daniele Tovoli – Direttore Servizio di Prevenzione e Protezione
AUSL di Bologna e Istituto Ortopedico Rizzoli



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna

Istituto delle Scienze Neurologiche
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico



Consulta Interassociativa
Italiana per la Prevenzione



Fondazione IRCCS Ca' Granda
Ospedale Maggiore Policlinico

Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

Sanità, in dipartimenti di prevenzione troppi operatori anziani e meno risorse

Indagine Osservatorio, bene sforzi per favorire vaccini ed educazione sanitari

CRONACA

Mi piace Condividi 8 Tweet Condividi



Pubblicato il: 25/11/2015 13:53

Come lavorano in Italia i Dipartimenti di prevenzione? Che tipi attività svolgono? Quali possono essere le misure ottimali per favorire al meglio queste importanti strutture della sanità pubblica? A fotografare questa realtà è l'Osservatorio italiano prevenzione (Oip), giunto alla sua terza rilevazione nel 2015, dopo le precedenti edizioni 2011 e 2012. L'indagine ha coinvolto quasi 100 dipartimenti



QUOTIDIANO.NET

CRONACA

Sanità, è boom di medici anziani: "Uno su due è over 55 anni"

Sanità, è boom di medici anziani: "Uno su due è over 55 anni"

Allarme della Cgil: "E' ora di mettere la parola fine al blocco del turn over"

Ultimo aggiornamento: 25/11/2015 13:53



Danièle Tovoli

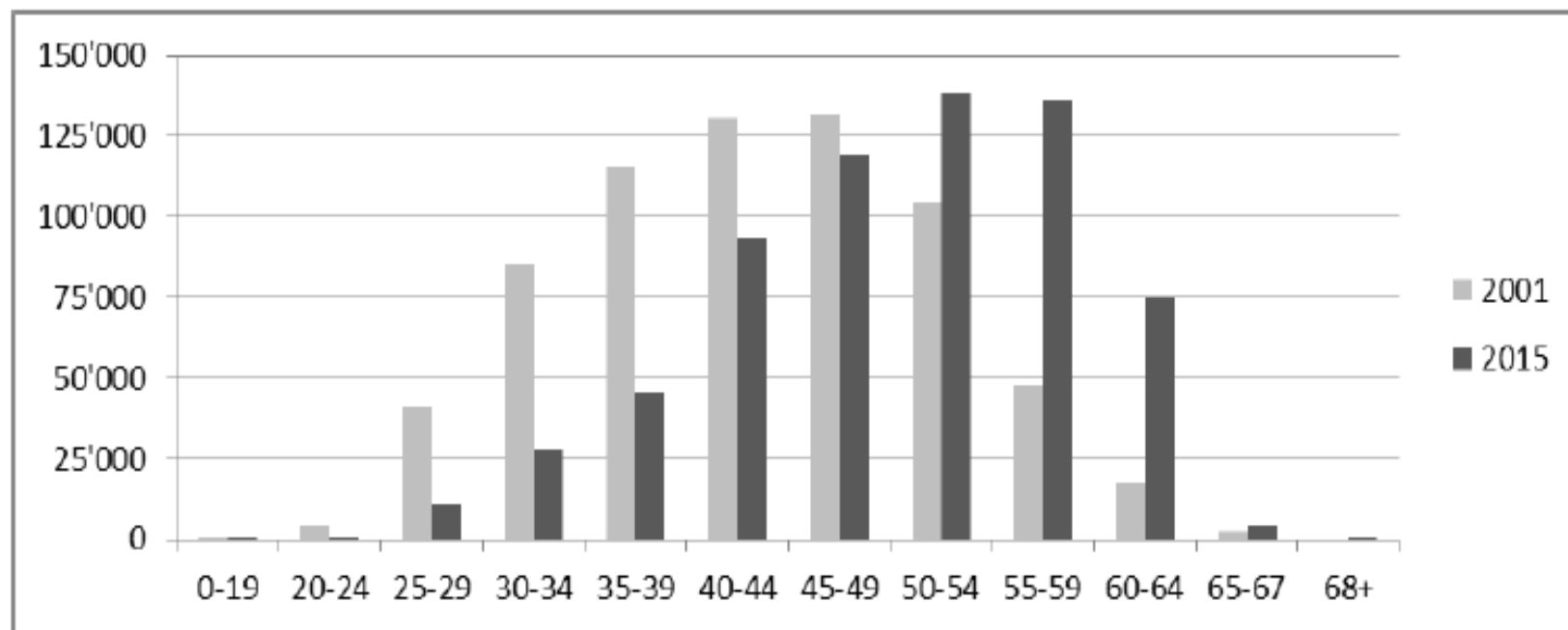


IPASVI: allarme infermieri. Troppo pochi e troppo "anziani", a rischio il livello assistenziale.

Il Tema dei Senior in sanità

- **L' invecchiamento dei professionisti sanitari** è un problema di crescente rilevanza e non ancora adeguatamente assimilato nei meccanismi di gestione del personale,
- Non sono ancora state sviluppate strategie adeguate al riguardo.
- La efficace gestione delle risorse umane in chiave prospettica è un elemento importante nel SSN
- Incide sulla di gestione del personale e sul tema più generale dell' equità

Distribuzione per età



Fonte: Ministero dell'Economia e delle Finanze; <http://www.contoannuale.tesoro.it>

Studio Cergas Bocconi sulle inidoneità lavorative del personale SSN

Età Media personale SSN

	Media Uomini	Media Donne	Media	Media 2011
	54,84	50,48	53,06	50,8
MEDICI (SSNA)				
DIRIGENTI NON MEDICI (SSNA)	55,43	53,89	54,41	—
PERSONALE NON DIRIGENTE (SSNA)	50,58	48,77	49,30	—
ALTRO PERSONALE (SSNA)	58,63	55,58	57,97	—
Totale	52,00	49,10	50,09	47,5

Dati Conto economico MEF - 2015

Le cause

- Prolungamento della vita media ed aumento dell'aspettativa di vita alla nascita
- Diminuzione dell'indice di natalità almeno nei paesi industrializzati
- Riforme strutturali a seguito delle crisi economiche
- Riforma del welfare
- Riorganizzazione dei meccanismi di spesa e di finanziamento del SSN con conseguente riduzione del turn over
- Gestione delle risorse umane non al passo con i tempi
- Meccanismi di tutela
- Vincoli normativi e contrattuali

Over 50 – Risorsa o stereotipo?

Cosa dice la letteratura e il pensiero comune

- Attenzione alla sicurezza
- Responsabilità individuale e affidabilità complessiva
- Disponibilità ad insegnare le proprie conoscenze
- Capacità guida
- Capacità gestione tempo
- Etica del lavoro
- Rispetto per la gerarchia
- Attitudine alla cooperazione ed al lavoro di squadra
- Basso assenteismo

Over 50 – Problema o stereotipo?

Cosa dice la letteratura e il pensiero comune

- Necessità di assicurare cura della famiglia
- Scarsa creatività
- Scarsa velocità adattamento, bassa flessibilità
- Ridotte capacità cognitive e minor abilità all'apprendimento
- Maggiore vulnerabilità a situazioni di stress
- Scarsa integrazione nel gruppo
- Demotivazione, maggiore assenteismo
-



Le Aziende Sanitarie

- Knowledge based
- Brain intensive
- Technology intensive
- Complessità organizzativa e procedurale
- Autonomia professionale
- Forte componente manuale dell'attività
- Scarsa standardizzazione delle attività
- Caratterizzate da alta innovazione tecnologica e organizzativa

Le Aziende Sanitarie ed i professionisti

- Forti pressioni sugli aspetti di produttività
- Ridefinizione dei meccanismi del tempo lavoro
- Cambiamenti nella identità professionale
- Percezione del proprio ruolo non coerente con l'organizzazione
- Sensazione di scarsa tutela e di abbandono
- Senso di solitudine di fronte al paziente
- Mancanza di ascolto da parte dell'organizzazione

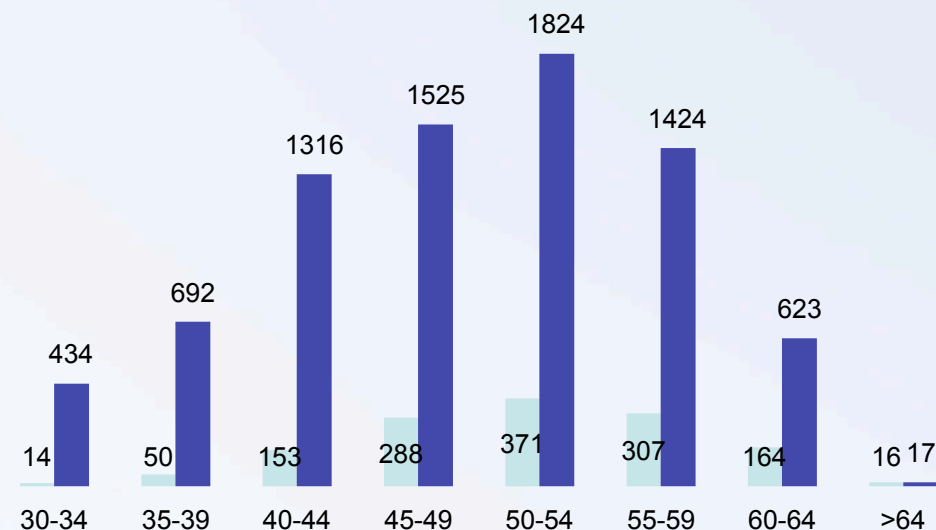
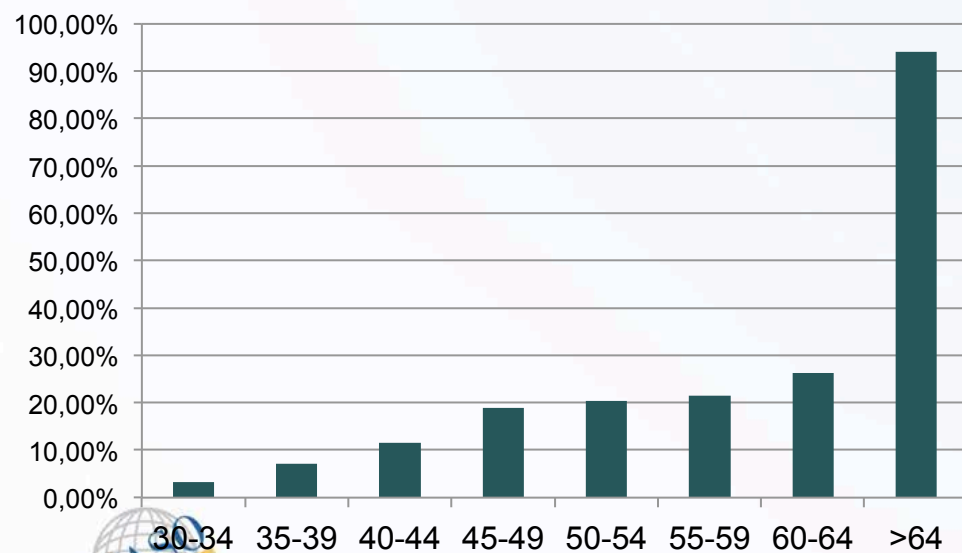
Le possibili conseguenze

- Aumento delle cronicità per gli operatori sanitari e conseguenti ricadute organizzative
- Maggiore vulnerabilità alle situazioni di rischio
- Difficoltà nella gestione delle situazioni di sovraccarico psicofisico;
- Assenze dal lavoro
- Minore qualità e sicurezza nella erogazione delle cure

Le limitazioni al lavoro

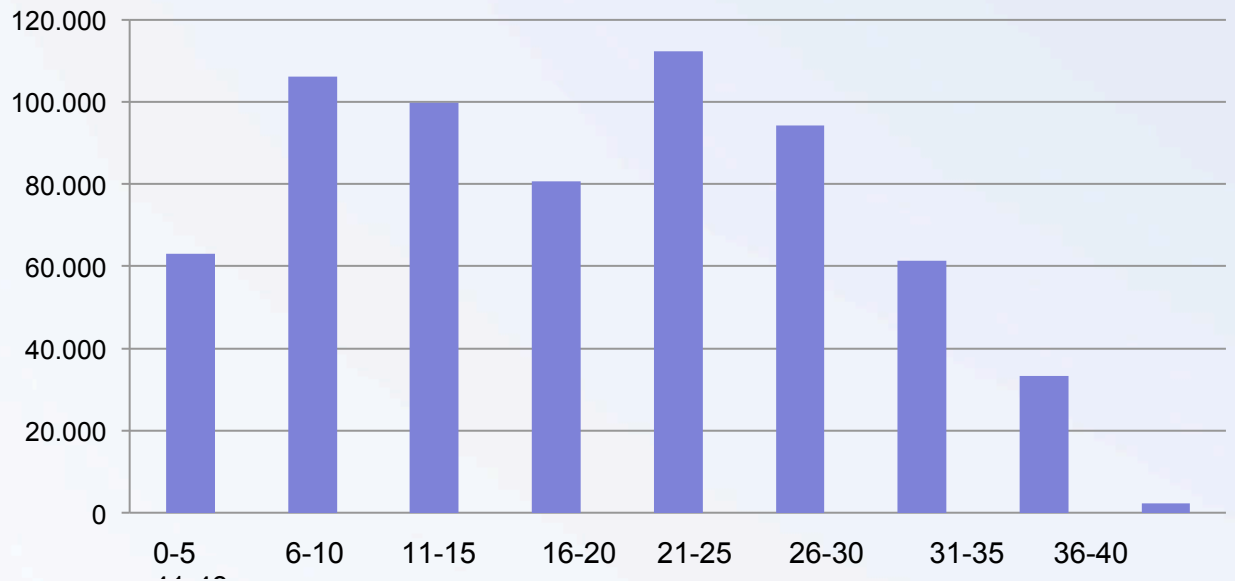
- Problema di non facile decifrazione
- E' indubbiamente in crescita
- Le stime oscillano tra il 10% e il 25% della forza lavoro
- Possono diventare un problema organizzativo serio
- Incidono sul fattore produttivo aziendale

Le limitazioni al lavoro per età



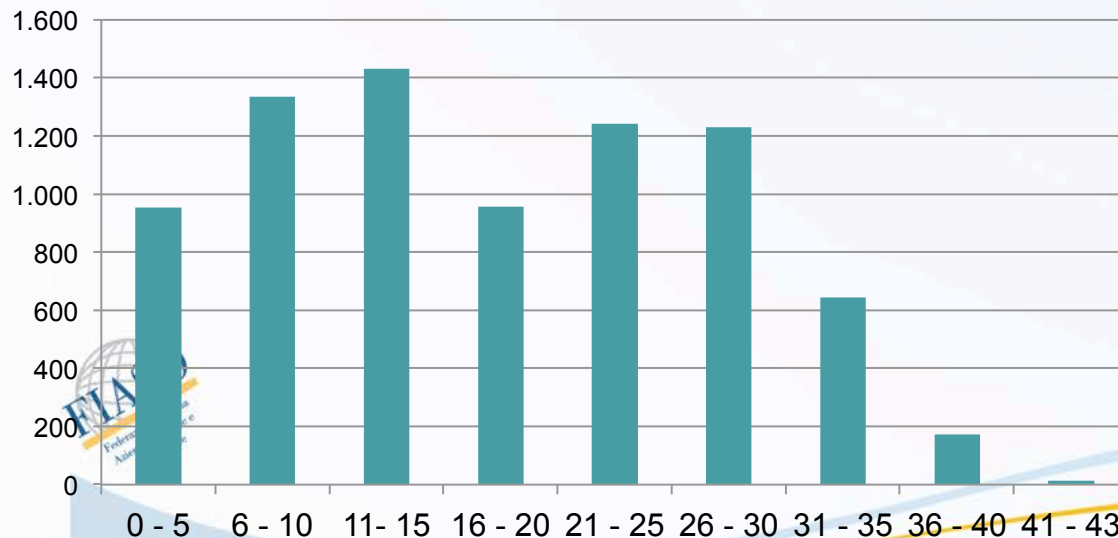
Anno 2015
Dati AUSL Bologna

Anzianità lavorativa



SSN nazionale

AUSL Bologna

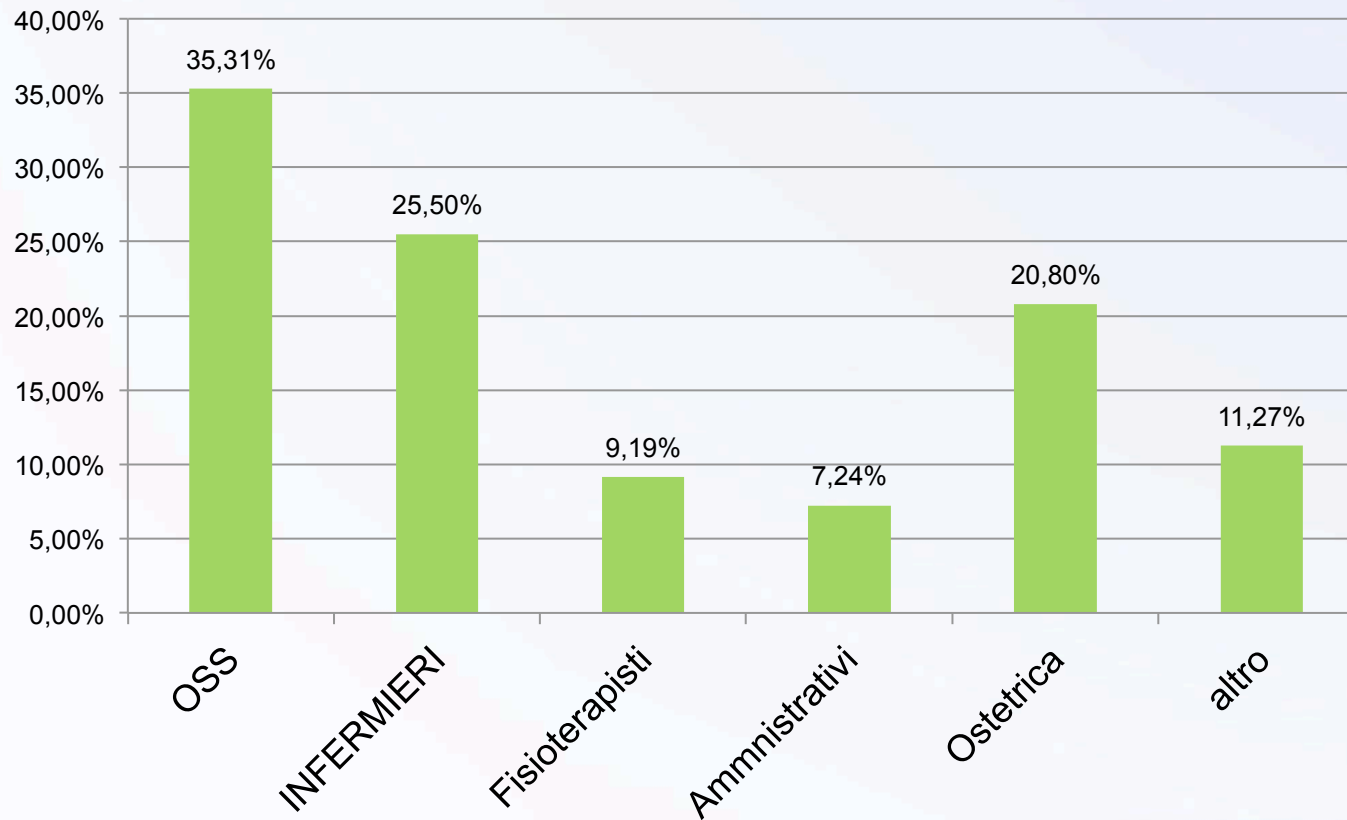


Dati Conto Economico Annuale MEF - 2015

Età media per profilo professionale

CATEGORIA PROF.	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI
	Età Media Lavorativa	Età Media Lavorativa	Età MEDIA	Età MEDIA
MEDICI	13	15	49	52
VETERINARI	17	22	52	56
BIOLOGI, CHIMICI, ECC.	16	17	51	53
INFERMIERI	17	15	45	44
OSTETRICHE	18	23	46	56
INFERMIERI - ALTRO	22	24	50	54
OSS	13	12	48	45
OP. TECNICI	15	17	44	47
FISIOTERAPISTI	17	17	48	51
AMMINISTRATIVI	21	17	51	48
ALTRO PERSONALE	20	20	50	49
	17	16	47	48

Le limitazioni al lavoro



In Sostanza

- Vi è una stretta relazione tra anzianità e limitazione al lavoro
- Non solo il personale sviluppa delle limitazioni durante l'attività nelle aziende sanitarie ma viene assunto già con una più o meno marcata prevalenza di patologie e cronicità
- I meccanismi di gestione del personale ad oggi sono assolutamente insufficienti e non adeguati
- Manca una visione strategica e proattiva al problema

Age Management nelle aziende

Due principali strategie di intervento

A – Mirate su specifiche strategie per gli over 50



B – Basate su un approccio globale HRM orientato all' empowerment di tutte le classi di età

Age Diversity Management

- E' la capacità di una organizzazione di inserire e gestire in modo produttivo differenti classi di età superando le barriere culturali, le differenze, e le diffidenze
- L' Age Diversity Management è la naturale evoluzione delle attività di gestione dell' aging nelle organizzazioni e più in generale della gestione delle diversità per sviluppare al meglio il proprio capitale umano, intellettuale e la performance

HR MANAGEMENT

DIVERSITY
MANAGEMENT

BENESSERE
ORGANIZZATIVO

DIVERSITY
MANAGEMENT

GESTIONE DEL RISCHIO

Age Management

A- Linee d'intervento mirate sugli over50

1. ergonomia
2. servizi sanitari specifici (assicurazioni, assistenza, controlli, ...)
3. cambio o ridisegno di ruoli
4. job enrichment
5. flessibilità tempi e ritmi di lavoro
6. flessibilità luoghi di lavoro
7. percorsi formativi ad hoc
8. benefit ad hoc
9. gestione mobilità esterna e outplacement

Age Diversity Management

B- Linee d'intervento con approccio globale

1. gestione della demografia aziendale
2. promozione della salute (palestra, mensa, informazione, formazione, stili di vita, ...)
3. performance management
4. talent management
5. job rotation
6. **diversity management** (cultura, dialogo generazionale)
7. processi HR non discriminatori (assunzioni, promozioni, formazioni, riconoscimenti)
8. politiche di wellness organizzativo

Pro e Cons dell' Age Diversity

- Tendono ad essere più adattative all' ambiente per la interazione tra culture e quadri mentali diversi
- La diversità e opinioni diverse aiuta a vedere le cose in modo diverso e a trovare soluzioni originali
- Esprimono maggiore determinazione sulle nuove idee, sono più veloci nella fase esecutiva, e a trasformare vincoli in opportunità
- L' esperienza aiuta a sviluppare i progetti che vengono proposti dalle giovani generazioni
- Tendono ad avere una etica del lavoro maggiore e a manifestare maggiore motivazione, e sviluppo di formazione mutualistica

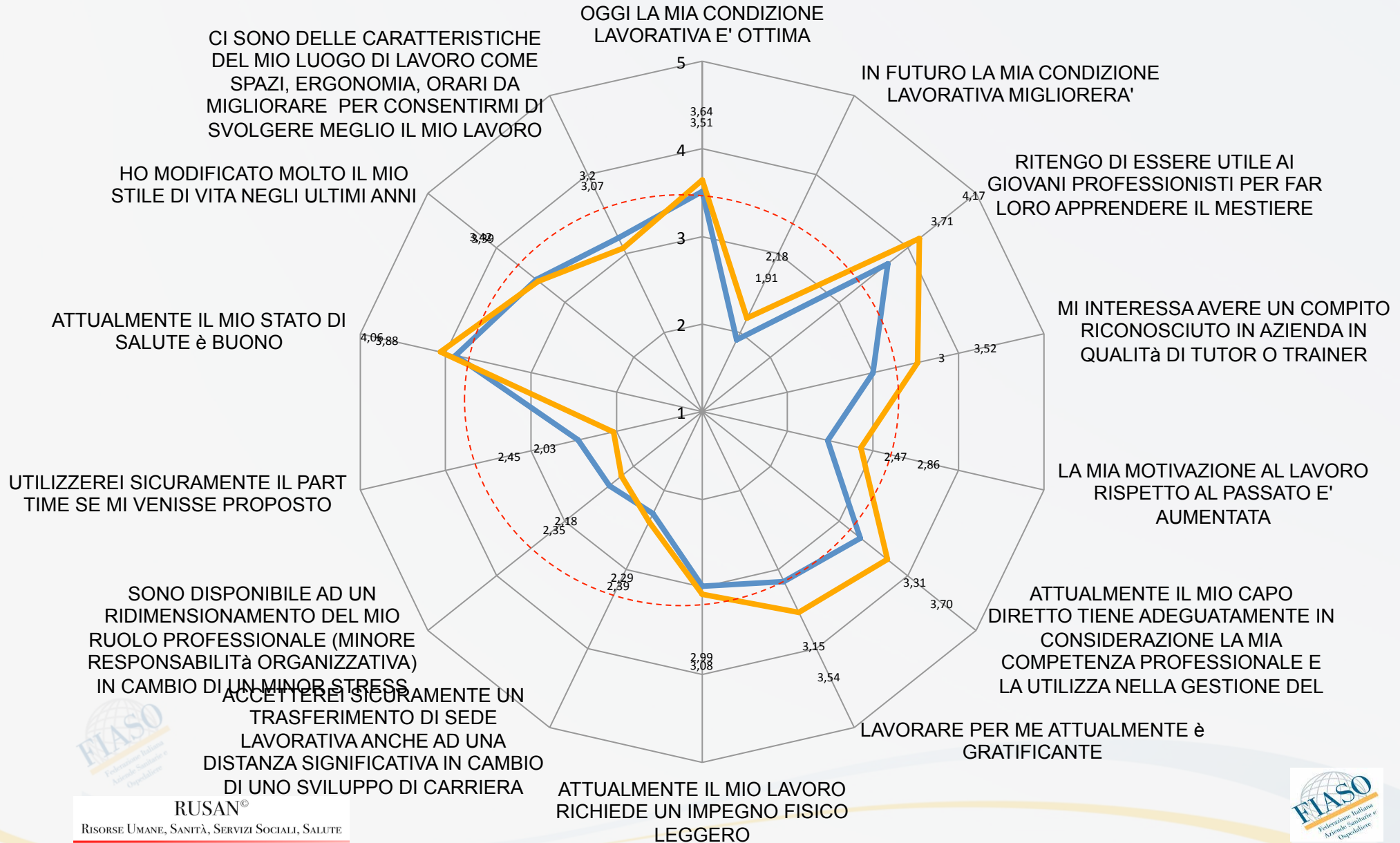
Pro e Cons dell' Age Diversity

- Mancanza di comunicazione efficace
- Resistenza ad adottare la nuova cultura e i cambiamenti
- Tendenza a formare sottogruppi nei team di lavoro
- Tendenza ad aggregarsi in base al loro modo di pensare
- Mancanza di interessi comuni e di un terreno comune di incontro
- Attaccamento al loro modo di pensare e a non socializzare

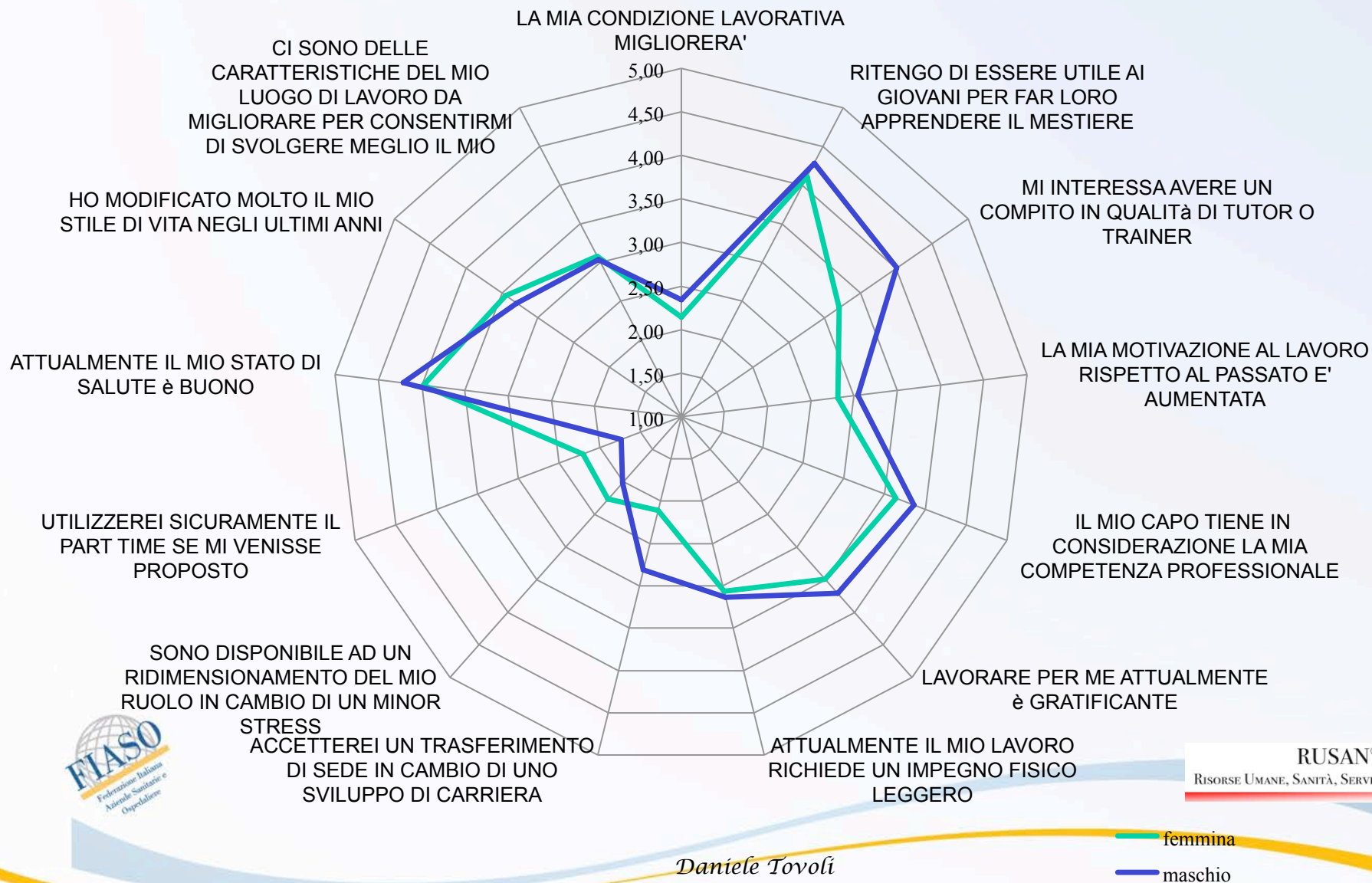
Le esperienze delle Aziende Sanitarie

- Alcune hanno indagato il fenomeno
- Hanno analizzato la distribuzione del personale per fascia di età e costruito scenari sulle cessazioni negli anni a venire
- Hanno esplorato la percezione ed il parere dei professionisti sul tema dell' invecchiamento al lavoro
- Integrato i dati con altre indagini: Lab FIASO Benessere, MesH indagine di clima, Valutazioni dei fattori stress lavoro correlato

— AUSLBO — TOTALE



Differenza di Genere



Focus Groups

- Lo scopo è stato quello di approfondire e focalizzare maggiormente le risultanze del questionario.
- Sono stati effettuati con gli infermieri , OSS e con i medici ed i Direttori di UOC
- I professionisti partecipanti erano diversi da quelli cui è stato somministrato il questionario.

Contenuti di Maggiore rilevanza

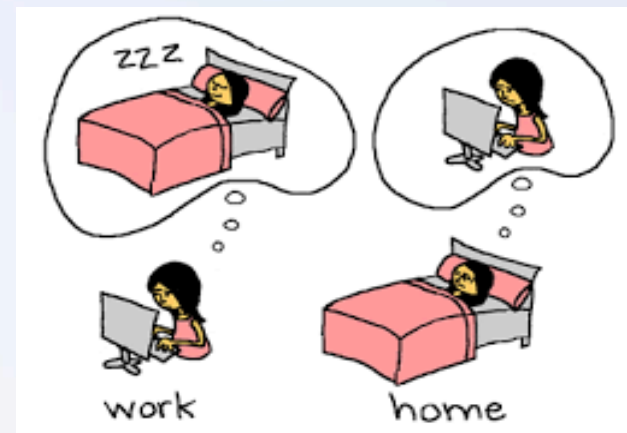
- Affermano di avere buone condizioni di lavoro, si sentono soddisfatti e stimati sul lavoro, e si sentono in buona salute, pensano di essere ancora utili sul lavoro, si propongono con un ruolo attivo nella trasmissione delle conoscenze ai giovani.
- In generale lamentano scarso tempo per svolgere al meglio i propri compiti, diminuzione della motivazione e pensano che comunque le condizioni lavorative in futuro probabilmente peggioreranno.

Contenuti di Maggiore rilevanza

- Medici e Direttori – lamentano principalmente problemi inerenti l'organizzazione, perdita del proprio ruolo in particolare legato all'introduzione dell'intensità di cura, difficoltà di poter fare una adeguata formazione ai giovani, difficoltà a coniugare ruolo gestionale e professionale, e il lavoro a turni notturno.
- Infermieri OSS – lamentano principalmente i carichi di lavoro, problemi di comunicazione con i medici, scarso riconoscimento professionale e del merito, difficoltà a conciliare lavoro famiglia, e il lavoro a turno notturno.

Le esperienze delle aziende FIASO

- Telelavoro
- Flessibilità oraria
- Convenzione Nido – Campus estivi
- Corsi di potenziamento della resilienza organizzativa
- Istituzione di servizi interni per il personale
- Rimodulazione dei turni notturni per il personale over 55-60



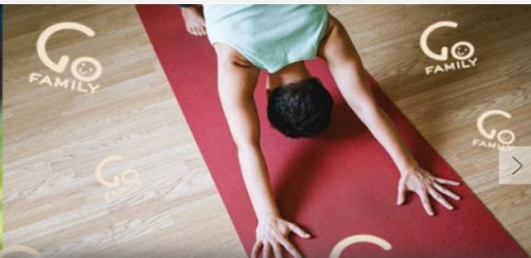
Le esperienze delle aziende

- Promozione di stili di vita salubri – Educazione alimentare
- Adeguamento ergonomico
- Interventi mirati di prevenzione su patologie collegate all'età (Rischio cardiologico nel personale sanitario, screening, ecc.)
- Corsi di accompagnamento al cambiamento
- Gruppi di supporto al disagio lavorativo



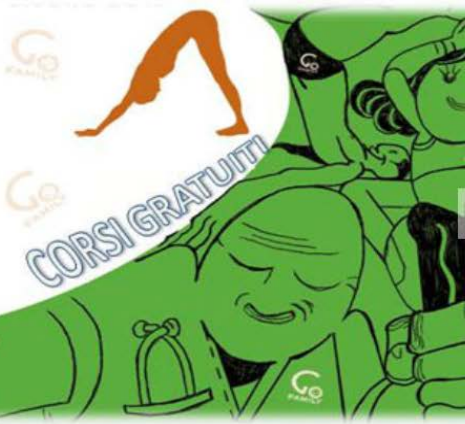
Educazione alla salute - Promozione Attività Fisica e Stili di Vita

HOMEGO FAMILY COS'È?CORSIGRUPPI DI CAMMINOCOME ISCRIVERSIQ



Al fine di fornire la migliore esperienza online questo sito utilizza i cookies.
Utilizzando il nostro sito, l'utente accetta il nostro utilizzo da parte dei cookie. [Scopri di più](#)

Accetto



Al fine di fornire la migliore esperienza online questo sito utilizza i cookies.
Utilizzando il nostro sito, l'utente accetta il nostro utilizzo da parte dei cookie. [Scopri di più](#)

Accetto

MUOVERSI È SALUTE!
Passare 30 minuti al giorno di attività fisica, suddivisi anche in 3 momenti da 10 minuti ciascuno, per ottenere dei benefici sulla salute. In totale 150 minuti alla settimana (raccomandazione OMS 2013).

I BENEFICI SUL FISICO

- Controlla la pressione arteriosa
- Riduce il rischio di diabete
- Riduce il rischio di infarto
- Riduce il rischio di alcuni tumori
- Aiuta a dormire meglio
- Aiuta a mantenersi autonomi e in forma

I BENEFICI PER LA MENTE

- Riduce stress e ansia
- Favorisce il rilassamento
- Aumenta la fiducia in se stessi e l'autostima
- Contribuisce la depressione
- Aiuta a conoscere nuove persone

Datti una mossa!

Attività motoria per la terza età nel Comune di Montebelluna

Il Comune di Montebelluna, in collaborazione con l'Università UCL di Bologna e le Associazioni ludico-ricreative e sportive, ha intrapreso un percorso che ha l'obiettivo di favorire l'attività motoria, in particolare nella fascia più anziana della popolazione. Per promuovere la salute e il benessere dei cittadini è nato il primo numero opportunità gratuite di praticare attività motoria nei diversi contesti della comunità di Montebelluna.

DATTI UNA MOSSA!
MUOVERSI FA BENE AD OGNI ETÀ

Le prossime iniziative per stare in forma

Run Midnight, Corribologna, Datti una Mossa, non perdere le tante occasioni di stare bene stare assieme!

[Read More](#)

I corretti stili di vita

Ci siamo mai osservati nelle nostre giornate? Ci alziamo al mattino, sui nostri comodini un cellulare carico di notifiche, tutti ci reclamano....

[Read More](#)

L'adolescenza

L'adolescenza è un periodo cruciale... Iniziano allora abitudini molte sane (o malsane) che durano tutta la vita...

[Read More](#)

L'AICS a Bologna

L'Aics (Associazione Italiana Cultura e Sport) è attiva da oltre 40 anni a Bologna, tramite il suo Comitato Provinciale...

[Read More](#)

L'ADOLESCENZA

Al fine di fornire la migliore esperienza online questo sito utilizza i cookies.
Utilizzando il nostro sito, l'utente accetta il nostro utilizzo da parte dei cookie. [Scopri di più](#)

Accetto

laborano al progetto



Daniela Tovoli

Portare l'attività fisica nelle Aziende Sanitarie

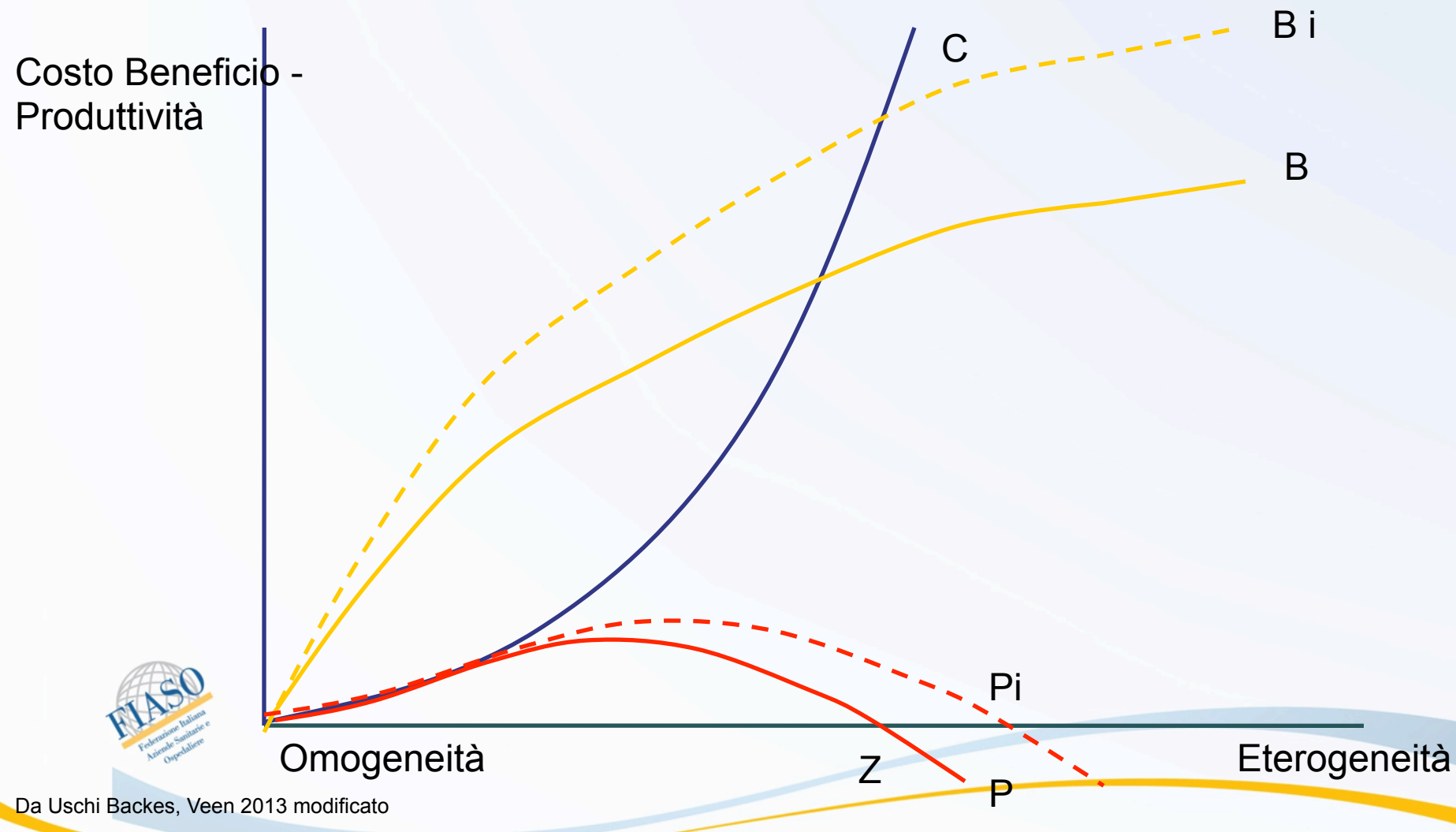


- Offerta di mezz' ora al giorno di ginnastica posturale agli operatori
- Gratuita e sul luogo di lavoro
- In orario di servizio
- L'obiettivo è sensibilizzare gli operatori sull'importanza e l'efficacia della ginnastica posturale e rieducativa per ridurre il rischio collegato alla tipologia di attività svolta

Parliamo di Costi - Return on Prevention

- Negli ultimi anni vi è stata una crescente attenzione e una produzione di letteratura sul tema dei costi e del ritorno degli investimenti in Age diversity management
- Questi studi riguardano per lo più organizzazioni di produzione e servizio che operano in settori innovativi e basati su uno sviluppo di competenze.
- Quello che emerge è che la interazione organizzativa tra diverse classi di età influenza la performance

Cosa emerge dagli studi



In sostanza

- In una organizzazione basata sulla conoscenza e innovazione l' Age Diversity aumenta la produttività
- Un incremento del 10% di Age Diversity incrementa di circa il 3,5% la produttività annua
- Gli effetti positivi quindi superano ampiamente i costi derivanti dall' Age Diversity
- Affinchè questo accada vanno attuate virtuose politiche di gestione di Age Diversity Management
- Il ruolo del middle management da questo punto di vista è fondamentale

Il Progetto FIASO sull' Aging



- Il progetto è sviluppato assieme a IEN Sanità
- vuole attraverso la rilevazione delle attitudini, delle aspirazioni, delle aspettative, della propensione al lavoro del personale con elevata anzianità lavorativa,
- rilevare le buone pratiche in essere nelle aziende,
- individuare delle strategie da promuovere per migliorare la loro permanenza al lavoro, e utilizzare al meglio le competenze professionali e individuali nell'organizzazione.

Il Progetto FIASO sull' Aging

- Promosso dalla FIASO nell' ambito dei temi di Gestione e Sviluppo Risorse Umane
- Vuole supportare le Aziende a **mettere a fuoco possibili strategie d' intervento** in modo da poter anticipare i problemi correlati gestendoli in modo efficace;
- Intende identificare, **analizzare** e condividere le **best practices** realizzate su tale tema, sistematizzarle e diffonderne i risultati;
- **Per definire** possibili “**position paper**” che possano tracciare traiettorie di supporti strutturali alla soluzione delle principali problematiche direttamente o indirettamente correlabili a politiche di Age Diversity Management nella gestione delle risorse umane

In Conclusione

- L'Age Diversity Management può produrre valore in una organizzazione
- Vanno ribaltati i paradigmi e luoghi comuni sui senior
- Intervenire sull'ergonomia e layout ambientale
- Va creata una funzionale organizzazione delle attività coerente con l'anzianità lavorativa ed inclusiva delle giovani generazioni
- Vanno adottati moderni sistemi di HRM
- Vanno adottati programmi di promozione della salute e salubri stili di vita

In Conclusione

- Nei Servizi Sanitari in particolare è necessario sviluppare dei modelli per la gestione e trasferimento continuo delle competenze
- Va sviluppata una cultura dell'integrazione e dell'inclusione tra le diverse generazioni in Azienda
- Vanno Utilizzati efficacemente e *con un po' di creatività* gli strumenti legislativi a disposizione
- Forse vanno rivisti anche alcuni strumenti contrattuali



**Non possiamo cambiare la condizione umana,
ma possiamo cambiare le condizioni in cui gli
uomini lavorano.**

James Reason



Grazie per l'attenzione



Daniele Tovoli

Direttore UOC Sistemi per la Sicurezza – AUSL di Bologna – Regione Emilia - Romagna

Sede: Via Castiglione 29 40124 Bologna, e-mail: d.tovoli@ausl.bo.it