



Il ruolo della Promozione della Salute nell'attrarre e trattenere una forza lavoro sana nelle organizzazioni sanitarie

Maggio 2024

Autori:

Fatima Haering, Dr. Cristina Aguzzoli, Gabriella Szörényiné Ványi, Prof. Dr. Oliver Groene

Editore della Serie HPH Policy Brief:

Prof. Dr. Oliver Groene

La Rete internazionale di ospedali e servizi sanitari che promuovono la salute

La Rete internazionale di ospedali e servizi sanitari che promuovono la salute (HPH) è una rete di oltre 600 ospedali e servizi sanitari di oltre 30 Paesi che supportano l'implementazione della promozione della salute nella struttura organizzativa, nella cultura e nei processi decisionali delle organizzazioni. Iniziata dall'OMS nel 1988, le istituzioni della nostra Rete sostengono e assistono l'avanzamento della Promozione della salute collaborando allo sviluppo di strutture, decisioni e politiche che mirano a ottenere risultati positivi in termini di salute per i pazienti, il personale e le popolazioni servite e a sostenere società sostenibili. La rete HPH è un'organizzazione non governativa senza scopo di lucro.

www.hphnet.org

Key Messages

- Il settore sanitario mondiale è alle prese con una grave carenza di personale, aggravata dalla pandemia COVID-19, che incide significativamente sull'assistenza ai pazienti e mette a rischio la sicurezza.
- L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) prevede una carenza globale di 10 milioni di operatori sanitari entro il 2030, con un impatto particolare sui Paesi a medio e basso reddito.
- L'elevato turnover del personale sanitario comporta perdite finanziarie e interrompe la continuità dell'assistenza ai pazienti, con conseguente aumento delle spese e delle sfide.
- L'investimento in una forza lavoro in buona salute consente di migliorare l'impegno del personale sanitario, di aumentare i tassi di assunzione e di fidelizzazione e di ridurre significativamente i costi.
- Riconoscendo il tempo sostanziale trascorso in attività legate al lavoro, le iniziative di promozione della salute sul posto di lavoro sono essenziali per sostenere il benessere del personale.
- Una leadership e un sostegno sani coltivano ambienti di lavoro positivi, alleviano lo stress e aumentano la fidelizzazione del personale.
- Operatori più sani dimostrano un migliore rendimento fisico e mentale, adottano comportamenti attenti alla salute e mostrano una maggiore efficienza e motivazione.
- Sono disponibili modelli di buone pratiche ben consolidati che fungono da fonte di ispirazione e offrono una guida per l'attuazione pratica.
- La promozione della salute dovrebbe orientare le strutture sanitarie e le comunità verso la salutogenesi, fungendo da complemento vitale all'approccio patogenetico nelle scienze sanitarie e sociali.
- Nell'ambito dell'assistenza sanitaria, la rete HPH adotta la salutogenesi, incorporando l'approccio della Total Worker Health, con il compito significativo di passare dalla mera prevenzione delle malattie alla promozione di un benessere biopsicosociale globale.

Introduzione

Gli adulti che lavorano investono una parte significativa della loro vita nel ruolo professionale, dedicando in genere circa il 30% o un terzo dell'intera vita alla carriera (Writer, 2020). La qualità delle condizioni di lavoro ha un'importanza immensa nel plasmare la salute e il benessere generale di un individuo. Alcuni studi, come il Rapporto "2020 Trends Report on Well-being at Work", hanno stabilito che il miglioramento delle condizioni di lavoro può avere un impatto positivo sugli individui e sulla loro salute. Da diversi anni il lavoro si colloca costantemente tra i primi tre fattori di stress, con conseguenze che spesso si traducono in privazione del sonno e disturbi mentali e fisici, che si ripercuotono negativamente sulla vita personale dei dipendenti. (Koinig & Diehl, 2021).

In un panorama sanitario in costante evoluzione, una forza lavoro sanitaria altamente dedicata e qualificata è un prerequisito fondamentale per il benessere degli individui e delle comunità. L'efficacia e la resilienza dei nostri sistemi sanitari sono intrinsecamente legate alla qualità e alla forza del nostro personale sanitario.

La promozione della salute abbraccia un approccio globale orientato a migliorare la salute e il benessere delle persone e della società.

Questo policy brief è incentrato sull'esplorazione di come le iniziative proattive di promozione della salute possano diventare potenti nell'attrarre nuovi talenti nel settore sanitario e nel garantire la longevità e l'impegno costante dei nostri professionisti sanitari negli organici.

Le sfide del Settore Sanitario

Pur essendo nobile e vitale, la professione sanitaria presenta anche delle sfide: orari di lavoro antisociali e organizzati su turni, ambienti faticosi, rischio persistente di esposizione a infezioni e morte e una distribuzione iniqua tra le regioni, dato che molti professionisti cercano migliori condizioni di lavoro nei Paesi ad alto reddito (Koontalay et al., 2021).

Con l'aggiunta degli effetti delle fatiche della pandemia COVID-19, i Paesi ad alto reddito non sono più immuni da questi problemi. Gli operatori sanitari di questi Paesi si scontrano con una ridotta autonomia professionale, processi burocratici lenti e compensi non adeguati e non incentivanti.

Gli operatori sanitari sono stati in prima linea nella lotta contro la pandemia COVID-19, lavorando instancabilmente e spesso in condizioni eccezionalmente difficili. Lo stress e l'esaurimento accumulati hanno inciso profondamente sul loro benessere psicofisico. Uno studio completo che ha coinvolto 7.780 operatori sanitari ha indicato che un terzo di questi professionisti ha sofferto di depressione e più di un terzo di ansia durante la pandemia (Sialakis et al., 2023). Una percentuale significativa ha riportato anche disturbi dell'umore e disturbi del sonno, oltre a numerosi altri sintomi psicologici (Pappa et al., 2020).

Sebbene numerosi studi scientifici documentino elevati livelli di disagio (distress) tra medici e infermieri e il questionario di valutazione del burnout di Cristina Maslach (Maslach, 1981) sia stato a lungo riconosciuto come misura standard dell'esaurimento fisico ed emotivo, manca ancora una valutazione sistematica del disagio fisico e mentale vissuto dal personale sanitario. Inoltre, quando

i pazienti percepiscono il disagio dei loro operatori sanitari, spesso minimizzano i loro sintomi per evitare di gravare ulteriormente su di loro. Questo scambio reciproco nel *caregiving* collega il *burnout* alla comunicazione con il paziente e di conseguenza influisce sulla qualità dell'assistenza fornita.

La Crisi Sanitaria Globale

La carenza di personale medico non conosce confini nazionali e si sta rapidamente trasformando in una sfida globale, come dimostrano i dati relativi alle regioni dell'UE, dell'OCSE e dell'OMS (Parzonka et al., 2023). Gli infermieri di tutte le fasce d'età stanno abbandonando la professione in un numero senza precedenti. I cambiamenti demografici della popolazione, l'aumento della domanda e il numero crescente di malati cronici contribuiscono in modo significativo a queste carenze (de Vries et al., 2023). Negli ultimi due anni, negli Stati Uniti, 100.000 infermieri hanno lasciato il lavoro e altri 900.000, quasi un quinto del totale degli infermieri registrati, stanno pianificando di uscire dalla forza lavoro entro il 2027 (NCSBN, 2023). Il tasso di pensionamento previsto per gli infermieri nel prossimo decennio è del 17% sia nelle regioni americane che in quelle europee, portando con sé decenni di preziosa esperienza.

Inoltre, questo cambiamento demografico è sottolineato dalla partenza di circa 117.000 medici statunitensi nel 2021, che rappresenta una perdita significativa di un operatore sanitario cruciale su cinque (Ellis, 2022). Si stima che quasi la metà dei medici attivi andrà in pensione entro il 2030, principalmente a causa di fattori legati all'età e al pensionamento anticipato.

Inoltre, l'aumento dell'età degli operatori dedicati all'assistenza rimane una preoccupazione persistente nel settore sanitario. L'ultimo rapporto dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) rivela che il 40% dei medici appartiene alla categoria di età "55 anni e oltre" in 13 delle 44 regioni dell'UE (Ticking Timebomb, 2022).

In una recente indagine condotta in dieci Paesi ad alto reddito, i giovani medici di base hanno rivelato alti livelli di burnout e stress cronico disfunzionale. È preoccupante che più della metà dei medici esperti (55 anni e oltre) preveda di andare in pensione nei prossimi tre anni (Stressed Out e Burned Out, 2022). Questo potrebbe portare a una forza lavoro nell'assistenza primaria con meno esperienza e più medici stressati (Figura 1).

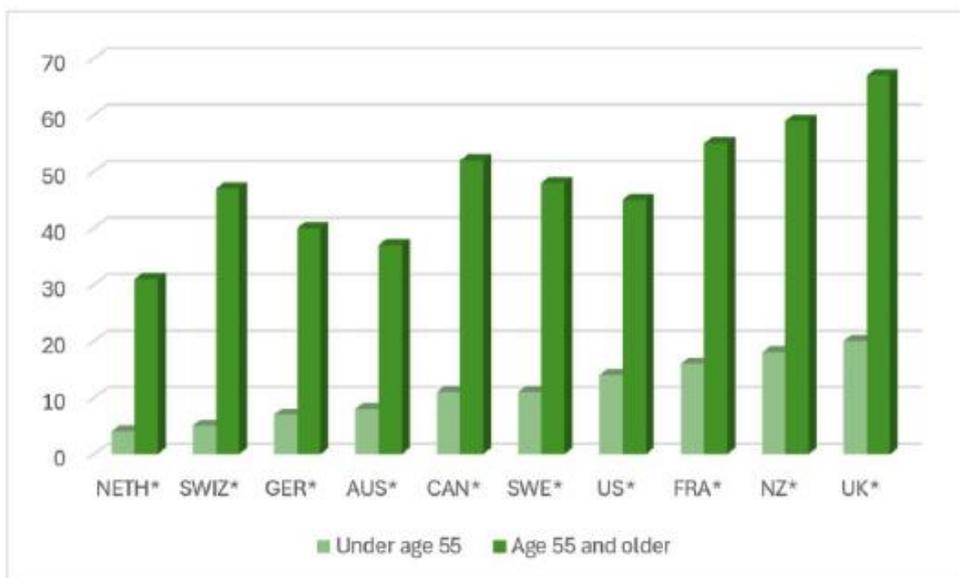


Figura 1: Percentuale di medici di base nei paesi ad alto reddito che intendono smettere di esercitare la professione entro i prossimi tre anni (Stressed Out and Burned Out, 2022)

Inoltre, l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) prevede un'imminente carenza di 10 milioni di professionisti sanitari entro il 2030, con un impatto importante sui paesi a basso e medio reddito (OMS, 2023), riconoscendo ciò come un ostacolo significativo al raggiungimento della salute e degli obiettivi di sviluppo nel prossimo futuro.

Quali saranno le conseguenze ?

Gli ospedali dell'Unione Europea (UE) si sono trovati di fronte a tassi di turnover elevati (de Vries et al., 2023). Questo elevato turnover comporta perdite finanziarie dovute alle spese di assunzione, ma, interrompe anche la continuità dell'assistenza e fa lievitare i costi di cura dei pazienti per l'ospedale. Un esempio è rappresentato dai trust del NHS nel Regno Unito, che nel 2019/20 hanno dovuto spendere 2,4 miliardi di sterline per il personale interinale, esercitando un'enorme pressione sulle finanze già in tensione (Rolewicz et al., 2022).

La carenza di personale sanitario grava sul personale restante, causando un aumento dello stress, della stanchezza cronica, del burnout, di frequenti assenze per malattia e di una maggiore suscettibilità alle malattie. Questi fattori mettono a dura prova l'infrastruttura sanitaria, erodendo la motivazione e l'attenzione degli operatori sanitari, mettendo così a rischio la qualità dell'assistenza ai pazienti e compromettendone la sicurezza.

I rischi associati a queste sfide vanno da piccoli errori medici a esiti gravi per i pazienti, tra cui infezioni nosocomiali, incidenti, imprecisioni nei farmaci, aumento dei tassi di mortalità e ulteriori ostacoli all'accesso ai servizi sanitari critici, dalle misure preventive agli interventi salvavita e alle cure di emergenza.

Le circostanze attuali stanno spingendo i professionisti sanitari a prendere in considerazione cambiamenti di carriera o addirittura a prendere in considerazione l'abbandono del settore sanitario, intensificando la situazione e potenzialmente causando perdite a lungo termine che saranno difficili da superare negli anni a venire.

Come si collega questo tema al lavoro della Rete HPH?

L'iniziativa "Ospedali e servizi sanitari che promuovono la salute" (Health Promoting Hospitals & Health Services -HPH), inaugurata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) nel 1988, si è dedicata per un lungo periodo ad affrontare i problemi dell'assistenza sanitaria. Tuttavia, data l'accresciuta criticità delle sfide sopra menzionate, è urgente aumentare la consapevolezza e intensificare gli sforzi per portare questi problemi in primo piano.

In un periodo in cui gli operatori sanitari si trovano a dover affrontare i propri limiti, spesso vengono compromessi i principi fondamentali dell'assistenza centrata sul paziente, della comunicazione efficace, dell'empowerment del paziente e delle pratiche collaborative. Pertanto, l'HPH sostiene l'integrazione dei concetti e delle strategie di promozione della salute all'interno delle istituzioni sanitarie. Questo approccio trascende le pratiche mediche convenzionali e promuove una cultura del benessere globale, a beneficio dei pazienti e degli operatori sanitari che li servono instancabilmente.

Cos'è la Promozione della Salute?

La Promozione della salute dà potere agli individui e alle comunità fornendo loro le conoscenze e gli strumenti necessari per fare scelte informate, favorendo azioni che migliorano il benessere generale, prevenendo le malattie e promuovono stili di vita più sani attraverso l'educazione.

Come si applica questo concetto nel mondo del lavoro?

L'integrazione strategica dei principi di promozione della salute nei luoghi di lavoro si è dimostrata trasformativa, migliorando la salute e la produttività del personale grazie alla creazione di un ambiente di lavoro positivo e solidale, fondamentale per attrarre e mantenere una forza lavoro motivata.

La sfida di integrare la Salutogenesi nei Sistemi Sanitari

La rete HPH è all'avanguardia nell'applicazione dei principi di promozione della salute negli ambienti sanitari. All'interno dei suoi standard, la rete HPH integra i principi della promozione della salute sul luogo di lavoro, considerando la salute da una prospettiva salutogenica.

L'assistenza sanitaria, spesso definita "sistema di cura della malattia", presenta un'arena unica e complessa per l'applicazione della salutogenesi. Come notato da Antonovsky (1996), il settore sanitario aderisce prevalentemente a un paradigma patogenetico, concentrandosi sulla gestione della malattia attraverso il trattamento o le cure palliative per le condizioni croniche.

In un mondo in cui le malattie croniche sono sempre più diffuse, ciò rappresenta una sfida significativa per gli operatori sanitari. L'incoraggiamento di pratiche individuali di autocura come lo

yoga, la meditazione o la mindfulness (consapevolezza), pur essendo prezioso, non può da solo affrontare i problemi sistemici del sistema sanitario (Ofri, 2019).

Come sottolineato da Jürgen M. Pelikan in "The Handbook of Salutogenesis", l'applicazione efficace della salutogenesi nell'assistenza sanitaria richiede non solo la sua incorporazione nella pratica, ma anche la ricerca clinica sulla salutogenesi e la riforma delle politiche nel settore sanitario (Jürgen et al., 2016).

Considerando che il settore sanitario e sociale è stato definito un settore economico "ad alto rischio" da organizzazioni autorevoli come l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) e l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (EU-OSHA), l'imperativo di una promozione completa del luogo di lavoro diventa fondamentale. Alla base di questa necessità c'è il principio fondamentale della sicurezza e della salute sul lavoro, che impone ai datori di lavoro di assumersi la responsabilità di creare un ambiente di lavoro sicuro e vantaggioso per il benessere dei dipendenti.

Questo obbligo va oltre la semplice prevenzione dei rischi sul posto di lavoro. Richiede la creazione di condizioni personali, materiali e organizzative che attenuino attivamente i rischi di infortuni e malattie professionali, salvaguardino il benessere e umanizzino le condizioni di lavoro degli individui impegnati in attività lavorative organizzate.

L'integrazione della salutogenesi nei contesti sanitari per dare priorità al benessere del personale rappresenta un passo cruciale per colmare una lacuna di lunga data all'interno delle strategie che si sono tradizionalmente concentrate sulle misure di sicurezza e sulla lotta alla patogenesi. Tuttavia, queste strategie hanno spesso trascurato la dimensione del benessere degli operatori sanitari, nonostante il suo legame intrinseco con il benessere di chi riceve le cure (Figura 2).

Parts and structure of Workplace Health Promotion



HPH Health Promotion for the staff



Figure 2: Key elements in the hierarchy of workplace health promotion approaches

Fig.2 Elementi chiave nella gerarchia degli approcci di promozione della salute delle due reti WHP e HPH

È cruciale riconoscere che le fondamenta di un'efficace promozione della salute sul luogo di lavoro si basano sul soddisfacimento di queste condizioni primarie. Solo una volta soddisfatti questi prerequisiti è possibile formulare e attuare un approccio strategico e significativo alla promozione della salute sul luogo di lavoro. Oltre ad essere un obbligo legale ed etico, si tratta di una posizione proattiva per dare priorità alla sicurezza e alla produttività della forza lavoro, contribuendo in ultima analisi all'obiettivo più ampio di coltivare una società più sana.

Ambito ed efficacia della Promozione della Salute sul Lavoro

La promozione della salute sul luogo di lavoro comprende varie iniziative volte ad affrontare le dimensioni fisiche, mentali e sociali del benessere dei dipendenti. Ciò include misure preventive, educazione alla salute e politiche di sostegno per creare un approccio olistico alla salute sul posto di lavoro. Gli esempi di interventi spaziano dai programmi di fitness ai workshop sulla salute mentale, dall'implementazione di postazioni di lavoro ergonomiche alla promozione di scelte di vita sane. Numerosi studi evidenziano l'efficacia della promozione della salute sul luogo di lavoro nel raggiungere i risultati previsti, come evidenziato da una revisione sistematica e da una meta-analisi (Vargas-Martínez et al., 2021).

L'approccio della rete HPH va oltre la semplice educazione sanitaria o la prevenzione delle malattie; promuove attivamente la salute attraverso una trasformazione culturale dell'intero sistema sanitario verso la salutogenesi. L'obiettivo è rimodellare la tradizionale cultura organizzativa, accademica e politica che spesso richiede agli operatori sanitari di dare priorità alla fornitura di cure compassionevoli e competenti rispetto al proprio benessere. È sempre più evidente che questa cultura non è né vantaggiosa, né efficiente.

Programmi integrati per la salute sul posto di lavoro e il loro impatto

L'ambiente di lavoro influenza in modo significativo le risposte degli individui alle situazioni lavorative, e lo stress è riconosciuto come un fattore ambientale critico che contribuisce a una cattiva salute. Tuttavia, questo fattore può essere alleviato regolando i parametri organizzativi (Koinig & Diehl, 2021). Sempre più evidenze sostengono l'efficacia dei programmi integrati di promozione della salute sul luogo di lavoro che affrontano le problematiche della sicurezza e della salute sul lavoro nella loro progettazione e attuazione, superando i programmi tradizionali e isolati. Questa integrazione migliora il coinvolgimento e l'efficacia del programma, a vantaggio dei partecipanti e dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro in generale (Workplace Health Model, 2021).

Vantaggi di coltivare una forza lavoro sana

Per le organizzazioni, coltivare una forza lavoro sana consente di ridurre i costi, tra cui premi assicurativi più bassi, riduzione delle spese sanitarie, diminuzione dell'assenteismo e delle richieste di risarcimento dei lavoratori. Inoltre, questi sforzi hanno un profondo impatto positivo sui costi indiretti, come il miglioramento delle assunzioni, l'aumento dei tassi di fidelizzazione e una solida cultura organizzativa. Mantenere una base di dipendenti in buona salute comporta anche vantaggi che vanno oltre il risparmio sui costi, tra cui una maggiore soddisfazione sul lavoro, un maggiore coinvolgimento dei dipendenti e una maggiore produttività (Koinig & Diehl, 2021; Workplace Health Model, 2021).

Risultati sulla salute e sulle prestazioni degli operatori

Le ricerche dimostrano che operatori più sani mostrano migliori prestazioni fisiche e mentali a breve termine e sono più propensi ad adottare pratiche attente alla propria salute, che aumentano l'efficienza, la motivazione e la fedeltà (Hegyesné Görgényi et al., 2021). La Tabella 1 riassume i principali benefici a breve, medio e lungo termine dell'implementazione della promozione della salute sul posto di lavoro.

Table 1 Benefits achieved from workplace health promotion

In a few months	After 1-2 Years	After 3-5 Years
Closer engagement	Higher productivity and performance	Fewer workplace injuries
Better workplace morale	Increased labour retention and attractiveness	Less absence and disease
More vital team spirit and community building	A positive image of the company	Less presenteeism
	Better individual health awareness	Improving returns on training and development
	Increased employee satisfaction	

Source: (Hegyesné Görgényi et al., 2021)

Tab.1 Benefici ottenibili applicando la promozione della salute nel posto di lavoro

Il ruolo di una Leadership sana

A differenza della leadership tradizionale, una leadership sana pone l'accento sul benessere fisico e mentale degli individui, cercando di creare un ambiente di lavoro positivo, di ridurre lo stress sul posto di lavoro e di promuovere una comunicazione aperta.

Inoltre, l'autonomia e una leadership efficace hanno un impatto significativo sulla soddisfazione e sulla fidelizzazione al lavoro. Una rassegna integrativa di Kiwanuka et al. (2021) ha osservato che la leadership infermieristica svolge un ruolo fondamentale nel plasmare la produttività e il morale del personale infermieristico, favorendo un'atmosfera positiva sul posto di lavoro. Questo, a sua volta, aumenta la propensione a rimanere all'interno dell'organizzazione, contribuendo in ultima analisi alla stabilità e alla soddisfazione generale della forza lavoro.

ESPERIENZE DI AZIENDE SANITARIE DELLA RETE HPH:

ESEMPIO PRATICO N° 1

1.Programma di prevenzione delle malattie degli operatori sanitari / Che cosa può fare un ospedale che promuove la salute per il suo personale? (Esempio dall'Ospedale Centrale della Contea ungherese)

Il primo ufficio ospedaliero di Prevenzione delle malattie e di Promozione della Salute in Ungheria ha iniziato a operare nel 2008 presso l'Ospedale Generale Moritz Kaposi. Oltre alla sua missione di salute pubblica, il compito principale dell'ufficio di promozione della salute è quello di mantenere e migliorare la salute di oltre 2.500 dipendenti. Dopo l'ingresso dell'ospedale nella rete HPH nel 2021, è stata sviluppata una strategia di prevenzione delle malattie sul posto di lavoro completa e complessa. Il nuovo programma è stato integrato con gli esami di salute sul lavoro.

Oltre agli esami obbligatori, ai dipendenti vengono offerte raccomandazioni per lo screening sanitario pubblico adeguato all'età e al rischio, altri test di screening e cambiamenti nello stile di vita. Alla fase pilota del nuovo programma hanno partecipato 800 dipendenti. È stato organizzato uno screening del cancro del colon-retto per 600 lavoratori e un programma di individuazione precoce del cancro della pelle per quasi 550 lavoratori. Il medico aziendale ha offerto più di 1.000 screening e test aggiuntivi. Nel primo trimestre del programma, tra i lavoratori sono stati individuati precocemente 2 tumori del colon-retto, 1 tumore al seno e 2 melanomi.

Il programma garantisce pari opportunità e accesso a tutti i dipendenti dell'ospedale. I dipendenti riceveranno assistenza per la diagnosi precoce di alcuni tipi di cancro e di altre malattie di importanza per la salute pubblica e supporto per il mantenimento della loro salute. Il programma è ben organizzato, tracciabile e può essere ripetuto ogni anno.

Gabriella Szörényiné Ványi,
Responsabile dell'Ufficio di Prevenzione delle malattie e Promozione della Salute

ESPERIENZE DI AZIENDE SANITARIE DELLA RETE HPH:

ESEMPIO PRATICO N° 2

2. Programma di Promozione della Salute degli operatori sanitari "Aver cura di chi ci cura" (esempio dalla Rete del Friuli Venezia Giulia, Italia)

Dal 2010, all'interno della Rete del Friuli Venezia Giulia in Italia, ci siamo concentrati sulla promozione del benessere del personale e sulla gestione dello stress psicofisico attraverso un approccio salutogenico. In piena pandemia, l'Azienda Regionale di Coordinamento per la Salute della Regione Friuli Venezia Giulia (Italia), come Centro di Coordinamento della rete HPH, ha avviato il programma "Aver cura di chi ci cura", allineandosi allo Standard 4 HPH. In collaborazione con l'Istituto Superiore di Sanità nell'ambito del progetto nazionale di aggiornamento "Cura dei Curanti" e con esperti in gestione dello stress secondo l'approccio PNEI (PsicoNeuroEndocrinologia), abbiamo formato 95 professionisti per formare team multiprofessionali tra i membri HPH.

I team multiprofessionali per la promozione della salute del personale hanno l'obiettivo di valutare il carico allostatico, ovvero il "logorio dell'organismo" dovuto allo stress cronico. Operando all'interno di ogni azienda sanitaria aderente alla rete HPH, i team sensibilizzano colleghi e cittadini sui "MUS - sintomi medicalmente inspiegabili" e propongono consigli sugli stili di vita e il ripristino dei ritmi circadiani per eliminarli. Recenti scoperte scientifiche indicano che i MUS sono epifenomeno di un'inflammatione persistente di basso grado legata allo stress (Tsigos, 2015). Abbiamo applicato un metodo non invasivo per misurare questo fenomeno analizzando l'attivazione del braccio nervoso ed endocrino del sistema dello stress. La strategia basata sull'empowerment individuale ci permette di aumentare la consapevolezza e facilitare un rapido recupero psicofisico (Chrousos GP, 2022) con la riduzione dei sintomi.

La misurazione dell'impatto individuale dello stress cronico e dei progressi nell'autogestione dei determinanti della propria salute ottenibili con la misurazione oggettiva della riserva di salute consente una reale promozione della salute perchè misura l'efficacia degli stili di vita, del recupero dei ritmi circadiani e della coerenza cardiaca in modo personalizzato. Il programma avviato affronta inoltre una lacuna nel paradigma di formazione accademica in ambito sanitario, che non considera il focus sul proprio self care / benessere personale come prerequisito per l'esercizio della relazione di cura. I membri del personale imparano a percepire e ad autoregolamentare il proprio benessere, sottolineando il valore dell'autovalutazione e delle nuove competenze su di sè. Ciò si rivela fondamentale per ripristinare la forza terapeutica nelle condizioni croniche, trasferire analoghe competenze ai pazienti e ricostruire il patto di fiducia nella compartecipazione al percorso di cura.

Dr.ssa Cristina Aguzzoli,
Coordinatore della Rete HPH del Friuli Venezia Giulia

Standard HPH per lo sviluppo di un ambiente di lavoro che promuova la salute

La Rete internazionale HPH ha stabilito degli standard per rendere operativa la sua visione e incoraggiare l'organizzazione a riallineare la propria strategia, ad affrontare meglio le sfide generali del sistema sanitario e, infine, a trasformare l'organizzazione in un ambiente che promuove la salute. Un approccio completo alla promozione della salute sul luogo di lavoro implica la progettazione di programmi, politiche, benefits e un ambiente che risponda alle esigenze di salute e sicurezza di tutti i dipendenti. La Figura 3 è la rappresentazione visiva di un modello di salute sul posto di lavoro basato sugli standard HPH. Questa figura delinea un processo sistematico che comprende quattro fasi chiave che guidano lo sviluppo di un programma completo per la salute sul posto di lavoro:

I. Valutazione: La fase iniziale prevede la valutazione e l'adattamento alle esigenze di salute del personale. Ciò include la valutazione delle attuali pratiche organizzative e l'offerta di supporto per migliorare i comportamenti legati alla salute.

II. Coordinamento: Questa fase comprende diversi elementi chiave, come il coinvolgimento degli operatori nel processo decisionale, la risoluzione dei problemi esistenti, la promozione del lavoro di squadra, il sostegno della leadership, la formulazione di un piano di miglioramento della salute sul posto di lavoro, l'assegnazione di risorse dedicate e il miglioramento della comunicazione.

III. Attuazione: Questa fase si concentra sullo sviluppo di programmi e politiche per aumentare il benessere e migliorare gli ambienti di lavoro. Ciò comporta la promozione di un'atmosfera rispettosa con spazi ben illuminati e puliti, l'offerta di opzioni alimentari sane, la creazione di spazi di relax e la coltivazione di una "cultura della salute" a livello organizzativo.

IV. Valutazione: Dopo aver implementato le iniziative di promozione della salute, la valutazione è essenziale e può essere ottenuta valutando la produttività del personale all'interno dell'ospedale (ad esempio, monitorando i tassi di rotazione del personale e l'assenteismo), monitorando i costi dell'assistenza sanitaria, valutando i risultati dei pazienti, esaminando gli indicatori di qualità clinica e confrontando le prestazioni dell'ospedale/servizio sanitario con quelle di un'istituzione simile di riferimento del settore.



Figure 3: Workplace health promotion embedded in the HPH Standards

Figura 3: Promozione della salute sul posto di lavoro integrata negli standard HPH

Prove crescenti suggeriscono che i programmi che adottano un approccio coordinato e globale e incorporano considerazioni sulle minacce per la sicurezza e la salute sul lavoro dei lavoratori nella progettazione e nell'esecuzione della promozione della salute sul posto di lavoro, sia all'interno che all'esterno del lavoro, producono un successo maggiore rispetto ai tradizionali programmi isolati (Workplace Health). Model, 2021) Questa integrazione può migliorare la partecipazione e l'efficacia del programma, avvantaggiando al tempo stesso l'organizzazione e l'ambiente di lavoro più ampi.

Limiti

Incoraggiare attività salutari sul posto di lavoro si rivela una strategia consolidata con numerosi vantaggi documentati.

Tuttavia, nel processo di attuazione di tali iniziative, è essenziale riconoscere le potenziali sfide, quali:

- Garantire che le iniziative siano effettivamente in linea con le condizioni di lavoro del personale e i bisogni di salute;
- Affrontare le potenziali preoccupazioni circa il livello percepito di sforzo richiesto per la partecipazione;

- Superare le limitazioni delle risorse che potrebbero ostacolare la corretta esecuzione di queste iniziative;
- Affrontare qualsiasi mancanza di comprensione riguardo alle modalità più efficaci di attuazione di questi programmi.

È essenziale riconoscere che una soluzione valida per tutti potrebbe non essere adatta.

Pertanto, quando si sviluppa un programma di promozione della salute sul posto di lavoro, la personalizzazione è fondamentale. Iniziative personalizzate per allinearsi ai fattori contestuali, tra cui le dimensioni, la capacità, la posizione geografica e le esigenze specifiche del luogo di lavoro o dell'ambiente ospedaliero.

Conclusioni

La crisi globale del personale sanitario presenta enormi sfide che incidono profondamente sulla qualità dell'assistenza ai pazienti e sulla stabilità dei sistemi sanitari e richiedono un intervento immediato e mirato.

In questo contesto critico, l'importanza delle strategie di promozione della salute proattive non è mai stata così evidente. Le istituzioni sanitarie devono assumere un ruolo centrale nel promuovere il benessere dei propri operatori sanitari, adattandosi al panorama attuale in evoluzione e riconoscendo le loro esigenze specifiche.

Sebbene le istituzioni sanitarie abbiano un notevole onere di responsabilità, è fondamentale riconoscere che l'obbligo non grava esclusivamente sulle loro spalle. I governi e le autorità sanitarie svolgono un ruolo fondamentale nel definire la traiettoria del settore sanitario. Ciò comporta la formulazione e l'attuazione di politiche che integrino iniziative di promozione della salute nelle strategie di formazione, reclutamento e fidelizzazione della prossima generazione di operatori sanitari. Effettuando investimenti collettivi nella loro salute e sostenibilità, gettiamo le basi per un settore sanitario più resiliente e robusto, salvaguardando il benessere del settore e dei suoi servizi.

Bibliografia

- Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International*, 11(1), 11–18. <https://doi.org/10.1093/heapro/11.1.11>
- Agorastos A, Chrousos GP. The neuroendocrinology of stress: the stress-related continuum of chronic disease development. *Mol Psychiatry*. 2022 Jan;27(1):502-513. Doi: 10.1038/s41380-021-01224-9. Epub 21 July 2021. PMID: 34290370.
- de Vries, N., Boone, A., Godderis, L., Bouman, J., Szemik, S., Matranga, D., & de Winter, P. (2023). The Race to Retain Healthcare Workers: A Systematic Review on Factors that Impact Retention of Nurses and Physicians in Hospitals. *Inquiry: A Journal of Medical Care Organization, Provision and Financing*, 60, 469580231159318. <https://doi.org/10.1177/00469580231159318>
- Ellis, R. (24 August 2022). Over 333,000 Healthcare Workers Left Jobs in 2021, Report Says. WebMD. <https://www.webmd.com/a-to-z-guides/news/20221024/over-333000-healthcare-workers-left-jobs-in-2021-report-says>
- Hegyesné Görgényi, É., Nathan, R., & Maria, F. F. (2021). Workplace Health Promotion, Employee Wellbeing and Loyalty during Covid-19 Pandemic—Large Scale Empirical Evidence from Hungary. *Economies*, 9, 55. <https://doi.org/10.3390/economies9020055>

- Jürgen, P., Bauer, G. F., & Mittelmark, M. B. (2016). The Meanings of Salutogenesis. In *The Handbook of Salutogenesis* (2nd ed.). https://doi.org/10.1007/978-3-319-04600-6_2. Chapter 36 Applying Salutogenesis in Healthcare Settings.
- Kiwanuka, F., Nanyonga, R. C., Sak-Dankosky, N., Muwanguzi, P. A., & Kvist, T. (2021). Nursing leadership styles and their impact on intensive care unit quality measures: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 133–142. <https://doi.org/10.1111/jonm.13151>
- Koinig, I., & Diehl, S. (2021). Healthy Leadership and Workplace Health Promotion as a Pre-Requisite for Organizational Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17). <https://doi.org/10.3390/ijerph18179260>
- Koontalay, A., Suksatan, W., Prabsangob, K., & Sadang, J. M. (2021). Healthcare Workers' Burdens During the COVID-19 Pandemic: A Qualitative Systematic Review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 3015–3025. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S330041>
- Mittelmark, M. B., & Bauer, G. F. (2016). The Meanings of Salutogenesis. *The Handbook of Salutogenesis*, 7–13. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04600-6_2
- NCSBN Research Projects Significant Nursing Workforce Shortages and Crisis. (13 April 2023). NCSBN. <https://www.ncsbn.org/news/ncsbn-research-projects-significant-nursing-workforce-shortages-and-crisis>
- Obesity Facts. 2015; 8(6):402-24. doi: 10.1159/000442721. Epub 5 December 2015.
- Yumuk, V., Tsigos, C., Fried, M., Schindler, K., Busetto, L., Micic, D., Toplak, H., & Obesity Management Task Force of the European Association for the Study of Obesity
- Ofri, D. (2019). The Covenant. *Academic Medicine*, 94(11), 1646–1648. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000002957>
- Pappa, S., Ntella, V., Giannakas, T., Giannakoulis, V. G., Papoutsis, E., & Katsaounou, P. (2020). Prevalence of depression, anxiety, and insomnia among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Brain, Behavior, and Immunity*, 88, 901–907. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.05.026>
- Parzonka, K., Ndayishimiye, C., & Domagała, A. (2023). Methods and Tools Used to Estimate the Shortages of Medical Staff in European Countries—Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 2945. <https://doi.org/10.3390/ijerph20042945>
- Rolewicz, L., Palmer, B., & Lobont, C. (12 October 2022). The NHS workforce in numbers. Nuffield Trust. <https://www.nuffieldtrust.org.uk/resource/the-nhs-workforce-in-numbers>
- Sialakis, C., Sialaki, P. A., Frantzana, A., Iliadis, C., Ouzounakis, P., & Kourkouta, L. (2023). Prevalence of anxiety and depression of health care workers during COVID-19—A systematic review and meta-analysis. *Medicine and Pharmacy Reports*, 96(3), 246–253. <https://doi.org/10.15386/mpr-2579>
- Stressed Out and Burned Out: The Global Primary Care Crisis. (17 November 2022). The Commonwealth Fund. <https://doi.org/10.26099/j2ag-mx88>
- Vargas-Martínez, A. M., Romero-Saldaña, M., & De Diego-Cordero, R. (2021). Economic evaluation of workplace health promotion interventions focused on Lifestyle: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 77(9), 3657–3691. <https://doi.org/10.1111/jan.14857>
- WHO. (2023). <https://www.who.int/campaigns/annual-theme/year-of-health-and-care-workers-2021/facts>
- Workplace health model. (12 May 2021). <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/model/index.html>
- Writer, S. (4 August 2020). What Percentage of Our Lives Are Spent Working? Reference.Com. <https://www.reference.com/world-view/percentage-lives-spent-working-599e3f7fb2c88fca>

Allegati

Raccomandazioni per le piccole e medie imprese (come piccole cliniche, studi medici, ecc):

Sebbene non tutte le strutture sanitarie possiedano le ampie infrastrutture tipiche dei grandi ospedali e necessarie per attuare programmi estesi di promozione della salute sul posto di lavoro, è interessante notare che anche le raccomandazioni per le piccole e medie imprese (PMI) dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) sono progettate per essere adattabili a strutture più piccole.

Per facilitare l'avvio di iniziative per la salute sul posto di lavoro, si invitano le Direzioni all'adozione delle strategie delineate nell'ultima pubblicazione dell'OMS (Europa, 2023), oltre a trarre ispirazione da implementazioni pratiche e reali sul posto di lavoro. L'approccio proattivo non solo garantisce l'efficacia del programma di promozione della salute, ma lo adatta anche alle dinamiche specifiche dell'organizzazione specifica.

Lavoro e vita attivi:

- Riunioni itineranti: incoraggiare le discussioni mobili invece della riunione tradizionale, per esempio una riunione mentre si cammina in un luogo tranquillo;
- App/Programmi promemoria: fornire strumenti che suggeriscono esercizi di stretching;
- Soluzioni ergonomiche: introdurre palle da fitness e scrivanie sit-stand per migliorare la postura e la forza;
- Promuovere la bicicletta/la camminata: incoraggiare il pendolarismo da e verso il lavoro in bicicletta o a piedi;
- Utilizzo delle scale: rendere visibili i suggerimenti sul "punto di decisione" vicino alle scale/ascensori;
- Monitoraggio dei passi: implementare iniziative di conteggio dei passi;
- Sfide aziendali: promuovere la competizione divertente e amichevole tra il personale (ciclismo, gare, etc.);

Programmi di esercizi e fitness:

- Consulenti del Benessere: organizzare visite e insegnare semplici esercizi per la schiena, attivare corsi di formazione in piccoli team per il personale;
- Pause di potenziamento: aumentare il tempo di movimento e ridurre i periodi sedentari (sessioni di riscaldamento che includono esercizi aerobici, esercizi di stretching, tonificazione e flessibilità);
- Servizi di fisioterapia: offrire un servizio di fisioterapia dedicato e rapido per il personale che abbia segnalato problemi di salute muscolo-scheletrica

Gestione e Leadership:

- Sistemi di incentivi: valutare la possibilità di offrire bonus come abbonamenti per palestre, voucher o eventi;
- Sviluppo di politiche: creare politiche e piani d'azione per promuovere l'attività fisica;
- Programmi di comportamento salutogenico: incoraggiare le migliori pratiche in materia di salute fornendo un controllo dello stato di salute e un dialogo individuale con uno psicologo per responsabilizzare, riflettere e agire sul proprio benessere;

- Politiche: promuovere orari flessibili di inizio e fine giornata lavorativa, job sharing e telelavoro. Dichiarazioni scritte formali o informali progettate per proteggere o promuovere la salute degli operatori;

Comunicazione e Diffusione:

- Guida degli esperti: attivare colloqui o sessioni di consulenza con un dietista o uno specialista del fitness o coach comportamentali;
- Materiale informativo: distribuire volantini sui percorsi pedonali sicuri da e verso il posto di lavoro con i relativi benefici della promozione della salute e dell'attività fisica attraverso materiali, letteratura, schede informative, poster e video;

Attrezzature e Locali:

- Deposito biciclette: fornire strutture di deposito biciclette sicure;
- Strutture: predisporre spazi attrezzati per le sessioni di attività fisica e uno spazio ben illuminato e privo di fumo per il relax durante le pause;