



ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE  
CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO

DIREZIONE REGIONALE  
LOMBARDIA

**Manifestazione di interesse  
per lo sviluppo di azioni prevenzionali in ambito regionale  
in materia di salute e sicurezza sul lavoro  
Anno 2020**

**SCHEDA DI SINTESI DELLA PROPOSTA PROGETTUALE**

**1. Titolo del progetto**

**Intervento di prevenzione dello stress lavoro-correlato e di promozione del benessere lavorativo nel personale dell'emergenza urgenza sanitaria della Lombardia post emergenza COVID-19**

**2. Proponente**

Ente ISTITUTO EUROPEO DI PSICOTRAUMATOLOGIA E STRESS MANAGEMENT – LOMBARDIA (IEP)  
rappresentato dalla persona di Dott.ssa Rita Erica Fioravanzo  
nella qualità di legale rappresentante  
con sede in VIA GIACOMO PUCCINI n. 5  
città Milano prov. Mi\_ (CAP 20121)  
tel.: +39 3355865567 PEC (\*) \_ritaerica.fioravanzo.812@psypec.it  
codice fiscale o P. Iva - P.IVA 07827270963  
[www.psicotraumatologia.org](http://www.psicotraumatologia.org)

**Come si può evincere dalla presentazione dell'Istituto allegata, il progetto qui presentato si basa sull'esperienza relativa ai bisogni di salute psicofisica del personale tecnico e sanitario dell'emergenza urgenza che il nostro Istituto rileva nell'attività di supporto psicologico post-eventi critici che dal 2011 svolge per l'Azienda Regionale Emergenza Urgenza. Tale supporto, seppur di primaria importanza per tali lavoratori, lascia però scoperto il bisogno di azioni di sensibilizzazione e prevenzione dello stress correlato alla loro attività lavorativa quotidiana, vieppiù dopo i drammatici mesi appena trascorsi.**

### 3. Tipologia di attività

*Barrare l'opzione prescelta*

Promozione e informazione

Assistenza e consulenza

### 4. Finalità e obiettivi della collaborazione

#### Nota Introduttiva

Dal 20 Febbraio 2020 l'intera nazione e in particolare il mondo sanitario si è trovato a vivere una **realtà mai immaginabile, legata alla pandemia Covid-19** che ha colpito la Lombardia con drammatica durezza. Tutta la popolazione sanitaria coinvolta è stata costretta a prendere decisioni complesse e difficili, con **forti pressioni sia fisiche**, legate alla stanchezza delle innumerevoli ore di lavoro e alla necessità di utilizzare per tutto il turno dispositivi di protezione laboriosi e disagiati, **sia emotive e psicologiche**, legate all'ansia rispetto alla tenuta dell'intero sistema sanitario, allo stravolgimento dei protocolli di intervento e alla riorganizzazione degli ospedali. All'imprevedibilità dello scenario emergenziale si sono associate **condizioni lavorative altamente stressanti** dettate dai **tempi di lavoro prolungati**, dal **numero di pazienti gravi** da soccorrere in **condizioni operative anomale** e dall'inusuale **quantità di 'bad news'** da comunicare ai pazienti stessi e ai familiari. In tale quadro non va dimenticato la **preoccupazione per la propria stessa salute e per quella dei propri familiari** o l'isolamento sociale che molti sanitari si sono auto-imposti per preservare dal rischio contagio i propri cari.

Le previsioni, basate sugli studi empirici in nostro possesso, delle **conseguenze psicologiche** di questa straordinaria emergenza **sul personale sanitario** coinvolto prospettano uno scenario preoccupante<sup>1</sup>, la

<sup>1</sup> Nello studio del gruppo di lavoro capitanato da Jianbo Llai, della Zhejiang University School of Medicine di Hangzhou, Cina, viene evidenziato come su un campione di 1257 operatori sanitari esaminato tra il 29 Gennaio e il 3 Febbraio in Cina, il 14% dei medici e quasi il 16 % degli infermieri ha riportato sintomi depressivi da moderati a gravi, circa il 32% ha riferito disturbi del sonno, il 50 % ha riferito depressione in forma lieve; il 72% dei sanitari ha segnalato varie

letteratura ci indica che un altissimo numero di operatori sanitari sviluppano, dopo essere stati esposti a emergenze di simile portata, **disturbi psichici anche gravi**<sup>2</sup> e tutti gli studi pubblicati sono concordi nel raccomandare che vengano attuati nell'immediato **tempestivi interventi di mitigazione dello stress e di protezione e promozione del benessere lavorativo degli operatori sanitari** per prevenire il deteriorarsi a lungo termine della salute psicofisica dei lavoratori in conseguenze dello stress subito<sup>3</sup>.

### **Finalità del Progetto**

L'Azienda Regionale Emergenza Urgenza (**AREU**), in quanto erogatrice di un servizio sanitario pubblico essenziale, è stata presente fin da subito e **in prima linea nella gestione di questa estrema situazione emergenziale**. Tutti gli operatori, sia delle sale operative sia in servizio sui mezzi di soccorso hanno ricevuto una **pressione lavorativa mai provata** e si sono trovati a operare in contesti e condizioni mai sperimentate neppure in esercitazione.

Anche il **peso delle scelte pratico-organizzative** a fronte delle migliaia di richieste di soccorso ben superiori alle risorse a disposizione, è stato soprattutto **addossato ai** Responsabili e Coordinatori Infermieristici delle AAT, ai Responsabili Operativi delle SOREU, ai Coordinatori delle CUR NUE 112, ai Dirigenti del SITRA e della Direzione Medica, che hanno dovuto individuare soluzioni immediate per far fronte ai numerosissimi bisogni tecnici, organizzativi, psicologici e comunicativi del personale e dell'utenza, spesso, nella prima fase, anche in condizioni di grande incertezza. **Questo personale ha dovuto affrontare momenti di crisi e di stress acuto** con scelte molto difficili in termini di decisioni di priorità, comunicazioni difficili, conflitti, rapidi mutamenti delle indicazioni da impartire al proprio personale. Alcuni di loro hanno purtroppo dovuto affrontare anche dei **lutti nei loro staff** e la preoccupazione per i **numerosi operatori malati e ricoverati**.

**AREU** è un ente del servizio sanitario che deve garantire su tutto il territorio regionale lo svolgimento e il

---

forme di disagio psicologico correlate allo stress subito. (J.Lai, M.Ma, Y.Wang et al. Factors Associated With Mental Health Outcomes Among Health Care Workers Exposed to Coronavirus Disease 2019. JAMA Network Open. 2020;3(3): e203976)

<sup>2</sup> Le ricerche riportano nel mese successivo alla conclusione dell'emergenza la presenza nei sanitari di disturbi dell'adattamento, sindromi d'ansia, depressione, sintomatologie somatoformi, disfunzioni nel ritmo sonno-veglia, disagi relazionali, perdita di efficienza lavorativa, dipendenze da farmaci, alcool, sostanze psicotrope e in alcuni casi esitare persino in un disturbo post-traumatico da stress e in una condizione di burn-out lavorativo (M.Delbrouck (a cura di), Le burn-out du soignant. De Boeck, Bruxelles 2003).

<sup>3</sup> S.H Bland, ES. O'Leary, E.Farinaro, F.Jossa, M.Trevisan, "Long-term psychological effects of natural disaster", in Psychosomatic Medicine, 58, 1996, pp 18-24. (I.Paulhan, M.Bourgeois, Stress et coping, les strategies d'ajustement à l'adversité, Puf, Paris 1995, p.40)

coordinamento intraregionale e interregionale delle funzioni di emergenza e urgenza extraospedaliera. È un'organizzazione ad Alta Affidabilità<sup>4</sup> con una Struttura Centralizzata di Coordinamento e numerose **unità operative distribuite su tutto il territorio lombardo**<sup>5</sup>: 12 Articolazioni Aziendali Territoriali e 4 Sale Operative Regionale Emergenza, 3 Centrali Uniche di Risposta NUE, 1 Centrale Operativa Integrata per la continuità assistenziale.

**Ogni unità è guidata da Responsabili e Coordinatori**, prevalentemente medici o infermieri dipendenti delle ASST del territorio regionale, che si trovano ad interfacciarsi, in una prospettiva verticale, con la Direzione Generale e Sanitaria e i collaboratori e, in una prospettiva orizzontale, con gli ospedali, le associazioni di soccorritori, gli altri corpi e dipartimenti di emergenza come i vigili del fuoco, il soccorso alpino, le forze dell'ordine e le istituzioni territoriali.

La valutazione della **complessità organizzativa di AREU**, della sensibilità dei servizi erogati e della sua **articolata distribuzione territoriale**, ci hanno portato a proporre di **organizzare l'intervento di prevenzione dello stress lavoro correlato degli operatori con un modello circolare** pensato in **2 fasi top-down e bottom-up fra loro correlate**.

#### 1. FASE TOP-DOWN

Questa fase seguirà la metodica del **'waterfall approach'** che si basa sulla convinzione che lo sviluppo di **consapevolezza riguardo al benessere lavorativo e ad azioni stress-preventive e stress-mitiganti in responsabili e coordinatori operativi abbia un effetto benefico a cascata sui collaboratori** e su tutta l'organizzazione. La letteratura scientifica e professionale<sup>6</sup> ci mostra l'importanza di rivolgere ai key people aziendali azioni di capacitazione e sensibilizzazione alla gestione dello stress lavorativo.

In questa fase si procederà quindi al **rinforzo delle competenze dei responsabili e ai coordinatori** delle diverse unità aziendali in merito **all'individuazione di segnali e indicatori di distress, all'attenzione al benessere organizzativo** nella gestione tecnica del personale e alla **prevenzione e/o mitigazione delle cause di stress lavorativo**. Lo sviluppo di 'buone pratiche' in questi key people consentirà di demoltiplicare a cascata su tutto il loro personale una rinnovata sensibilità e attenzione alla prevenzione dello stress lavoro correlato e delle sue conseguenze patogene.

---

<sup>4</sup> Si intende organizzazioni che realizzano le loro attività ad un ritmo sostenuto, mantenendo costante la capacità di replicarle nel tempo senza recare danni a sé stesse e all'ambiente circostante ( in ingl. *High Reliability Organization*) (Klein e Roberts, 1995)

<sup>5</sup> <http://www.areu.lombardia.it/>

<sup>6</sup> Donaldson-Feilder E., Yarker J., Lewis R., *Prevenire lo Stress Lavoro-correlato*, Franco Angeli Ed. 2013

## 2. FASE BOTTOM-UP

In questa fase l'intervento si rivolgerà a tutto il personale in servizio per AREU (circa 3000 operatori) - attraverso la distribuzione di contenuti in e-learning atti a sensibilizzare, riconoscere, prevenire, mitigare i segnali di stress correlato al lavoro sanitario di emergenza che, se non affrontati in tempo, portano inevitabilmente a fenomeni di burnout e a disagi psicofisici.

L'individuazione e la distribuzione di questo materiale, piuttosto che avvenire in maniera generica e 'a pioggia', sarà la conseguenza del lavoro della fase top-down precedentemente esposta: i contenuti dei moduli saranno concordati fra gli psicologi dello IEP incaricati del progetto, i Responsabili e i Coordinatori e i materiali saranno messi a disposizione del personale in maniera che possano avere la massima diffusione e il più attento accoglimento possibile.

### Obiettivi

- **Obiettivo n. 1:** Incremento della consapevolezza sul modo in cui i dipendenti sperimentano e gestiscono lo stress lavoro correlato
- **Obiettivo n. 2:** Riconoscimento dei vantaggi gestionali e funzionali nel diventare competenti in stress management e attuazione dei cambiamenti e miglioramenti volti a realizzare ciò
- **Obiettivo n. 3:** Maggiore conoscenza degli indicatori e delle dimensioni organizzative che caratterizzano il benessere e il malessere lavorativo
- **Obiettivo n. 4:** Promozione dei *comportamenti positivi*<sup>7</sup>: l'insieme dei comportamenti che i key people possono mettere in atto per prevenire e ridurre lo stress e promuovere un ambiente di lavoro positivo, all'interno di quattro Macro aree specifiche:
  - la capacità di gestione e di comunicazione del lavoro presente e futuro
  - la gestione del singolo all'interno del team
  - la capacità di comprensione e gestione di situazioni critiche
  - la capacità di gestire emozioni e di essere modello attraverso lo sviluppo individualizzato di competenze individuate ad hoc con ogni singolo coordinatore/responsabile.
- **Obiettivo n.5:** Individuazione delle tematiche più utili al personale per promuovere consapevolezza, sensibilità e attenzione verso gli indicatori di stress e le misure atte a prevenirlo e mitigarlo
- **Obiettivo n.6:** Diffusione a tutto il personale di contenuti costruiti in modalità di fruizione a distanza.

---

<sup>7</sup> Rif. ricerca in tre fasi Donaldson-Feilder, Yarker, Lewis in *Prevenire lo Stress Lavoro-correlato*, Franco Angeli Ed. 2013 (pag 72)

### 3. Descrizione delle attività necessarie per raggiungere finalità e obiettivi

(max 2 pagine)

#### Metodologia dell'Intervento

La **sensibilizzazione alla Prevenzione dello Stress e al Benessere Lavorativo** è un processo di sviluppo delle capacità, risorse e competenze del responsabile/coordinatore guidato da un professionista qualificato, attraverso **l'individuazione e la definizione di un piano di sviluppo e l'attuazione di azioni e comportamenti finalizzati al raggiungimento di obiettivi professionali etici, realistici, concreti e misurabili**. L'intervento orientato alla Prevenzione dello Stress e al Benessere Lavorativo è una tipologia di **coaching rivolta ai key people** di un'azienda (Responsabili e Coordinatori) che ha come finalità principale quella di favorire il **benessere del personale** che gestiscono e **l'abbassamento dei livelli di stress** potenzialmente nocivo.

Il progetto di una maggiore sensibilità e attenzione ai fenomeni stress lavoro-correlati sarà integrato dall'individuazione e co-costruzione con gli psicologi di riferimento delle **proposte di materiali fruibili in modalità e-Learning da diffondere a tutto il personale, al fine di promuovere capillarmente buone pratiche di prevenzione dello stress lavoro-correlato**.

#### **Strumenti e Modalità**

- Approccio individualizzato con valorizzazione e sostegno alle risorse del responsabile/coordinatore e dell'organizzazione;
- Concretezza nell'individuazione di obiettivi realistici e nell'ancoraggio a situazioni reali;
- Utilizzo di strumenti validati in termini di modalità di colloquio e di questionari di autoverifica e costante riferimento alla letteratura scientifica sull'argomento.
- Costante attenzione ai feedback ricevuto dai responsabili/coordinatori 'sul campo'
- Valutazione dell'efficacia in itinere, al termine dell'intervento e anche a distanza di alcuni mesi nella forma di interviste strutturate individuali
- Valorizzazione dell'autoapprendimento

### 4. Settori produttivi interessati

**Intervento sarà rivolto a:** Personale delle e Aziende Socio Sanitarie Territoriali (ASST) Azienda Regionale Emergenza Urgenza operante nelle SOREU-, AAT , NUE 112 , COI , sotto il coordinamento dell'Azienda

Regionale Emergenza Urgenza per un totale di circa 3000 dipendenti, anche attraverso la sensibilizzazione e la capacitazione dei loro 33 Responsabili e Coordinatori.

#### 5. Destinatari delle attività

- Lavoratori della sanità;
  - Lavoratori del settore logistica
  - Lavoratori e datori di lavoro delle piccole e micro imprese;
  - Altro (*specificare*)
- 

#### 6. Risultati attesi (indicatori misurabili)

(es: numero di destinatari, n. ore di intervento, n. prodotti realizzati, ecc.):

##### Prodotti

- Profilo di competenze presenti e da sviluppare, declinato in comportamenti, azioni e prodotti, atti a favorire il benessere dell'organizzazione e a prevenire lo stress lavoro correlato conseguente al malessere organizzativo;
- Piano di Sviluppo con obiettivi declinati in azioni e comportamenti manageriali positivi, misurabili attraverso indicatori di efficacia e monitorabili attraverso scadenze;
- Prodotti di sensibilizzazione allo stress lavoro-correlato fruibili a distanza e diffusi attraverso la piattaforma intranet di AREU
- Piano di monitoraggio e verifica delle azioni in campo e di implementazione di nuove azioni;

##### Tempi e Modalità:

L'intervento si strutturerà nell'arco di circa 1 anno, secondo queste modalità:

- 8 incontri di 1,5 h cad. di coaching orientato alla prevenzione dello stress correlato al lavoro e alla promozione del benessere lavorativo rivolto a responsabili e coordinatori e personale delle strutture di direzione AREU
- 8 contenuti fruibili a distanza, diffusi attraverso la rete intranet di AREU sulla promozione della prevenzione allo Stress Lavoro Correlato rivolti a tutto il personale operativo.

### 7. Coinvolgimento di ulteriori partner

AREU - Azienda Regionale Emergenza Urgenza - Via A. Campanini 6 - 20214 MILANO  
C.F./P.I. 03128170135

### 8. Piano di comunicazione e divulgazione dei risultati

L'annuncio, la descrizione e i materiali conoscitivi relativi a tutte le attività inerenti l'Intervento descritto verranno pubblicate nel sito web aziendale di AREU [www.areu.lombardia.it](http://www.areu.lombardia.it) e sul sito dell'Istituto di Psicotraumatologia e Stress Management [www.psicotraumatologia.org](http://www.psicotraumatologia.org)

I risultati dell'Intervento verranno presentati ad AREU e a INAIL Lombardia nelle modalità che verranno definite a progetto avviato, consultati gli altri soggetti coinvolti.

Sarà possibile realizzare alla fine del percorso progettuale un Convegno utile a presentare, discutere e divulgare i risultati raggiunti.

### 9. Aspetti gestionali: compiti del proponente e degli eventuali partner

L' **Istituto di Psicotraumatologia e Stress Management** si impegna a:

- Fornire l'equipe professionale che sappia
  - progettare contenuti, metodologie, modalità degli interventi rivolti ai key people
  - fornire il necessario briefing e costantemente supervisionare i professionisti a cui saranno affidati gli incarichi
  - erogare gli interventi di coaching per coordinatori e responsabili
  - verificare i feedback dei beneficiari degli interventi e se necessario apportare modifiche metodologiche o contenutistiche
  - progettare e redigere i contenuti da diffondere a tutto il personale in modalità a distanza
- Fornire il coordinamento logistico dei professionisti e degli interventi attraverso il proprio ufficio di segreteria
- Fornire la propria sede per gli incontri di progettazione, redazione materiali, briefing e debriefing dei professionisti impegnati nell'intervento



- Fornire le strumentazioni e le banche dati utili alla preparazione dei materiali
- Rendicontare e gestire gli aspetti organizzativi e amministrativi del progetto

**AREU** si impegna a:

- Far partecipare in orario di lavoro il personale beneficiario dell'intervento sostenendone i costi
- Fornire il supporto degli uffici della Direzione Centrale e di IR&TeC per il coordinamento logistico e tutte le attività connesse all'organizzazione degli interventi previsti
- Fornire le sedi e le attrezzature necessarie allo svolgimento delle attività
- Fornire la presenza di un referente al tavolo tecnico dell'Intervento con INAIL e IEP.

## 12. Aspetti finanziari: previsione dei costi complessivi di progetto

(lo schema ha scopo puramente indicativo)

**Vedi File Excel Costi Suddivisi allegato**

## 13 Durata

Inizio attività: \_\_\_ Ottobre 2020 \_\_\_\_\_ Fine attività: \_\_ Giugno 2021 \_\_\_\_\_

## 14 Cronoprogramma

**Vedasi Flow Chart allegata.**

## 15 Referente del progetto

Cognome e nome Fioravanzo Rita Erica

ruolo Presidente

nata il 22/12/1955 a Milano prov. \_MI\_

residente in Via Giacomo Puccini, n. 5

città \_\_\_MILANO\_\_\_\_\_, prov. \_MI\_ (CAP 20121),

tel.: \_ cell. +39 3355865567 , email n

#### 16 Eventuali note

#### 17 Allegati

*Oltre allo Statuto, all'Atto costitutivo ed alla descrizione delle attività svolte, allegare ogni documentazione ritenuta utile ai fini della valutazione*

1. Atto costitutivo e statuto IEP
2. Presentazione IEP
3. Curriculum del responsabile del progetto
4. Curricula dei professionisti incaricati del progetto
5. Tabella costi in Excel
6. Flow chart cronoprogramma

(\*) Si prende atto che ogni comunicazione da parte dell'INAIL Direzione Regionale Lombardia inerente la presente manifestazioni di interesse avverrà esclusivamente mediante l'indirizzo di posta elettronica certificata PEC indicata al punto n. 2 della presente scheda di proposta progettuale.

**Luogo e data** 7/9/2020 \_\_\_\_\_

**Firma del Legale Rappresentante\***



**\*Allegare copia del documento di riconoscimento del Legale Rappresentante in corso di validità**