



# Osservatorio Nazionale

delle Buone Pratiche sulla sicurezza nella Sanità

Scheda per la rappresentazione dell'esperienza

## Attività di supporto psicologico e stress management nella fase 1 dell'emergenza COVID-19

LIVELLO: Regione (Azienda regionale)

MACROTEMA: formazione, informazione e gestione degli operatori sanitari

### DESCRIZIONE DEL CONTESTO

#### L'Azienda e la mission

L'Azienda Regionale Emergenza Urgenza (AREU) è stata istituita dalla Regione Lombardia con L.R. n. 32 del 12 dicembre 2007 *Istituzione dell'Azienda Regionale dell'Emergenza Urgenza, modifiche e integrazioni alla L.R. n. 31 del 11 luglio 1997 (Norme per il riordino del Servizio Sanitario Regionale e sua integrazione con le attività dei servizi sociali)*, successivamente abrogata e sostituita dalla L.R. n. 33 del 30 dicembre 2009 *Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità e s.m.i.*

L'AREU è stata attivata dalla Giunta Regionale Lombardia con D.G.R. n. 6994 del 2 aprile 2008.

L'AREU è un'azienda sanitaria regionale dotata di personalità giuridica di diritto pubblico, avente autonomia patrimoniale, organizzativa gestionale e contabile.

L'AREU, nell'ambito dei LEA, garantisce su tutto il territorio regionale:

- lo svolgimento e il coordinamento intraregionale e interregionale delle funzioni a rete relative all'indirizzo, al coordinamento e al monitoraggio dell'attività di emergenza urgenza extraospedaliera;
- il coordinamento delle attività trasfusionali, dei flussi di scambio e compensazione di sangue, emocomponenti ed emoderivati;
- il coordinamento logistico delle attività di prelievo e di trapianto di organi e tessuti;
- il coordinamento dei trasporti sanitari e sanitari semplici disciplinati da Regione Lombardia, anche finalizzati al rientro nel territorio regionale per il completamento delle cure.

L'AREU garantisce altresì:

- l'operatività del Numero Unico Emergenza (NUE) 112 sul territorio regionale;
- l'attivazione e l'operatività, in collaborazione con le ATS (Agenzie di Tutela della Salute) competenti, del numero unico armonico a valenza sociale per le cure mediche non urgenti (Numero Europeo 116117).

Inoltre, per le funzioni delegate, l'Azienda:

- a) svolge un supporto tecnico-specialistico nei confronti della Giunta regionale;
- b) svolge le funzioni di referente tecnico regionale nei confronti dei referenti tecnici delle altre Regioni, pubbliche amministrazioni e nei confronti del Ministero della Salute;
- c) esercita attività di coordinamento definita nei rapporti convenzionali con gli altri enti del servizio sanitario regionale, esercitando una funzione di indirizzo e monitoraggio;



# Osservatorio Nazionale

delle Buone Pratiche sulla sicurezza nella Sanità

d) promuove il coinvolgimento dei soggetti del terzo settore in attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale.

L'AREU realizza tali obiettivi attraverso:

- una struttura centrale di coordinamento (Direzione AREU);
- 3 CUR (Centrali Uniche di Risposta) NUE 112: CUR NUE Brescia, CUR NUE Milano e CUR NUE Varese;
- 12 Articolazioni Aziendali Territoriali (AAT), distribuite sul territorio regionale con un'area di competenza approssimativamente provinciale, che comprendono il sistema delle postazioni dei mezzi di soccorso sul territorio;
- 4 SOREU (Sale Operative Regionali dell'Emergenza Urgenza): SOREU Alpina, SOREU dei Laghi, SOREU Metropolitana, SOREU della Pianura;
- una SOREU (SOREU Metropolitana) specificamente incaricata del coordinamento dell'attività di trasporto organi, tessuti, équipe sanitarie e pazienti candidati a trapianto;
- la collaborazione con 9 Dipartimenti di Medicina Trasfusionale ed Ematologia, inseriti nelle ASST (Aziende Socio Sanitarie Territoriali) e negli IRCCS regionali;
- la Centrale Operativa 116117 operativa, dal 22 luglio 2020, su tutto il territorio regionale.

## DESCRIZIONE DELL'ESPERIENZA

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. 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 del contatto con i propri familiari o l'isolamento sociale per preservarli che molti sanitari si sono auto-imposti.

La letteratura indica che un altissimo numero di operatori sanitari sviluppa, dopo essere stato esposto a emergenze di simile portata, un disagio psicologico specifico, definito *Moral Injury*, dove il sanitario sacrifica, disconosce, trascura sé stesso per poter lenire il senso di impotenza e di colpa nell'aver assistito a tante morti in condizioni mai vissute prima. Questa è una pre-condizione che, se non trattata, può portare allo sviluppo di disturbi psichici anche gravi: 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 o in una condizione di burn-out lavorativo.



# Osservatorio Nazionale

delle Buone Pratiche sulla sicurezza nella Sanità

Tutti gli studi sulla popolazione sanitaria colpita da emergenze di simile portata per gravità e perduranza raccomandano che tempestivi e strutturati interventi di protezione e promozione del benessere mentale degli operatori sanitari vengano attuati fin dall'inizio dell'emergenza per prevenire conseguenze a lungo termine dello stress subito.

Ciò è stato possibile fin dai primi giorni della fase 1 della pandemia poiché dal 2011 AREU ha istituito, in partnership con l'Istituto Europeo di Psicotraumatologia e Stress Management (IEP), un servizio di supporto psicologico pre e post-evento critico rivolto a tutto il personale che opera nelle 12 AAT e nelle SOREU costituito da psicologi specializzati in psicologia delle emergenze sanitarie e interventi CISM (Critical Incident Stress Management).

L'incarico, svolto dal 2011 al 2013 in regime di accordo di convenzione sperimentale e dal 2013 ad oggi attraverso l'aggiudicazione di bando di gara pubblico prevede:

- la costante sensibilizzazione alla prevenzione psicologica, allo stress management e alla salutogenesi degli operatori;
- la costituzione di una rete di supporto fra pari composta da operatori formati al ruolo di "peer supporter" che possano costantemente monitorare e offrire momenti di supporto emotivo e ascolto attivo ai colleghi secondo il principio PIES (Prossimità, Immediatezza, Estemporaneità, Semplicità);
- la presenza e disponibilità in ogni SOREU e AAT di psicologi clinici dello IEP specializzati in emergenze sanitarie e psicotraumatologia per la realizzazione, su richiesta, di colloqui di counseling individuali o di piccolo gruppo e l'organizzazione di iniziative allargate anche ai soccorritori, volte alla promozione e tutela del benessere psicologico;
- lo sviluppo di un programma formativo permanente sulle non technical skills utili alla gestione degli aspetti emotivi, relazionali e comunicativi del lavoro (Gestione di chiamate difficili, Comunicazione di bad news, gestione dello stress negativo etc.).

Dall'inizio dell'emergenza il team di psicologi dello IEP con la supervisione del Direttore della S.C. SITRA di AREU, ha definito le metodologie, le procedure e gli approcci più adatti ed efficaci per offrire il miglior supporto psicologico possibile agli operatori di AREU durante l'emergenza in corso.

Per la valutazione e l'attuazione degli interventi di sostegno psicologico ci si è basati sulla metodologia elaborata dall'equipe internazionale dell'Istituto: il Cologne Risk Index (CRI)<sup>1</sup>, metodologia più volte applicata in Italia e all'estero in situazioni di macro emergenze e che è stata raccomandata dalla ERCC (Emergency Response Coordination Centre) dell'EU come uno dei metodi di soccorso psicologico più efficienti in caso di emergenze che coinvolgano un grande numero di soggetti. Tale metodologia consente di individuare rapidamente le misure più adeguate ai singoli team e ai singoli operatori coinvolti nell'emergenza, evitando così l'erogazione di interventi di sostegno "a pioggia", ossia generici e indiscriminati. Il Cologne Risk Index, attraverso

---

<sup>1</sup> Robert Bering, Claudia Schedlich, Gisela Zurek, Michael Kamp, Gottfried Fischer, Manual for implementing the Cologne Risk Index-Disaster in context of major loss situations, European Guideline for Targetgroup Oriented Psychosocial Aftercare in Cases of Disaster (EUTOPA) promoted by the European Union, 2008.



# Osservatorio Nazionale

## delle Buone Pratiche sulla sicurezza nella Sanità

una specifica check-list<sup>2</sup> validata empiricamente, consente di inserire ogni soggetto in una specifica fascia di rischio relativa alla probabilità di sviluppare disturbi psicotraumatici e diversificare così gli interventi che risultano mirati, personalizzati, adeguati al rischio individuale, dando il massimo supporto a coloro il cui rischio di sviluppare conseguenze psicologiche negative è elevato e rivolgendo ai soggetti con un Risk Index basso esclusivamente misure di sostegno alla resilienza ma nessun intervento preclinico o clinico che in molti casi risulterebbe non solo inutile ma anche dannoso.

Si riporta di seguito una sintesi degli interventi effettuati dal team durante l'emergenza.

### Supporto psicologico in presenza e a distanza a favore del personale sanitario e tecnico operante nell'ambito delle AAT, delle SOREU, delle CUR NUE 112 e nelle altre Centrali attivate da AREU (es. Centrale del Numero Verde)

L'intervento degli psicologi della rete è stato calibrato sulle specificità dei bisogni delle singole articolazioni (AAT, SOREU, CUR NUE 112 ...) spesso molto diversi e si è adeguato progressivamente in relazione ai cambiamenti dovuti all'andamento della pandemia e alle scelte organizzative conseguenti.

Gli psicologi hanno avuto costanti e regolari confronti con i Responsabili per concordare le azioni da intraprendere, rinforzare e supportare i punti di forza dell'équipe, raccogliere e monitorare i bisogni degli operatori, fornire strategie atte a ridurre lo stress negativo, effettuare un costante monitoraggio del benessere psicologico del personale e fornire strategie finalizzate a promuovere l'empowerment e ridurre le dinamiche disfunzionali legate all'evoluzione dell'emergenza. A seguito del decesso di un operatore tecnico in una delle SOREU, il lavoro della psicologa si è ulteriormente intensificato con il supporto ai coordinatori nella gestione dell'evento, in particolare nell'attività di comunicazione agli operatori e con il sostegno all'elaborazione del lutto per tutto il personale della SOREU.

Nelle SOREU e AAT maggiormente coinvolte fin dall'inizio dell'emergenza gli psicologi di riferimento hanno intensificato la presenza in particolare negli orari di cambio turno in modo da permettere agli operatori di avere spazi di ascolto immediati e facilmente raggiungibili a fine turno. La presenza degli psicologi ha consentito di monitorare attivamente e direttamente il loro benessere psicofisico e di intercettare al più presto l'insorgenza di reazioni di distress. Inoltre gli psicologi hanno potuto così esercitare un costante lavoro di sensibilizzazione salutogenica, supportando comportamenti volti a gestire al meglio il sovraccarico lavorativo e stressorio: momenti di ristoro e riposo, brevi esercizi di rilassamento posturale e respiratorio, detensione muscolare, attenzione all'idratazione e all'apporto di nutrienti adeguati (frutta al posto di snack, acqua al posto di bevande gasate, the verde al posto del caffè ecc).

Gli psicologi presenti nelle SOREU e nelle CUR NUE 112 hanno fornito consulenza nella gestione delle molte chiamate "difficili" sia per la condizione emotiva dei chiamanti, sia per la situazione critica dei soccorsi, con azioni di contenimento e gestione del rebound emotivo, distanziamento emozionale, decompressione e ripasso delle strategie apprese durante il corso di formazione sulle chiamate critiche per rinforzare la sicurezza personale.

---

<sup>2</sup> <http://eunad-info.eu/eutopa-ip/tgip-1.html>



# Osservatorio Nazionale

## delle Buone Pratiche sulla sicurezza nella Sanità

Per gli operatori di recente assunzione, lo psicologo incaricato del supporto ha svolto anche alcune ore di formazione “on the job” sulla gestione degli aspetti non tecnici delle chiamate, le dinamiche emotive nel gruppo di lavoro e sull’adattamento al cambio di ruolo da soccorritore ad operatore di centrale. La presenza dello psicologo, inizialmente quotidiana, in particolare ai cambi turno, è andata progressivamente a diminuire con l’inserimento del quinto gruppo di operatori. Il supporto è stato utile a fornire ai nuovi operatori sostegno e indicazioni nel condurre chiamate difficili dal punto di vista emotivo o nell’erogare istruzioni pre-arrivo in situazioni psicologicamente difficili da gestire.

Gli psicologi sono stati in costante contatto con i peer supporter e hanno monitorato e supervisionato come di consueto la loro attività di ascolto e supporto ai pari, ma nei territori maggiormente affetti dall’emergenza COVID-19, anche i peer supporters sono stati totalmente assorbiti dalla loro attività di soccorso e quindi gli psicologi sono maggiormente intervenuti a gestire quei momenti di supporto informale e di ascolto attivo che in periodi normali sono compito dei peer supporters.

Gli psicologi hanno mantenuto un costante – a volte quotidiano – contatto telefonico con il personale in congedo per malattia da COVID-19 o in isolamento e, nei casi di ricoverati, coi loro familiari e hanno svolto numerosi colloqui, sia in presenza che a distanza, via telefono o videochiamata, per sostenere gli operatori più duramente colpiti dalle ripercussioni psicologiche della situazione. I colloqui, orientati alla gestione dello stress, contenimento dell’ansia con procedure di stabilizzazione, decompressione e sviluppo delle risorse individuali, venivano sempre direttamente richiesti dagli operatori allo psicologo di riferimento. È stata anche usata la messaggistica per mantenersi in contatto con gli operatori per i quali si ravvedeva la necessità di un monitoraggio più frequente delle loro condizioni psicologiche o un follow-up dell’intervento fatto.

In alcune sedi sono stati effettuati, sia in presenza che a distanza (con uso di piattaforma Zoom), alcuni momenti strutturati di decompressione in piccolo gruppo, condotti dagli psicologi di riferimento, mediante l’utilizzo di tecniche di rilassamento neuro-muscolare e respiratorio e di distensione emotiva, volti a rinforzare il benessere psicofisico del personale.

Per dare continuità agli interventi di supporto e diffondere presidi salutogenici di rinforzo della resilienza, sono state realizzate e distribuite via WhatsApp agli operatori che ne potevano avere necessità o che ne facevano richiesta, alcune audioguide con esercizi di riequilibrio emotivo e rilassamento respiratorio e muscolare, registrate dalla viva voce dello psicologo di riferimento per agevolare il senso di sicurezza e familiarità nel seguire le istruzioni dell’esercizio.

Gli psicologi hanno svolto costante attività di sensibilizzazione all’automonitoraggio del carico stressorio e all’utilizzo di tecniche anti-stress di auto-aiuto. A tal fine hanno prodotto e distribuito materiale informativo e formativo (si veda il punto successivo).

A tutti gli operatori sono stati forniti i numeri di cellulare degli psicologi di riferimento di ogni sede e attraverso comunicazioni dei coordinatori e la diffusione di poster nelle sedi è stata divulgato e promosso il servizio che offriva agli operatori la possibilità di contattare in qualsiasi momento lo psicologo di riferimento per richiedere una consulenza o un colloquio psicologico.



# Osservatorio Nazionale

delle Buone Pratiche sulla sicurezza nella Sanità

## Produzione di documentazione e materiale per la mitigazione dello stress

### a) **Video-lezioni**

Il team degli psicologi IEP, in collaborazione con la Direzione AREU, a 7 video-lezioni messe a disposizione dei sanitari e soccorritori impegnati nell'emergenza COVID-19 al fine di sensibilizzare all'autotutela psicologica, fornire suggerimenti sulla migliore gestione relazionale con pazienti e parenti COVID-19 e sulle competenze comunicative nella gestione dei cittadini che si rivolgevano ai servizi di emergenza.

Ogni video è stato, del tutto gratuitamente, co-progettato dal team dello IEP, redatto in forma di power point e videoregistrato in AREU da alcuni degli psicologi del team e quindi prodotto, a cura di AREU, in formato sia youtube sia whatsapp, al fine di facilitarne la diffusione.

Di seguito l'elenco delle video-lezioni prodotte:

- l'auto-tutela dello stress <https://youtu.be/xvqgv990np0>
- la comunicazione con i pazienti affetti da COVID-19 <https://youtu.be/zp2bc4efac8>
- la comunicazione con i familiari dei pazienti affetti da COVID-19 <https://youtu.be/9dtrghiwwpk>
- gestione della comunicazione critica con gli utenti delle sale operative dell'emergenza sanitaria <https://youtu.be/is1tj5tclvc>
- operatori NUE 112: strategie per una comunicazione efficace <https://youtu.be/-ie4gi-wbu4>
- COVID-19 soccorso di base nell'emergenza: strategie per una buona gestione emotiva e relazionale <https://youtu.be/8hxjklbjyv0>
- operatori Numero Verde regionale: strategie per una comunicazione telefonica efficace <https://youtu.be/inqphmshm0k>

### b) **Poster**

È stato prodotto, in formato poster, un memorandum in 10 punti finalizzato alla tutela della salute psicofisica in situazioni di alto stress. Tale memorandum ha avuto amplissima diffusione ed è stato esposto in tutte le sedi aziendali.

### c) **Audioguide per la decompressione dallo stress**

Sono state prodotte audioguide con l'obiettivo di fornire agli operatori un'attività guidata di decompressione e di rilassamento da realizzare in autonomia nel momento ritenuto più opportuno. Le audioguide sono state inviate ai singoli professionisti o a gruppi in base alla necessità.

Titoli audioguide:

- Camminare consapevolmente
- Il luogo di pace
- Il respiro nel rettangolo
- Rilassamento muscolare
- Un tempo per te
- Rilassamento del viso
- Guarda la tua storia in uno schermo.



# Osservatorio Nazionale

delle Buone Pratiche sulla sicurezza nella Sanità

## CONTATTI

Lucia Colombi e Michele Pirovano (S.C. SITRA)

[l.colombi@areu.lombardia.it](mailto:l.colombi@areu.lombardia.it)

[m.pirovano@areu.lombardia.it](mailto:m.pirovano@areu.lombardia.it)

02 67129030