

---

## **SALUTE ORGANIZZATIVA, AZIONI INTEGRATE PER UNA ORGANIZZAZIONE IN SALUTE**

### **Progetto per lo sviluppo del Benessere Organizzativo, A.S.L. CN2 Alba-Bra**

#### **PREMESSA**

Alla luce della definizione dell'OMS, si guarda alla "salute" non più come semplice assenza di malattia, ma come processo di miglioramento del benessere fisico e psicologico. Con il termine di "salute organizzativa" ci si riferisce alla capacità di un'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico, alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora. Un'ipotesi ampiamente condivisa lega lo stato di salute degli operatori sanitari e dell'organizzazione a quello dei malati e la qualità erogata alla qualità della vita lavorativa degli erogatori.

Le organizzazioni, attraverso la definizione dei contesti di lavoro e l'adozione di alcune pratiche possono contribuire o meno al benessere e influire direttamente sullo stato di salute dell'intero sistema. Il benessere organizzativo risiede nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro.

Quando si verificano condizioni di scarso benessere organizzativo si determinano, sul piano concreto, fenomeni quali diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, stress e burn out, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno, aumento di reclami da parte del cliente. Questi e altri indicatori di malessere rappresentano il riflesso dello stato di disagio e malessere psicologico di chi vi lavora. La riduzione della qualità della vita lavorativa in generale e la diminuzione del senso individuale di benessere rendono, pertanto, onerosa la convivenza e lo sviluppo dell'organizzazione.

Fra le dimensioni che fondano il benessere organizzativo si ritrovano:

- Caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge
- Chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative
- Riconoscimento e valorizzazione delle competenze
- Comunicazione intraorganizzativa circolare
- Circolazione delle informazioni
- Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali
- Clima relazionale franco e collaborativo
- Scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi
- Giustizia organizzativa
- Apertura all'innovazione
- Stress e conflittualità.

L'organizzazione deve essere orientata verso i bisogni e le richieste della cittadinanza, ma capace al tempo stesso di coinvolgere i propri lavoratori nelle sfide che si appresta ad affrontare, investendo sulle risorse umane, fornendo loro le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i propri compiti, valorizzandone le attitudini.

E' necessario che le persone che operano nei servizi sanitari abbiano competenze variegata, ma occorre anche che siano motivate e dimostrino consapevolezza della centralità del loro lavoro. Per fare questo bisogna che i lavoratori recuperino la rilevanza, colgano i valori e ricostruiscano il senso del proprio lavoro.

Il benessere organizzativo e l'attenzione alla "salute organizzativa" si riferiscono alla capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale di ciascun lavoratore in ogni tipo di occupazione.

## IL CONTESTO

I riferimenti legislativi che sollecitano interventi finalizzati allo sviluppo del benessere organizzativo:

- **O.M.S.** Definizione di Salute come stato di completo benessere fisico, psichico e sociale e non semplice assenza di malattia
- **Codice Civile art. 2087** Il datore di lavoro è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro
- **D.Lgs. 626/1994**  
Art. 3 comma 1) lettera d) – Programmazione della prevenzione mirando ad un complesso che integra in modo coerente nella prevenzione le condizioni tecniche produttive ed organizzative dell'azienda nonché l'influenza dei fattori dell'ambiente di lavoro  
e gli Art. 3 comma 1) lettera f), Art. 4 comma 1)
- **Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica** sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni 24/03/2004

Sulla scorta dell'ottimo risultato gestionale di produttività ed efficienza conseguito, l'Amministrazione ha avviato processi finalizzati a valorizzare gli aspetti qualitativi delle prestazioni erogate ed il benessere organizzativo delle risorse umane impiegate.

Alla luce anche dei prossimi cambiamenti organizzativi dovuti all'accorpamento dei due Presidi Ospedalieri Aziendali, l'ASL CN2 intende mettere in atto interventi finalizzati a migliorare il benessere dei dipendenti al lavoro e a prevenire situazioni di rischio.

## OBIETTIVI DEL PROGETTO

### Obiettivo generale

Il progetto è finalizzato a promuovere la salute organizzativa dell'Azienda, porgendo particolare attenzione al benessere fisico, psicologico e sociale di ciascun lavoratore.

A partire da una maggiore attenzione al singolo, è possibile "costruire" e migliorare la salute dell'intera organizzazione, con il conseguente miglioramento della qualità dei processi e dei prodotti erogati.

### Finalità specifiche per gli operatori

- Prevenzione del burn out e dei disagi psicologici legati all'attività lavorativa
- Rafforzamento del senso di appartenenza al gruppo di lavoro e all'azienda
- Sostegno/supporto psicologico legato all'attività lavorativa
- Sviluppo della capacità di coping
- Rafforzamento dell'autoefficacia e della capacità di autodeterminazione
- Rafforzamento dell'identità professionale

## **Finalità specifiche per l'Azienda**

- Diminuzione dei costi indiretti dovuti alla presenza di lavoratori demotivati o in burn-out
- Supporto alla mobilità interna
- Miglioramento della comunicazione interna intra e inter servizi

## **DESCRIZIONE DEL PROGETTO**

Il progetto prevede la realizzazione di diverse azioni, integrate fra loro, che mirano a favorire il benessere organizzativo e sviluppare interventi coerenti con la mission aziendale di “creare salute” e “prendersi cura dei cittadini”.

### **1) Analisi del clima organizzativo**

Si ritiene fondamentale che il progetto venga avviato con un'analisi della percezione dei lavoratori stessi riguardo al clima organizzativo. Questa valutazione ha l'obiettivo di ottenere una fotografia dell'Azienda che metta in luce punti di forza e di debolezza del clima lavorativo, al fine di potenziare la collaborazione e valorizzare le buone pratiche.

L'analisi, di tipo quantitativo, verrà effettuata utilizzando il Team Climate Inventory Questionnaire (TCI1), test che indaga il clima aziendale a partire dalla percezione dei lavoratori riguardo alla comunicazione interna, al livello di condivisione degli obiettivi e al gruppo di lavoro.

Lo strumento individuato, con validazione italiana curata da Zotti et AA., indaga in particolare il modo in cui le persone tendono a lavorare nel gruppo e come interagiscono fra loro, gli scopi e gli obiettivi dell'équipe e quanto supporto pratico è disponibile per lo sviluppo di nuove modalità di lavoro.

#### *Destinatari*

La ricerca sarà rivolta a tutti i dipendenti dell'Azienda, mantenendo le fondamentali caratteristiche di anonimato e universalità dei dati.

#### *Modalità di realizzazione*

Il questionario verrà somministrato on-line e permetterà un'elaborazione dei dati che mostri le opinioni degli operatori per ruolo professionale e Area Organizzativa.

### **2) Sviluppo del benessere organizzativo: interventi sul gruppo**

Il progetto prevede la realizzazione di un percorso formativo, già sperimentato dal 2006, che si sviluppa su due livelli. Il percorso, continuativo e diffuso a tutti i lavoratori, inizia con l'esperienza: “Una mela al giorno... Benessere organizzativo: fattori di protezione e buone prassi” che intende prevenire il burn out e promuovere l'individuazione e la valorizzazione delle buone prassi e dei fattori protettivi interni all'organizzazione sanitaria e trasversali alle singole culture organizzative, al fine di facilitare la promozione della salute negli ambienti di lavoro.

#### **a. Il percorso di “primo livello” Una mela al giorno...**

Ha l'obiettivo di condurre gli operatori alla formulazione di “ricette” organizzative-relazionali che mettano in evidenza le buone prassi e le condizioni che favoriscono lo sviluppo del benessere in ambito lavorativo attraverso l'individuazione dei fattori di protezione e la

valorizzazione delle risorse psico-sociali degli individui. Il percorso si svolge utilizzando un approccio interattivo e dinamico; le attività hanno lo scopo di facilitare e stimolare il coinvolgimento attivo dei partecipanti, la riflessione e la sensibilizzazione sugli argomenti. I dipendenti vengono suddivisi in gruppi multiprofessionali ed eterogenei per Servizio di appartenenza, composti da 20 persone.

## **b. Il percorso di “secondo livello” Lavorare male stanca**

Intende utilizzare le tecniche della narrazione e del teatro al fine di raccogliere e lavorare sulle storie lavorative degli operatori per valorizzarle e diffondere le buone prassi.

### *Destinatari*

I due corsi saranno rivolti, progressivamente, a tutti i dipendenti dell’Azienda Sanitaria.

### *Modalità di accesso*

L’accesso al percorso può avvenire previa richiesta alla S.O.C. OSRU.

Il percorso viene realizzato con la collaborazione di SS.OO.CC. OSRU, SPreSAL e la Scuola di Umanizzazione della Medicina.

## **3) Sviluppo del benessere organizzativo: interventi individuali**

Il progetto si propone l’attivazione di due tipologie di ambulatorio, complementari l’uno all’altro:

- a. Bilancio di Competenze
- b. Consulenza di sostegno psicologico all’attività lavorativa.

### **a. Il Bilancio di Competenze**

Il Bilancio di Competenze (BdC) è una tecnica di consulenza che prevede un’azione finalizzata allo sviluppo della professionalità dei lavoratori, correlata alla formazione continua. Ha una forte valenza orientativa e favorisce la ricostruzione, valorizzazione e validazione della competenza implicita, sviluppata attraverso l’esperienza di lavoro e di vita, allo scopo di farne una risorsa riconosciuta effettivamente spendibile e trasferibile.

Il BdC costituisce un vantaggio per l’Azienda in quanto permette di valorizzare le risorse umane, ottimizzando la gestione della mobilità, di avere un quadro più preciso delle competenze a disposizione, di ottimizzare gli investimenti nella formazione professionale.

Nello stesso tempo, il BdC, dal punto di vista individuale dei lavoratori, rappresenta l’occasione per identificare e valorizzare le competenze personali e professionali e di rafforzare la propria identità professionale. Permette, inoltre, di acquisire un atteggiamento più preparato ai cambiamenti interni all’organizzazione e di aumentare la propensione alle prospettive di sviluppo. Tutto questo favorisce l’aumento di autostima, del senso di autoefficacia e la presa di consapevolezza delle proprie potenzialità più esplicite e delle risorse non consapevoli.

Il percorso di Bilancio di Competenze è strettamente individuale e centrato sulla persona; il soggetto viene coinvolto in un processo di ricostruzione, riappropriazione e valorizzazione delle competenze acquisite, privilegiando l’autovalutazione.

Il portfolio di competenze costituisce il prodotto finale tangibile redatto durante il Bilancio. Esso è un dossier professionale che contiene la descrizione delle esperienze formative e lavorative della persona, le sue acquisizioni professionali, le conoscenze e abilità spendibili nel lavoro. Questo strumento ha la finalità di consentire al soggetto di raccogliere, organizzare e formalizzare in un contenitore a ciò predisposto le tracce, le evidenze e le prove che testimoniano il proprio percorso personale e professionale.

Questo documento, elaborato dal lavoratore insieme all'operatore del Bilancio, è di proprietà del lavoratore e dell'Azienda, la quale ha la possibilità di utilizzarlo come strumento di supporto allo sviluppo e gestione delle risorse umane.

#### *Destinatari*

Il Bilancio viene rivolto al personale che si trova in condizioni di demotivazione professionale, assenteismo, burn out o che desidera fare il punto sulla propria situazione lavorativa. E' dedicato, inoltre, a coloro che richiedono trasferimenti interni all'organizzazione.

#### *Modalità di accesso*

Il personale può accedere al BdC attraverso:

- Invio da parte del Medico Competente, qualora ravvisi la necessità che il lavoratore benefici del percorso
- Invio da parte della SOC OSRU, qualora lo ritenga utile per la gestione della risorsa umana o dietro richiesta del lavoratore di mobilità interna.

### **b. Consulenza di sostegno psicologico all'attività lavorativa**

L'ambulatorio intende creare uno spazio di ascolto e di supporto psicologico, in cui il lavoratore in condizioni di difficoltà possa acquisire competenze psico-sociali e alcuni strumenti per affrontare una situazione momentanea di disagio o di malessere nel contesto lavorativo. Prevede una serie di colloqui individuali che danno ampio spazio al vissuto emotivo.

#### *Destinatari*

L'ambulatorio è destinato a coloro che necessitano di un supporto psicologico dovuto ad una condizione di disagio sul lavoro oppure di disagio familiare che ha effetti sul lavoro.

#### *Modalità di accesso*

Il personale può accedere all'ambulatorio attraverso:

- Invio da parte del Medico Competente, qualora ravvisi la necessità che il lavoratore ne benefici
- Richiesta spontanea da parte del lavoratore.

Gli ambulatori verranno realizzati con la collaborazione della S.O.C. OSRU e del Medico Competente.

### **INIZIATIVE A SUPPORTO**

Poiché risulta di fondamentale importanza per il miglioramento delle procedure interne e per il benessere organizzativo lo sviluppo della comunicazione interna, si propone l'apertura di un Forum sul sito aziendale che diventi, per i dipendenti, uno spazio di discussione libera su

tematiche relative all'Azienda ed extra-aziendali, in cui condividere e scambiare le esperienze e le opinioni.

Prosecuzione dei percorsi formativi sulla leadership "Competenze per dirigere in Sanità, essere leader, comunicare, fare squadra", condivisi con la SDA Bocconi, già realizzati per i Direttori di Dipartimento e di Struttura Complessa, e diffusi al personale del Comparto e ripresi come processo di condivisione tra i Capi Servizio.

Il progetto si realizza in collaborazione con le SS.OO.CC. OSRU e S.Pre.Sal aziendali.