

**Progetto:**  
**Sviluppo e tutela del benessere e della salute organizzativa nelle Aziende Sanitarie e Ospedaliere della Regione Piemonte**  
**biennio 2014 – 2015**

**Il Progetto intende sviluppare azioni che, promosse sulla piattaforma regionale, siano di supporto diretto alle Direzioni Generali, alla luce degli obiettivi strategici e della cultura organizzativa e territoriale specifici di ogni Azienda.**

Il Progetto, attraverso le azioni avviate, viene proposto con l'obiettivo di aumentare la partecipazione attiva da parte di tutto il personale alla vita organizzativa, al fine di facilitare l'avvio di un processo di condivisione che possa favorire e sviluppare il senso di appartenenza alla propria Struttura Operativa e all'Azienda. Questo comporta, come conseguenza diretta, sia il miglioramento della qualità dei processi, delle attività e prestazioni erogate dall'Azienda Sanitaria, sia la diminuzione dei costi indiretti dovuti alla presenza di lavoratori demotivati o in burn-out, a seguito dello sviluppo di una migliore qualità della vita lavorativa. Si evidenzia, non da ultimo, quanto l'aumento della soddisfazione di chi lavora riverberi direttamente sul miglioramento delle prestazioni rese al malato e ai cittadini, concorra alla diminuzione degli errori e, per conseguenza, contribuisca alla diminuzione dei contenziosi e al riscontro di migliori relazioni con l'utenza.

## **OBIETTIVI**

---

Il progetto promuove la sperimentazione di un piano condiviso, specifico per ogni organizzazione, fra tutte le diverse Aziende Sanitarie e Ospedaliere sul territorio regionale piemontese, finalizzato a promuovere la salute organizzativa dell'Azienda, pongendo particolare attenzione al benessere fisico, psicologico e sociale di ciascun lavoratore.

Il progetto risponde, trasformando un adempimento in un'opportunità di miglioramento, agli obblighi di legge previsti dalla normativa vigente (D.Lgs. 81/08 e Circolare del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali prot. 15/SEGR/0023692 del 18.11.2010 , e Linee Guida INAIL del 2011).

L'obiettivo principale è la promozione della salute organizzativa attraverso la *sperimentazione di interventi e azioni mirate ad aumentare la partecipazione attiva* da parte di tutto il personale delle Aziende sanitarie alla vita organizzativa, cercando di contribuire, attraverso il miglioramento della vita lavorativa, ad una maggior qualità dei processi *sia per il personale dipendente che per i fruitori ultimi delle prestazioni, nonché la predisposizione di un documento di Linee Guida regionale per la valutazione del rischio stress lavoro correlato e la promozione del benessere organizzativo nelle Aziende sanitarie.*

### ***finalità specifiche***

- favorire e migliorare i processi di sensibilizzazione di tutto il personale sulle tematiche connesse a salute organizzativa e al benessere psico-fisico nei luoghi di lavoro;
- implementare le azioni tese a:
  - prevenire stress lavoro-correlato, burn-out e disagi/malesseri derivanti dalla vita professionale,
  - rafforzare l'empowerment e la proattività individuale ed organizzativa,
  - migliorare la comunicazione interna intra e inter servizi,
  - facilitare i processi e le modalità di collaborazione tra le diverse professioni sanitarie, tecniche ed amministrative,

- favorire lo sviluppo di un dialogo più efficace e di una razionale integrazione delle competenze fra loro complementari;
- dare continuità alle azioni finalizzate al benessere organizzativo già avviate da alcune Aziende sanitarie, migliorando le criticità riscontrate durante le sperimentazioni e potenziando i punti di forza;
- approfondire alcune tematiche risultanti particolarmente significative;
- individuare problematiche relative alla promozione della salute organizzativa in Azienda e alla prevenzione dei rischi psico-sociali ancora poco esplorate e per le quali non vi è ancora una soluzione strutturata, anche sperimentando innovative metodologie di risposta;
- selezionare alcune delle buone prassi finalizzate alla promozione della salute organizzativa emerse e trasferirle parallelamente in diverse Aziende, valutandone i risultati e diffondendo e condividendo, così, competenze e best practices;
- mantenere prioritaria attenzione alla trasferibilità di: metodologie, strumenti e azioni sperimentate; favorendo la costruzione di una modellistica condivisa.

## **TEMATICHE PRINCIPALI**

---

Il Laboratorio intende favorire la promozione della salute organizzativa e la prevenzione dei rischi psico-sociali sviluppando, in particolare, progetti che riguardano alcune tematiche maggiormente significative:

- conciliazione tra vita lavorativa e vita privata;
- potenziamento delle competenze di leadership dei ruoli professionali con compito di governo e gestione dei gruppi di lavoro;
- sviluppo della capacità relazionale e delle competenze di collaborazione e integrazione multiprofessionale (dal lavorare in gruppo ai gruppi di lavoro), leve fondamentali per migliorare il servizio erogato e, parallelamente, il clima lavorativo.

## **METODO DI LAVORO**

---

Si intende perseguire gli obiettivi evidenziati:

- sviluppando un tavolo di confronto per sviluppare azioni di prevenzione e contrasto dello stress lavoro correlato e valorizzare le buone pratiche e la loro diffusione;
- assicurando un processo continuo di confronto e condivisione di esperienze, conoscenze e idee fra le Aziende partecipanti, con la finalità di attivare in circolo virtuoso di scambio;
- sviluppando e consolidando reti intra e inter professionali di confronto a livello regionale e all'interno delle singole Aziende;
- assegnando rilevanza strategica alla dimensione valutativa e ponendo particolare attenzione alla correlazione fra processo e risultato;
- redigendo Linee Guida e di Indirizzo per la valutazione del rischio specifico e per la realizzazione del benessere organizzativo nelle ASR.

## ASPETTI ORGANIZZATIVI

---

### **Ambito aziendale**

*Direzione Generale/Aziendale:* garante della continuità del progetto, è interlocutore fondamentale per il Coordinamento aziendale nel definire gli obiettivi strategici specifici e i risultati.

*Coordinamento aziendale:* è composto dai professionisti appartenenti alle Strutture aziendali con una funzione relativa alle tematiche del progetto, variamente denominate, di: Amministrazione del Personale e/o Organizzazione Sviluppo Risorse Umane, Medicina del Lavoro e Medico Competente, Psicologia, Servizio di Prevenzione e Protezione. Essi sono chiamati a svolgere un ruolo attivo nella progettazione e realizzazione delle attività, raccolta dati e diffusione dei risultati all'interno delle organizzazioni.

È opportuno il coinvolgimento delle figure professionali che, per competenza ed esperienze, possano occuparsi della progettazione e della realizzazione di interventi e soluzioni organizzative appropriate allo sviluppo e tutela della salute organizzativa, con esperienza e competenza professionale:

- nei processi formativi (nelle fasi: analisi dei bisogni, progettazione, realizzazione e valutazione, con particolare attenzione alla conduzione dei gruppi),
- in psicologia sociale, del lavoro e delle organizzazioni,
- nella valutazione e prevenzione dei rischi e della patologia stress lavoro correlato,
- nella gestione di interventi e soluzioni organizzative appropriate allo sviluppo e tutela della salute organizzativa.

Nella formazione del Coordinamento Aziendale, è necessario porre attenzione alla multiprofessionalità dell'èquipe e alla competenza sia nella lettura del contesto organizzativo e dei processi, sia nella realizzazione di specifici interventi previsti (quali ad esempio: conduzione di gruppi, somministrazione dei questionari, elaborazione dati, consultazione, prevenzione e trattamento dei sintomi da stress lavoro-correlato...). Questo può rappresentare un'ottima opportunità per integrare le competenze e per creare o rafforzare la rete aziendale e le alleanze fra Strutture Operative, migliorando i processi comunicativi e stimolando la condivisione e lo scambio di procedure e metodi di lavoro. Il Coordinamento può avvalersi, nella progettazione e realizzazione degli interventi specifici, della collaborazione e delle competenze delle diverse professionalità aggiuntive ritenute opportune.

*Referente Tecnico Aziendale:* è il rappresentante del Coordinamento aziendale a livello regionale.

### **Ambito regionale**

*Committente:* Direzione regionale Sanità - Regione Piemonte.

*Aziende partecipanti:* Aziende Sanitarie e Ospedaliere, distribuite sul territorio regionale piemontese.

*Gruppo di Lavoro regionale:* coordina il progetto dal punto di vista tecnico e scientifico; ha le funzioni di: interfacciarsi con il Coordinamento interaziendale, individuare gli obiettivi specifici, formulare o raccogliere proposte emergenti, definire le modalità di comunicazione dei risultati finali. È composto da:

- Dott.ssa Ileana Agnelli (Psicologia, ASL CN 2);
- Dott. Alberto Baratti (Medicina del Lavoro, ASL CN 1);
- Dott.ssa Elsa Basili (DPD, ASL TO 5);

- Dott.ssa Maria Ada Irene (Settore Prevenzione e veterinaria, Direzione Regionale Sanità);
- Dott.ssa Annalisa Lantermo (SPRESAL, ASL TO 1) - che si occuperà esclusivamente degli aspetti più generali tecnico-scientifici-normativi inerenti il benessere organizzativo nelle aziende sanitarie, della raccolta delle esperienze e buone prassi a livello nazionale e della predisposizione del documento di Linee guida per la valutazione dello stress lavoro correlato e per la promozione del benessere organizzativo, e non parteciperà alle attività di interfaccia con le Aziende sanitarie;
- Dott. Gaetano Manna (Settore Organizzazione dei Servizi Sanitari Ospedalieri e Territoriali, Direzione Regionale Sanità);
- Dott. Daniele Saglietti (Psicologia, ASL CN 2);
- Dott. Patrizio Schinco (Direzione Sanitaria, AOU Città della Salute e della Scienza di Torino);

*Coordinamento interaziendale*: costituito in seguito all'adesione formale delle Aziende, composto dai Referenti aziendali e il Gruppo di Lavoro regionale.

La pluralità di competenze e punti di vista organizzativi facilita un reciproco scambio di buone pratiche e l'avvio di collaborazioni e alleanze interaziendali, potenziando la cultura e la pratica dell'integrazione e del miglioramento organizzativo.

## **DESTINATARI**

---

L'intero personale sanitario, tecnico e amministrativo delle Aziende Sanitarie coinvolte.

## **MODALITA' DI REALIZZAZIONE**

---

A seguito dell'insediamento del gruppo di Coordinamento regionale, il Progetto si apre con l'adesione delle Aziende e la costituzione dei *Coordinamenti Aziendali*, la nomina dei *Referenti tecnici aziendali* e la formalizzazione del *Coordinamento interaziendale*.

## **IPOTESI DI LAVORO**

---

Vengono proposti alcuni interventi finalizzati alla salute organizzativa e allo sviluppo del benessere, realizzabili nelle Aziende Sanitarie (cfr. Par. INTERVENTI ELEGGIBILI).

Essi costituiscono una possibilità e un punto di partenza; ogni azienda, alla luce della propria storia e cultura organizzativa, del contesto e delle risorse a disposizione, potrà progettare azioni personalizzate e mirate alla realtà specifica.

Viene richiesta, entro i termini del Progetto "Salute Organizzativa", la realizzazione delle seguenti azioni:

- la raccolta e l'analisi dei dati oggettivi necessari a espletare la fase preliminare per la Valutazione del Rischio stress lavoro-correlato, utilizzando il metodo e il modello predisposto e uniforme per tutte le Aziende regionali (INTERVENTI ELEGGIBILI, voce 1)

almeno uno degli interventi proposti di promozione della salute organizzativa e di contrasto allo stress lavoro correlato alle voci 2, 3 e 4 INTERVENTI ELEGGIBILI, di seguito indicate.

## INTERVENTI ELEGGIBILI

---

### 1. ANALISI A LIVELLO ORGANIZZATIVO

**Attività obbligatoria per ogni Azienda sanitaria, finalizzata alla rilevazione annua ed alla conseguente analisi delle manifestazioni e dei rischi legati allo stress lavoro-correlato attraverso la raccolta di dati oggettivi aziendali che riguardano eventi sentinella e fattori di contenuto e di contesto del lavoro (assenteismo, infortuni, numero di reclami, richieste di mobilità interna...). La rilevazione dei dati oggettivi avviene utilizzando una check list, uniforme per tutte le Aziende, che individua gli indicatori da considerare :**

- *Indicatori di rischio*: i fattori legati alle caratteristiche e all'organizzazione del lavoro, alla gestione del personale... (es: durata media del lavoro, turni, reperibilità, formazione, riunioni, condizioni ambientali ed ergonomiche...).
- *Indicatori di risultato/manifestazione*: le evidenze di alterazioni dello stato di salute dei lavoratori, dei comportamenti individuali e delle prestazioni organizzative che possono essere legate all'esistenza di condizioni di stress negativo (es: giorni di assenza, mobilità, infortuni, reclami, valutazioni di idoneità alla mansione, certificati per sospetta malattia professionale). Permettono di evidenziare un eventuale deterioramento della salute dei lavoratori, dei risultati dell'organizzazione, del clima in atto.
- *Indicatori di contrasto*: i provvedimenti organizzativi e manageriali che sono orientati a rendere disponibili o a rafforzare le risorse individuali e sociali di coping. Sono legati alle azioni di promozione della salute e di prevenzione messe in campo dall'organizzazione.

### 2. INTERVENTI A LIVELLO ORGANIZZATIVO

- **Conciliazione vita lavorativa - vita privata**
- **Sviluppo delle competenze del management** (potenziamento delle competenze di leadership)
- **Miglioramento della comunicazione interna**
- **Sviluppo della capacità relazionale e delle competenze di collaborazione e integrazione multi professionale**
- **Miglioramento delle strutture ambientali e dell'ergonomia**
- **Valorizzazione delle competenze del personale**
- **Supporto al cambiamento organizzativo**
- **Promozione della sicurezza sul lavoro**

L'Assessorato regionale intende favorire la promozione della salute organizzativa e la prevenzione dei rischi psico sociali sviluppando, in ogni Azienda, azioni che riguardano alcune tematiche maggiormente significative: la sicurezza sul lavoro; la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, attraverso costanti micro interventi; il potenziamento delle competenze di leadership dei ruoli professionali con compito di governo e gestione dei gruppi di lavoro, con idonei percorsi formativi; lo sviluppo della capacità relazionale e delle competenze di collaborazione e integrazione multiprofessionale (dal lavorare in gruppo ai gruppi di lavoro), leve fondamentali per migliorare il servizio erogato e, parallelamente, il clima lavorativo.

### **3. INTERVENTI A LIVELLO DI GRUPPO**

Lo sviluppo di interventi rivolti ai Gruppi di lavoro vengono articolati su dimensioni distinte: una prima modalità riguarda le attività di supervisione e di supporto alla gestione dei carichi emotivi per le partizioni organizzative che risultano particolarmente esposte a rischio stress lavoro correlato; la seconda modalità concerne percorsi formativi finalizzati a 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.

### **4. INTERVENTI A LIVELLO INDIVIDUALE**

- **Bilancio di competenze**
- **Sportello di supporto all'attività del lavoratore**

Il Bilancio di Competenze è una tecnica che prevede un'azione finalizzata allo sviluppo della professionalità dei lavoratori, correlata alla formazione continua; 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.

Lo sportello di supporto costituisce uno spazio di ascolto in cui il lavoratore in condizioni di difficoltà possa rafforzare o acquisire competenze psico-sociali e alcuni strumenti per affrontare una situazione momentanea di disagio o di malessere nel contesto lavorativo. 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 delle prestazioni erogate.

### **TEMPI DI REALIZZAZIONE**

---

Il progetto si sviluppa da maggio 2014, con valenza biennale.