

	Direzione Sanitaria Aziendale SOC Benessere organizzativo	Codice PA.DS.04	Revisione 0	Pagina 1 di 8
	Procedura Aziendale Benessere Organizzativo			

Benessere Organizzativo

Data	Redazione	Verifica	Approvazione
27/12/2017	Redattore SOC Benessere organizzativo Sandra Rogjalli	Processo Direttore SOC Benessere organizzativo Sandra Rogjalli	Direttore Sanitario Aziendale Emanuele Gori
		SGQ Direttore Documentazione sanitaria e Mediazione Linguistica e culturale Mauro Romilio	

Gruppo di redazione

- Gaddini Isabella – Tecnico della Prevenzione - SOC Benessere organizzativo
- Mario Magnani- Psicologo del Lavoro- SOC Benessere organizzativo
- Diana Salvadori- Psicologa Psicoterapeuta- SOC Benessere organizzativo
- Angelo Avarello- Psicologo Psicoterapeuta- SOC Benessere organizzativo

Supporto Metodologico

Sonia Fligor – Infermiere esperto - Documentazione sanitaria e Mediazione Linguistica e culturale

Parole chiave: benessere organizzativo, stress lavoro-correlato, DVR, MeS, aggressioni.

	Direzione Sanitaria Aziendale SOC Benessere organizzativo	Codice	Revisione	Pagina
	Procedura Aziendale Benessere Organizzativo	PA.DS.04	0	2 di 8

Indice

1.	Premessa	2
2.	Scopo/ Obiettivi	2
3.	Campo di applicazione.....	3
4.	Glossario e Definizioni	3
5.	Responsabilità e descrizione delle attività	3
6.	Diagramma di flusso	6
7.	Diffusione/conservazione/consultazione/archiviazione	7
8.	Monitoraggio e controllo.....	7
9.	Strumenti / Registrazioni (ove ritenuto appropriato)	7
10.	Revisione	7
11.	Riferimenti	7
12.	Indice revisioni.....	7
13.	Lista di diffusione.....	7

1. Premessa

Con il termine **salute organizzativa** si intende la capacità di un'organizzazione di essere sia efficace e produttiva che di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico, alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora. Il concetto di salute organizzativa suggerisce che le organizzazioni possano contribuire o meno al benessere e influire direttamente sullo stato di salute dell'intero sistema, attraverso la definizione dei contesti di lavoro e l'adozione di alcune pratiche organizzative e relazionali. Allo stesso tempo i lavoratori possono ampiamente contribuire al successo della loro organizzazione, a patto che si creino le condizioni per la loro sicurezza, per il soddisfacimento dei bisogni di significato e di riconoscimento, per la considerazione delle esigenze di apprendimento, informazione ed equità.

Strettamente legato al concetto di salute organizzativa è il **benessere organizzativo** che risiede nella qualità della relazione esistente fra la persona e il contesto di lavoro.

Con il termine **benessere organizzativo** si intende:

“l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative”.

Lo “stare bene al lavoro” è di fondamentale importanza sia per l'individuo sia per l'organizzazione:

- **dal punto di vista del singolo lavoratore:** la persona trascorre una gran parte del proprio tempo sul lavoro ed esso influenza grandemente la sua qualità di vita;
- **dal punto di vista dell'organizzazione:** condizioni di scarso benessere organizzativo determinano fenomeni quali la diminuzione della produttività, l'assenteismo, scarsi livelli di motivazione, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno, aumento di reclami e lamentele dai cittadini-utenti, diminuzione della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate.

2. Scopo/ Obiettivi

La presente procedura, ha lo scopo di favorire lo sviluppo di una cultura organizzativa volta al benessere del dipendente come condizione imprescindibile del benessere organizzativo aziendale

	Direzione Sanitaria Aziendale SOC Benessere organizzativo	Codice	Revisione	Pagina
	Procedura Aziendale Benessere Organizzativo	PA.DS.04	0	3 di 8

3. Campo di applicazione

Il presente documento si applica a tutte le strutture aziendali ed a tutte le professionalità operanti nella Azienda sanitaria AUSL Toscana Centro

4. Glossario e Definizioni

DVR: Documento Valutazione Rischio

MeS: Management e Sanità

SLC: Stress Lavoro Correlato

5. Responsabilità e descrizione delle attività

Nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi l'Azienda ritiene centrale il ruolo dei lavoratori nell'organizzazione e, pertanto, in questa ottica sono stati adottati e sviluppati una ampia serie di interventi e funzioni finalizzate a valutare, promuovere e mantenere il benessere degli operatori sanitari:

1) Valutazione del Rischio Stress Lavoro-Correlato (SLC)

Un aspetto importante che attiene al benessere organizzativo è **la valutazione**, ossia la necessità di individuare **una misura** valida del benessere disponibile. Sicuramente una misura valida è la percezione soggettiva degli individui circa il benessere disponibile, ma si possono individuare e condividere anche i determinanti del benessere organizzativo per poi fissarne degli indicatori di valutazione (valutazione oggettiva). È possibile trovare un accordo sugli indicatori oggettivi che, accanto alla percezione degli individui, consentano di individuare lo stato di benessere di una organizzazione ed i suoi sviluppi. La responsabilità di tale azione è del delegato dal Datore di Lavoro (responsabile di struttura)

1.1. Valutazione oggettiva/preliminare

Ai fini dell'adempimento dell'obbligo previsto dal D.Lgs. 81/08 e dalle modifiche apportate dal D.Lgs. 106/09, nella valutazione del rischio stress lavoro correlato risulta importante l'analisi delle condizioni di lavoro che, per intensità e/o frequenza e/o qualità, possono rendere insufficienti le risorse individuali e sociali adattive disponibili ai lavoratori. Inoltre la valutazione verte sull'individuazione di azioni positive utili a rendere consapevoli i lavoratori degli eventuali fattori di criticità legati allo stress lavoro correlato e di intervenire a sostegno delle risorse individuali e sociali maggiormente adattive e disponibili ai lavoratori.

1.2. Valutazione soggettiva/approfondita

La seconda fase della Valutazione del rischio da stress lavoro correlato potrà essere effettuata quando si evidenzia un livello di rischio alto e/o dove, in modo diretto o attraverso l'ambulatorio del Medico Competente, emerge un disagio soggettivo da un numero significativo di lavoratori rispetto all'intera equipe.

La valutazione soggettiva del rischio da stress lavoro-correlato dei lavoratori deve consentire di individuare con maggior precisione la natura del rischio da stress lavoro-correlato al fine di definire le priorità ed intraprendere interventi di riduzione del rischio.

La rilevazione della soggettività dei lavoratori, intesa come percezione soggettiva collettiva dell'organizzazione del lavoro, prevede come metodi di indagine *i questionari, i focus group e le interviste semistrutturate.*

2) Percorso formativo finalizzato allo sviluppo del benessere organizzativo

La formazione professionale è un importante strumento di promozione del benessere e ha come obiettivo sia l'implementazione delle conoscenze dei lavoratori che lo sviluppo di capacità di coping e di competenze utili a fronteggiare situazioni potenzialmente a rischio psico-sociale nella quotidianità lavorativa.

Infatti la formazione fornisce uno spazio dedicato agli operatori sanitari dove poter analizzare e

	Direzione Sanitaria Aziendale SOC Benessere organizzativo	Codice	Revisione	Pagina
	Procedura Aziendale Benessere Organizzativo	PA.DS.04	0	4 di 8

consapevolizzare i propri comportamenti all'interno dell'equipe, sensibilizzare gli operatori alla comprensione dell'importanza del lavoro in gruppo facilitando le relazioni all'interno del gruppo. Inoltre la formazione favorisce lo sviluppo dei fattori protettivi, promuove il senso di appartenenza e il senso di identità al gruppo professionale. La responsabilità di tale azione è del delegato dal Datore di Lavoro (responsabile di struttura)

2.1. Informazione e Formazione agli operatori sanitari sulle tematiche stress lavoro-correlato, differenze di genere e violenza da terzi

Ai fini dell'adempimento dell'obbligo previsto dal articolo 36 e 37 del D.Lgs. 81/08 e dalle modifiche apportate dal D.Lgs. 106/09, si ritiene importante effettuare attività didattica specialistica, strutturata in corsi di formazione, in materia di prevenzione e protezione dai rischi stress lavoro-correlato, differenze di genere e violenza da terzi.

I corsi hanno come argomento:

- Cambiamenti organizzativi e stress
- Leadership, management e benessere
- Comunicazione e criticità relazionali
- Stress e burnout
- Disagio, Rischio psicosociale e Mobbing
- Prevenzione e gestione aggressioni
- Resilienza e strategie di coping

3) Indagini qualitative e quantitative sulla percezione dei lavoratori per la rilevazione del Benessere Organizzativo e/o Clima Organizzativo

Le ricerche psicosociali possono essere effettuate con obiettivi specifici attraverso l'utilizzo di questionari dedicati e interviste semi-strutturate per la rilevazione del costrutto definito nell'ipotesi della ricerca.

Tali ricerche hanno la finalità di rilevare con maggiore accuratezza i fattori di rischio in argomento, le condizioni di manifestazione del disagio e di favorire la scelta delle ipotesi di miglioramento dello stesso.

I dati della ricerca vengono pubblicati sul sito aziendale (area Sepp) e diffusi in convegni specifici. La responsabilità di tale azione è a carico del Direttore della SOC Benessere Organizzativo e del Direttore del Sepp

4) Interventi sulla promozione del Benessere Organizzativo

Tali azioni sono di responsabilità della SOC Benessere Organizzativo

4.1. Attenzione al disagio psicologico nell'ambiente di lavoro

Il disagio lavorativo è un tema che suscita sempre maggior attenzione in quanto influenza la qualità della vita delle persone sia nell'ambiente di lavoro sia in quello familiare.

In particolare l'attività è quella di :

- collaborazione con il Medico Competente qualora la valutazione del giudizio di idoneità psicofisica ravvisi problemi stress da lavoro correlati
- nei casi di sospetto disagio o affezione psico-patologica del dipendente;
- collaborazione con il Medico Competente nella gestione delle problematiche psichiatriche e alcool correlate del dipendente all'interno dei percorsi delle articolazioni aziendali di competenza;

	Direzione Sanitaria Aziendale SOC Benessere organizzativo	Codice	Revisione	Pagina
	Procedura Aziendale Benessere Organizzativo	PA.DS.04	0	5 di 8

- supporto per problematiche di stress lavoro-correlato.

4.2. Collaborazione con Rischio Clinico e SEPP per la violenza sul lavoro verso gli operatori

Secondo la Raccomandazione **Raccomandazione n. 8 del Ministero della Salute**

“Ciascuna struttura sanitaria dovrebbe elaborare ed implementare un programma di prevenzione della violenza, le cui finalità sono:

- diffondere una politica di tolleranza zero verso atti di violenza, fisica o verbale, nei servizi sanitari e assicurarsi che operatori, pazienti, visitatori siano a conoscenza di tale politica;
- incoraggiare il personale a segnalare prontamente gli episodi subiti e a suggerire le misure per ridurre o eliminare i rischi
- facilitare il coordinamento con le Forze di Polizia o altri soggetti che possano fornire un valido supporto per identificare le strategie atte ad eliminare o attenuare la violenza nei servizi sanitari;
- assegnare la responsabilità della conduzione del programma a soggetti o gruppi di lavoro addestrati e qualificati e con disponibilità di risorse idonee in relazione ai rischi presenti;
- affermare l'impegno della Direzione per la sicurezza nelle proprie strutture.

Può essere utile la costituzione di un gruppo di lavoro per favorire il coinvolgimento del management aziendale e del personale maggiormente a rischio, quale quello frontline, al fine di consentire l'individuazione e l'implementazione delle azioni e delle misure necessarie a garantire l'efficacia al programma.

4.3. Adesione al Progetto del Laboratorio Management e Sanità dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna

In particolare lo strumento, che ha una prospettiva di natura organizzativa e gestionale, chiede al dipendente di esprimere un'opinione sulle condizioni di lavoro in cui opera, la comunicazione e l'informazione all'interno dell'azienda, le opportunità di crescita professionale, la qualità delle relazioni con i colleghi e con i superiori, la capacità di lavorare in squadra, le opportunità formative messe a disposizione dell'azienda, la conoscenza dei meccanismi di programmazione e controllo dell'azienda e le modalità di trasmissione delle informazioni.

Durante l'indagine, i dipendenti possono collegarsi a una piattaforma web del Laboratorio MeS, accessibile 24 ore su 24, attraverso il link inviato via email oppure mediante il portale dell'indagine di clima organizzativo presente nelle locandine e comunicazioni aziendali. In questo modo i questionari potranno essere compilati da una qualsiasi postazione internet, sia dall'azienda come da casa. Il tempo richiesto per la compilazione è stato calcolato, in media, in 15 minuti.

L'accesso al questionario è possibile inserendo alcuni campi chiave. Il Laboratorio MeS assicura lo svolgimento dell'indagine nel rispetto della privacy e garantisce l'anonimato delle risposte, che saranno restituite soltanto in forma aggregata. Maggiori informazioni sull'indagine (come l'informativa sulla privacy e una serie di "domande frequenti") saranno fornite ai dipendenti all'avvio dell'indagine e resteranno disponibili per la consultazione sui siti intranet aziendali per tutta la durata dell'iniziativa

 Azienda USL Toscana centro Servizio Sanitario della Toscana	Direzione Sanitaria Aziendale SOC Benessere organizzativo	Codice	Revisione	Pagina
	Procedura Aziendale Benessere Organizzativo	PA.DS.04	0	6 di 8

6. Diagramma di flusso

FLUSSO ATTIVITA'
INTERVENTO BENESSERE ORGANIZZATIVO
PER SEGNALAZIONE CRITICITA'
ORGANIZZATIVA/RELAZIONALE
e/o AGGRESSIONE VERBALE/FISICA
Area Psicologia del Lavoro

PASSO 1

- FASE 1 **PRESA VISIONE, RISPOSTA ED ACCOGLIENZA RICHIESTA** (rif. PROCEDURE SEGNALAZIONE CRITICITA' ORGANIZZATIVA/AGGRESSIONE AL BENESSERE ORGANIZZATIVO): il Benessere Organizzativo analizza la richiesta, risponde per la presa visione e la presa in carico dell'evento, procede a contattare i referenti della richiesta via email o telefonica

PASSO 2

- FASE 2 **COLLOQUIO CON RESPONSABILE ORGANIZZATIVO dell'area di segnalazione**: obiettivo del primo incontro è la raccolta di informazioni, l'analisi della struttura e della funzionalità organizzative, lo sviluppo di un progetto d'intervento, la definizione di possibili date per l'intervento condivise con i responsabili dell'area di segnalazione

PASSO 3

- FASE 3: **COLLOQUIO CON SINGOLA PERSONA O CON IL GRUPPO CHE RICHIEDE L'INTERVENTO**: obiettivo del primo colloquio/incontro con la persona o gruppo interessato è la raccolta di informazioni di maggiore dettaglio, la condivisione e ridefinizione del progetto di intervento con il singolo o con il gruppo, approfondendo l'obiettivo del progetto, i contenuti di massima, le date orari e sede, i risultati attesi per una verifica a fine progetto

PASSO 4

- FASE 4: **INCONTRI CON IL GRUPPO/SINGOLO**: obiettivi a) sviluppo e rielaborazione delle informazioni per rendere evidenti le dinamiche disfunzionali b) sviluppo con il gruppo/singolo di regole o buone pratiche per migliorare il clima del gruppo (comunicazione, delega, team, gestione della leadership, relazione con l'utente) per ottimizzare il benessere di tutta la struttura organizzativa e l'efficienza del servizio all'utente. Vengono definiti comportamenti ed azioni da applicare per sviluppare le regole apprese, correggere i comportamenti disfunzionali.

PASSO 5

- FASE 5 obiettivo: **chiusura del progetto di attività ed attività di follow up**
- incontro con responsabili dell'area di segnalazione per la verifica della conclusione attività
- incontri di follow up: verifica andamento dell'efficienza organizzativa derivante dalle nuove regole/azioni/comportamenti, nuovi temi emersi

PASSO 6

- FASE 6: Possibilità di utilizzo di **uno sportello di ascolto** per rielaborare eventi vissuti come traumatici al fine di sostenere e migliorare il benessere individuale e nel gruppo di lavoro

	Direzione Sanitaria Aziendale SOC Benessere organizzativo	Codice PA.DS.04	Revisione 0	Pagina 7 di 8
	Procedura Aziendale Benessere Organizzativo			

7. Diffusione/conservazione/consultazione/archiviazione

Il responsabile della **diffusione** è il direttore della SOC Benessere organizzativo:

- L'originale della presente Procedura aziendale è conservato nell'ufficio del Direttore della SOC Benessere organizzativo dove avviene sia la conservazione del cartaceo che dello storico.
- Il Direttore diffonderà il presente documento ai Dirigenti delle Strutture interessate, che provvederanno a diffonderlo a cascata.

8. Monitoraggio e controllo

- Il Direttore SOC Benessere organizzativo, monitorerà la procedura facendo Audit semestrali per verificarne l'applicazione approntando attività di miglioramento se necessarie

9. Strumenti / Registrazioni

- Indagine M&S
- Procedura sperimentale di ricerca-intervento presso i reparti di **Terapia Intensiva (ex Asl 10)**
- Metodologia INAIL di valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato

10. Revisione

La revisione si effettua su motivazioni sostanziali, e comunque ogni tre anni.

11. Riferimenti

- **D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81** Testo coordinato con il D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 106 TESTO UNICO SULLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO
- **D.Lgs. 33/2013.**
- **Direttiva della Presidenza del Consiglio Dipartimento della Funzione Pubblica** del 24/03/04 **Decreto 150/2009,**
- **Circolare Ministero del Lavoro** n.23692/2010,
- **"La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato"** Inail – 2017

12. Indice revisioni

Revisione n°	Data emissione	Tipo modifica	Titolo
0	27/12/2017	PRIMA EMISSIONE	Procedura aziendale Benessere Organizzativo

13. Lista di diffusione

Direttore Generale
Direttore Sanitario
Direttore Amministrativo
Direttore Servizi Sociali
Direttore Staff DS
Direttore Area Governo Clinico
Direttore Rete Ospedaliera
Direttore Rete Territoriale

	Direzione Sanitaria Aziendale SOC Benessere organizzativo	Codice	Revisione	Pagina
	Procedura Aziendale Benessere Organizzativo	PA.DS.04	0	8 di 8

Tutti i Direttori di Dipartimento

Copia conforme all'originale