

CONTENUTO

- 1 **INDICE**
- 2 **SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE**
- 3 **DEFINIZIONI**
- 4 **MODALITÀ OPERATIVE**
- 5 **RESPONSABILITÀ E FUNZIONI**
- 6. **ARCHIVIAZIONE DEI DOCUMENTI**
- 7. **DOCUMENTAZIONE CORRELATA E RIFERIMENTI**

MATRICE DELLE REVISIONI

REVISIONE	DATA	DESCRIZIONE / TIPO MODIFICA	REDATTA DA	VERIFICATA DA	APPROVATA DA
00	31 dicembre 2013	Prima emissione (I edizione)	Responsabile Benessere Organizzativo	In attesa Direttore Sanitario	In attesa Direttore Generale

1. INDICE	
1. INDICE	2
2. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	3
2.1 OBIETTIVI	3
2.2 OGGETTO	3
2.3 APPLICABILITÀ	5
3. DEFINIZIONI	5
3.1 ACRONIMI	5
3.2 DEFINIZIONI	5
4. MODALITÀ OPERATIVE	6
4.1 CREAZIONE DEI GRUPPI DI LAVORO	6
4.2 FORMAZIONE SPECIFICA SUGLI STANDARD DI RIFERIMENTO	6
4.3 MODALITÀ OPERATIVE DELLE ATTIVITÀ DI AUTOVALUTAZIONE	8
4.4 PRESENTAZIONE DELLE PERFORMANCE AZIENDALI E AZIONI CONSEGUENTI	9
4.5 INDICATORI DI MONITORAGGIO	8
5. RESPONSABILITÀ E FUNZIONI	8
6. ARCHIVIAZIONE DEI DOCUMENTI	9
6.1 GRUPPO DI LAVORO – PRIMA EMISSIONE	9
6.2 REVISIONE, VERIFICA ED APPROVAZIONE	9
6.3 DISTRIBUZIONE E ACCESSIBILITÀ	10
7. DOCUMENTAZIONE CORRELATA E RIFERIMENTI	10
7.1 ALLEGATI ALLA PROCEDURA	10
7.2 ALTRA DOCUMENTAZIONE AZIENDALE COLLEGATA ALLA PROCEDURA	10
7.3 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	10
7.4 RIFERIMENTI NORMATIVI	10
7.5 REQUISITI RISPETTO AI PROGRAMMI DI ACCREDITAMENTO	10

2. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

2.1 Obiettivi

Il benessere organizzativo rappresenta la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione (Avallone 2003). La procedura descritta mira pertanto a promuovere percorsi che favoriscano i massimi livelli di benessere aziendale nei Servizi/U.O. di Ass2, attraverso strategie di empowerment. Il processo di promozione dei fattori protettivi, definito nell'ambito della strategia "promozione della salute sul posto di lavoro", si coordina ove possibile con il percorso della valutazione del rischio (DL 81/2008), in una logica di reciproco scambio di informazioni, pur conservando metodi e approcci differenziati, l'uno di empowerment, l'altro di sorveglianza.

Il processo di empowerment .

Nell'ambito della promozione della salute, con il termine empowerment si fa riferimento ad un processo attraverso il quale le persone raggiungono un miglior controllo sulle decisioni e sulle azioni che condizionano la propria salute. L' empowerment può essere un processo sociale, culturale, psicologico, politico attraverso il quale singoli individui o gruppi sociali sono in grado di esprimere i propri bisogni, presentare le proprie preoccupazioni, individuare strategie di coinvolgimento nel processo decisionale, e attuare un'azione politica, sociale e culturale di soddisfazione di tali bisogni.

Secondo Ekvall (1999), un'organizzazione innovativa ha la capacità di adattarsi costantemente ai cambiamenti ambientali al fine di sopravvivere e questo tipo di organizzazione richiede un clima che stimoli il comportamento creativo. Questo concetto si contrappone all'atmosfera classicamente definita burocratica, dove regna una rigida e irrazionale applicazione delle regole, mancanza di dinamismo, passività, paura di assumersi rischi e vision focalizzata sui problemi piuttosto che sulle possibilità.

Ci sono 10 dimensioni che riassumono la differenza fra un clima organizzativo innovativo e creativo e un clima stagnante:

1. **Sfida, motivazione** (Quanto gli operatori sono coinvolti emozionalmente e quanto percepiscono la sfida e il mandato?)
2. **Libertà** (Qual è il grado di libertà che hanno gli operatori nel decidere come fare il loro lavoro?)
3. **Tempo per pensare** (Gli operatori hanno il tempo di pensare prima di fare?)
4. **Dinamismo** (Qual è il grado di flessibilità/movimentazione dell'organizzazione?)
5. **Sostegno all'ideazione** (Ci sono risorse per dare una chance a nuove idee?)
6. **Fiducia e apertura** (Le persone si sentono sicure nell'esprimere le loro opinioni e nel fornire differenti punti di vista?)
7. **Divertimento** (Quanto è possibile fare una battuta o divertirsi sul posto di lavoro?)
8. **Conflitti** (Con che frequenza e che grado di coinvolgimento le persone vivono conflitti interpersonali?)
9. **Dibattiti** (Quanto è possibile discutere?)
10. **Assunzione di rischi** (Quanto e dove è possibile sbagliare?)

2.2 Oggetto

La procedura ha lo scopo di definire le modalità che determinano la promozione di un posto di lavoro sano, partendo da una suddivisione su tre livelli diversi di intervento:

- 1) Livello della Alta Direzione Aziendale
- 2) Livello dei Servizi/Unità Operative
- 3) Livello individuale

L'Alta Direzione agisce attraverso il Comitato Locale per la Promozione della Salute negli Ospedali e Servizi Sanitari, integrando le figure di riferimento aziendale sugli stili di vita e il benessere psicoemozionale e si occupa di promuovere e monitorare programmi permanenti rivolti all'integrazione di una cultura aziendale della promozione della salute nei luoghi di lavoro.

Le Strutture (Operative Complesse e Semplici - SOC, SOS e Servizi) attivano momenti dedicati all'autovalutazione (annuali), per l'analisi dei bisogni da attuare prima della realizzazione del programma di miglioramento, secondo la logica del Ciclo di miglioramento continuo della qualità (Ciclo di Deming). L'obiettivo che si persegue a questo livello parte da una visione più specifica rispetto al precedente (Alta Direzione) e riguarda lo sviluppo di interventi tarati sui bisogni dei lavoratori dell'equipe di riferimento. Il metodo prevede la partecipazione attiva dei lavoratori nella scelta delle priorità da affrontare e promuove programmi permanenti finalizzati all'integrazione di una cultura aziendale della promozione della salute nei luoghi di lavoro.

Monitoraggio e autovalutazione dello Stile di leadership: il leader che pianifica, controlla continuamente e organizza il lavoro, è percepito come un fattore di rischio per la soddisfazione dei suoi collaboratori e di conseguenza per la loro salute mentale (Karasek e Theorell, 1990). D'altra parte, la presenza di procedure, la chiara definizione di ruoli e funzioni, riduce l'incertezza e la sensazione di stress promuovendo lo sviluppo di buone relazioni degli operatori con i loro superiori. E' chiaro che *in medio stat virtus*, nel senso che un giusto mix tra gli stili, favorendo la relazione professionale tra responsabile e operatori, in un contesto chiaro in cui ognuno sa bene quale contributo ci si attende da lui, rappresenta ciò che Behr e King nel 1990 definiscono come stile supportivo, che si associa a buona soddisfazione e bassa conflittualità.

Il Livello individuale è quello più intimo e soggettivo, ma se gli altri livelli sono dichiarati come parte ufficiale delle strategie aziendali, sarà culturalmente facilitato il monitoraggio che ogni lavoratore è tenuto a fare su di sé per proteggere la sua salute. Poiché lo stress percepito varia da un individuo all'altro, è impossibile creare un ambiente privo di stress e tra l'altro sarebbe controproducente perché l'assenza di stimoli blocca l'evoluzione. Il livello individuale corrisponde in generale alla promozione dell'accrescimento della consapevolezza e dell'autonomia di ciascun operatore nella lettura del suo equilibrio e dei correttivi possibili in caso di disarmonia o malessere.

Azioni del livello individuale:

- favorisce la partecipazione alla formazione sulle competenze umane e sulla conoscenza delle strategie per far fronte allo stress
- monitora la partecipazione ai programmi riguardanti gli stili di vita sia intra che extra aziendale
- promuove la partecipazione attiva alla gestione dell'organizzazione del lavoro
- promuove gli aspetti legati ad una comunicazione efficace bidirezionale
- favorisce la crescita personale con eventi formativi e valorizzazione delle competenze

2.3 Applicabilità

La procedura si applica a tutti gli Operatori di tutte le strutture di Ass2.

3. DEFINIZIONI

3.1 Acronimi

Gli acronimi di uso comune in questa procedura sono:

HPH: Health Promoting Hospitals (Ospedali e Servizi Sanitari per la promozione della salute).

OMS: Organizzazione Mondiale della Sanità

RSPPGA: Responsabile Servizio Prevenzione Protezione Gestione Ambientale

RLS: Rappresentante dei Lavoratori per la sicurezza

Ulteriori acronimi sono riportati nella Sezione_3 del MSGI e nella "Tabella degli acronimi" disponibile sulla rete intranet aziendale

3.2 Definizioni

Le principali definizioni utilizzate in questa procedura sono:

Benessere organizzativo: tutte le misure volte a promuovere e tutelare il benessere fisico, sociale e psicologico di tutti i lavoratori. Risulta essere combinazione di più elementi e figura, nel caso individuale, come la capacità di adattarsi e valorizzarsi all'interno di un ambiente lavorativo, secondo le proprie competenze e capacità, integrandole e condividendole con i colleghi, al fine di conseguire un comune obiettivo di crescita e produttività

Clima aziendale: Il clima viene inteso come *insieme di percezioni, credenze e sentimenti che i lavoratori elaborano rispetto alla loro organizzazione e rappresentano lo sfondo sul quale si delineano le valutazioni specifiche sul proprio lavoro che determinano la vera e propria soddisfazione lavorativa* (Avallone 2003).

Clima: "un insieme di attitudini, sensazioni e comportamenti che caratterizzano la vita in un'organizzazione" (Ekvall 1996). Il clima rappresenta il modo con cui la personalità si riflette ed esprime nel comportamento, sia che si tratti di un individuo, sia che si tratti di un'organizzazione.

Cultura organizzativa : la cultura sta all'organizzazione come la personalità sta all'individuo. Basadur (2001) paragona la cultura di un'organizzazione alla personalità di un individuo e afferma che così come per un individuo le sue credenze sono collegate alla sua personalità, così è legata la cultura organizzativa all'organizzazione.

Creatività Organizzativa: un'organizzazione innovativa ha la capacità di adattarsi costantemente ai cambiamenti ambientali al fine di sopravvivere e questo tipo di organizzazione richiede un clima che stimoli il comportamento creativo (Ekvall 1999). Ekvall riassume in 10 dimensioni la differenza fra un clima organizzativo innovativo e creativo e un clima stagnante, intendendo con questa contrapposizione la differenza fra un clima organizzativo creativo e un'atmosfera burocratica dove regna una rigida e irrazionale applicazione delle regole, mancanza di dinamismo, passività, paura di assumersi rischi e vision focalizzata sui problemi piuttosto che sulle possibilità. Se il clima di lavoro è percepito in quanto creativo, si riduce la percezione dello stress. (Farida Rasulzada 2007; Arvonen (1995). Gli operatori che sono più soddisfatti della loro vita e degli aspetti inerenti il loro lavoro, sono più collaboranti e altruisti con i loro colleghi di lavoro, più puntuali e hanno un minor numero di assenze per malattia (Spector, 1997; Warr, 1999) .

Organizzazione Innovativa: è un'organizzazione che ha le capacità di adattarsi ai cambiamenti che si verificano nel contesto in cui è inserita, attraverso lo sviluppo di prodotti, servizi, processi, sistemi, strutture e strategie. Questi adattamenti richiedono un clima che stimoli il comportamento creativo dei suoi componenti.(Ekvall 1999) Senza creatività non ci può essere innovazione, d'altra parte se la creatività non viene applicata alla realtà non può determinare innovazione.

Distress: il termine *distress* rappresenta l'aspetto negativo dello stress, e viene contrapposto ad *eustress* (che rappresenta l'aspetto positivo, di stimolazione fisiologica, dello stress inteso nel senso originario di "sindrome di adattamento").

Empowerment: processo attraverso il quale le persone raggiungono un maggior controllo sulle decisioni e sulle azioni che condizionano la propria salute. (Manuale e schede per l'autovalutazione OMS 2006)

Innovazione: un'idea creativa che è stata applicata (Ekvall)

Stile di Leadership: il modo con cui un capo, influenza formalmente o informalmente i suoi collaboratori

Stress: la reazione di attivazione corpo/mente in risposta a sollecitazioni in grado di turbare l'equilibrio fisico, mentale e psicosociale dell'individuo con lo scopo di mantenere il precedente livello di stabilità o

favorire l'adattamento ad uno nuovo

Standard: modello di riferimento verso cui tendere

Resilienza: In psicologia, la resilienza è la capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi traumatici, di riorganizzare positivamente la propria vita dinanzi alle difficoltà

4. MODALITÀ OPERATIVE

Il processo è suddiviso in 4 macrofasi :

1. Creazione dei gruppi di lavoro
2. Formazione specifica sugli standard di riferimento (HPH)
3. Programmazione ed esecuzione delle attività di autovalutazione
4. Presentazione delle performance aziendali e azioni conseguenti

4.1 Creazione dei gruppi di lavoro

I gruppi di lavoro che dovranno occuparsi del Benessere Organizzativo sono di due tipi:

il gruppo di lavoro aziendale e i gruppi di ogni struttura

Il gruppo di lavoro aziendale, gestito dal responsabile del Benessere Organizzativo, dovrà avere al suo interno componenti provenienti almeno dalle seguenti Strutture:

- Servizio di Gestione delle risorse umane
- Servizio Promozione della salute Aziendale
- Servizio Infermieristico Aziendale
- Medico competente
- Servizio Prevenzione Protezione Gestione Ambientale
- Servizio Formazione e Comunicazione

I gruppi di Struttura sono composti dal personale della Struttura stessa individuato dal referente.

Per quanto riguarda il gruppo aziendale, il referente dovrà accertarsi che siano presenti professionisti con competenze specifiche quali ad esempio psichiatri, psicologi, esperti in tecniche di comunicazione e formatori, disponibili a lavorare in rete, rappresentanti della clinica (ospedali) e dei servizi territoriali sia della dirigenza che del comparto, amministrativi in grado di decodificare nel tempo la normativa e favorire il cambiamento.

4.2 Formazione specifica sugli standard di riferimento

Attivare eventi formativi per la condivisione della cultura organizzativa, dei concetti di stress e promozione della salute sul posto di lavoro. Gli strumenti di lavoro sono standardizzati dall'OMS nel Manuale HPH e integrati dagli approfondimenti sul benessere psico emozionale.

La Formazione professionale va calibrata in base al target di riferimento sui temi relativi alla resilienza

- STRESS
- STILI DI VITA
- PROCEDURE
- COMUNICAZIONE
- MISSION VISION/ FATTORI DI PERSONALITA'

4.3 Programmazione ed esecuzione delle attività di autovalutazione

Ogni Responsabile di Struttura deve programmare l'autovalutazione tramite gli standard HPH N°1 a partire dal sotto standard 1.2.1 e n° 4 secondo la seguente calendarizzazione:

- Entro il primo trimestre: prima autovalutazione
- Entro il primo semestre: lista delle priorità e scelta di quella da affrontare nell'anno in corso
- Entro il secondo trimestre : realizzazione del progetto di miglioramento
- Entro l'anno: monitoraggio conclusivo per verifica del raggiungimento dei risultati attesi

In base alle risposte di conformità viene definita una scala : 45 standard

Ad ogni si 1 punto

Per ogni no 0

Per ogni in parte 0.5

31 - 45 Alta protezione

16 - 30 Media protezione

0 - 15 Bassa protezione

A inizio dell'anno successivo (entro il primo trimestre) verifica del fatto che ci sia bisogno di implementare o stabilizzare il percorso di miglioramento o se esso sia stato assorbito nella routine in modo da potersi concentrare su altri progetti di miglioramento.

4.3.1 Analisi dei dati

4.3.2 Definizione dei piani di miglioramento

4.3.3 Verifica di realizzazione delle azioni di miglioramento

4.3.4 Trasmissione documenti e risultati dell'autovalutazione

4.3.5 Stabilizzazione del miglioramento attivato nella prassi del Servizio

4.4 Presentazione delle performance aziendali e azioni conseguenti

Monitoraggio semestrale

Report a fine anno

4.4.1. Indicatori di monitoraggio : processo e performance

N° Strutture che hanno effettuato l'autovalutazione / N° Strutture aziendali

N° di piani di miglioramento attivati (es: Comunicazione, formazione, ambiente, ecc...) / N° di Strutture aziendali

N° di azioni concluse / N° azioni attivate

N° di giorni di assenza per malattia : trend annuale

N° di operatori over 50 anni per Servizio o Struttura

N° di giorni di ferie realizzate/ N° di giorni di ferie previste

N° operatori che chiedono trasferimento (indice di fuga e indice di attrazione dei reparti)

5. RESPONSABILITÀ E FUNZIONI

L'Alta Direzione ha il compito di attivare la politica organizzativa riguardante la salute degli operatori attraverso le due linee di lavoro rappresentate dalla valutazione del rischio stress lavoro correlato e dalla promozione del benessere organizzativo nell'ambito delle strategie più ampie di promozione della salute. L'Alta Direzione negozia con i Responsabili di SOS SOC e Servizi gli obiettivi annuali sul tema del Benessere Organizzativo, avvalendosi della collaborazione con il Responsabile del Benessere Organizzativo.

A tale scopo oltre alla nomina del responsabile del SPPGA, che si occupa della valutazione del rischio, nomina il responsabile del Benessere Organizzativo che ha il compito di :

- fornire consulenza alle Strutture per la programmazione annuale sul tema del Clima Organizzativo
- monitorare annualmente lo strumento degli Standard HPH n° 1 e 4°, compresi gli approfondimenti sul benessere psicoemozionale, per monitorare il trend nei confronti della presenza di fattori protettivi.
- acquisire periodicamente i dati che emergono dalla valutazione del rischio stress lavoro correlato, attraverso i report del SPPGA per incrociare ove possibile i fattori protettivi con i fattori di rischio per una strategia globale
- analizzare in sinergia con il responsabile del SPPGA, il trend degli eventi sentinella definiti dall'INAIL (es. infortuni, assenze,turn over, ferie non godute,ecc.)
- condividere con lo staff dell'Alta Direzione le strategie di programmazione aziendale per promuovere sani stili di vita e benessere psicofisico destinati agli operatori
- individuare i membri del gruppo di lavoro aziendale sul Benessere Organizzativo per attivare le sinergie con il Comitato Locale per la Promozione della Salute aziendale
- definire i compiti di tale gruppo in funzione delle attitudini e rappresentatività delle professioni e competenze
- attivare percorsi formativi ai vari livelli

- verificare lo stato di avanzamento dei piani di miglioramento attivati
- acquisire dai Responsabili di Struttura i dati in merito al clima organizzativo interno
- fornire adeguati e completi ritorni all'Alta Direzione sui risultati ottenuti

Ogni responsabile di Struttura deve:

- autovalutarsi nelle proprie attitudini di leadership e confrontarsi con la sua squadra rispetto alle modalità di relazione percepite
- costituire il gruppo di supporto per le azioni correlate al benessere organizzativo
- identificare un referente per il benessere organizzativo
- acquisire gli standard di riferimento per il benessere sul posto di lavoro e condividere con gli operatori la loro interpretazione
- garantire la diffusione e la formazione per l'utilizzo degli strumenti previsti
- raccogliere i dati e analizzarli con il proprio gruppo per definire le priorità di intervento e i propri piani di miglioramento
- trasmetterli all'interno della Struttura e al Responsabile Aziendale del Benessere Organizzativo
- negoziare con l'Alta Direzione gli obiettivi in base ai bisogni emersi

Tutto il personale di ASS 2 può:

- proporre temi di interesse
- segnalare eventuali criticità

Il Referente della Direzione Sanitaria ha la responsabilità di validare e promuovere l'aggiornamento della procedura

Il Referente della Gestione Risorse Umane ha la responsabilità di aggiornare il gruppo su dati inerenti il personale e la normativa di riferimento

Il Rappresentante dei Lavoratori per la Salute e Sicurezza interagisce e collabora con il referente del clima interno del Servizio per condividere strategie finalizzate al miglioramento della salute dei lavoratori

Il Medico Competente valuta i risultati della sorveglianza sanitaria in coerenza con la valutazione del rischio e le criticità riscontrate nell'esercizio della sua attività per promuovere la salute degli operatori. Promuove l'adesione ai programmi sugli stili di vita sani.

Il SPPGA programma ed effettua con la collaborazione degli altri soggetti coinvolti la valutazione dei rischi stress lavoro correlato, comunicandone gli esiti e proponendo le misure di prevenzione e protezione necessarie.

6. ARCHIVIAZIONE DEI DOCUMENTI

6.1 Gruppo di lavoro – Prima emissione

La procedura è stata redatta dal Coordinamento HPH Benessere Organizzativo del quale fanno parte :

Cristina Aguzzoli – Staff Direzione Sanitaria

Luisa Giacomini – SOS Servizio Infermieristico

6.2 Revisione, verifica ed approvazione

Il documento è stato verificato e approvato dal Direttore Sanitario.

La frequenza di revisione del documento è stabilita ad almeno ogni tre anni a cura del Coordinamento HPH su approvazione da parte del Direttore Sanitario dell'ASS n. 2 "Isontina".

6.3 Distribuzione e accessibilità

La diffusione è assicurata dalla rete di qualità aziendale.

La procedura è disponibile e scaricabile sul sito intranet aziendale.

7. DOCUMENTAZIONE CORRELATA E RIFERIMENTI

7.1 Allegati alla procedura

Glossario

Implementare la promozione della Salute negli ospedali e nei Servizi Sanitari: Manuale e schede per l'autovalutazione. O.Groene, WHO 2006

Standard psico-emozionali allegati agli standard 1 e 4 del Manuale e schede per l'autovalutazione WHO 2006

Schema Piano di miglioramento

Schede autovalutazione responsabile — traduzione e adattamento della scheda Stress Management competency indicator tool - www.hse.gov.uk/ -

7.2 Altra documentazione aziendale collegata alla procedura

➤ Valutazione Rischio Stress Lavoro Correlato

7.3 Riferimenti bibliografici

Implementare la promozione della Salute negli ospedali e nei Servizi Sanitari: Manuale e schede per l'autovalutazione. O.Groene, WHO 2006 www.hphnet.org

Guide to promoting Healthy Workplaces in Healthcare Institutions. L.Cotè, Montreal 2011 www.hphnet.org

L'intervento per lo sviluppo organizzativo L.Petitta 2011 FrancoAngeli

Il benessere, il clima e la cultura e delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura CNR 2012

Organizational Creativity and Psychological well being. F.Rasulzada Lund University 2007 - www.farida.se/Farida_Rasulzada_book.pdf

IGA Report 13 e. L'efficacia e i benefici economici della prevenzione e della promozione della salute nei luoghi di lavoro: sintesi delle evidenze scientifiche dal 2000 al 2006

Effectiveness and economic benefits of workplace health promotion and prevention

Summary of the scientific evidence 2000 to 2006 Ina Sockoll, Ina Kramer, Wolfgang Bödeker

Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche Avallone Bonaretti 2003

Creative Climate in Encyclopedia of Creativity Ekvall 1999

7.4 Riferimenti normativi

– Sinergia con D.Lgs 81/2008

7.5 Requisiti rispetto ai programmi di accreditamento

Organizzazione strutture

Procedure

Formazione

Rischio Clinico

Comunicazione intra aziendale

NORMA	STD	AREA RIFERIMENTO	REQUISITO
-------	-----	------------------	-----------