

**BENESSERE ORGANIZZATIVO
PIANO DEGLI INTERVENTI DI MIGLIORAMENTO
AZIENDA OSPEDALIERA PUGLIESE CIACCIO**



Dipartimento di Staff

**Piano elaborato dalla Dott.ssa - Sarah Yacoubi Responsabile Incarico
di Funzione Coordinamento di Staff**



**“L’EFFICIENZA E L’EFFICACIA DELL’AZIONE AMMINISTRATIVA
E LA PRODUTTIVITÀ PASSANO NECESSARIAMENTE
ATTRAVERSO IL MIGLIORAMENTO DELL’ORGANIZZAZIONE DEL
LAVORO. UN CONTESTO LAVORATIVO IMPRONTATO AL
BENESSERE DEI LAVORATORI E DELLE LAVORATRICI,
RAPPRESENTA, INFATTI, UN ELEMENTO IMPRESCINDIBILE
PER GARANTIRE IL MIGLIOR APPORTO SIA IN TERMINI DI
PRODUTTIVITÀ CHE DI AFFEZIONE AL LAVORO”**

Sommario

1. ASPETTI GENERALI-----	4
2. PERCORSO, CRITERI E METODOLOGIA AZIENDA OSPEDALIERA PUGLIESE CIACCIO-----	4
3. CULTURA ORGANIZZATIVA, RUOLI E ASPETTI ORGANIZZATIVI-----	5
4. FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE (FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE)- -----	6
5. COMUNICAZIONE (COMUNICAZIONE GESTIONALE , COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA)-----	7
6. SERVIZI DI SUPPORTO AL PERSONALE-----	7
6.1 TUTELA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA-----	8
7. SPORTELLO DI ASCOLTO E SUPPORTO ALLA PERSONA-----	8
8. INTERVENTI PER LA FLESSIBILITA' E LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO-----	9
9. SINTESI DELLE PROPOSTE-----	11
10. MONITORAGGIO DEI LIVELLI DI BENESSERE E REVISIONE DEL PIANO-----	14

1- ASPETTI GENERALI

Il Piano degli interventi di miglioramento del benessere individua le azioni volte a promuovere e migliorare nel tempo lo stato di benessere fisico, psicologico e sociale del personale dell' Azienda Ospedaliera Pugliese Ciaccio, non come risposta ad un obbligo normativo ma come azione di sviluppo e mantenimento di un clima positivo fra i lavoratori, e tra i lavoratori e l'organizzazione in cui lavorano.

L'obiettivo è quello di individuare e coordinare le azioni possibili, sia a livello individuale che a livello di organizzazione, per promuovere il corretto funzionamento dei meccanismi e delle relazioni alla base dell'efficienza e dello sviluppo dell'organizzazione.

La strategia del Piano è quella di valorizzare i punti di forza dell'organizzazione per poter gestire e contrastare le criticità e per promuovere il benessere organizzativo.

Partendo dall'analisi dei fattori emersi nelle precedenti indagini sul Benessere Organizzativo e dalle proposte avanzate, nel Report dell'indagine del benessere organizzativo aziendale, il Piano degli interventi di miglioramento costituisce lo strumento che descrive e sviluppa, in una logica di sistema, le diverse attività in grado di agire positivamente sul benessere organizzativo.

I contenuti del piano devono quindi essere intesi come frutto di diverse competenze/aree di responsabilità presenti nell' azienda, che concorrono, anche autonomamente, allo sviluppo di un contesto capace di motivare i lavoratori e di produrre un clima collaborativo.

Il Piano è uno strumento dinamico, che su un orizzonte triennale indica le azioni da attuare nel breve, medio e lungo periodo, e prevede una revisione annuale delle attività.

Prevede, infine, il monitoraggio dei livelli di benessere, per valutare l'efficacia degli interventi di miglioramento che saranno attuati, con periodicità congruenti con la loro realizzazione e con tempi sufficienti affinché tali interventi possano avere effetti.

2. PERCORSO, CRITERI E METODOLOGIA AZIENDA OSPEDALIERA PUGLIESE CIACCIO

Il percorso dell'Azienda Ospedaliera Pugliese Ciaccio, sul Benessere Organizzativo prende avvio dall'indagine condotta nel 2021 con il Questionario interno, nell'ambito delle valutazioni del clima di lavoro.

Nel 2021, con l'approfondimento attuato dalla Responsabile Incarico di Funzione Dipartimento di Staff dott.ssa Sarah Yacoubi, dall'analisi delle criticità emerse nell'indagine, sono state individuate le proposte per il miglioramento del Benessere Organizzativo a tutti i livelli dell'Organizzazione.

Di seguito viene riportata una scala temporale con i passaggi salienti del percorso attuativo.

- Nel 2020 è stata condotta un'indagine oggettiva e soggettiva sullo stress lavoro-correlato tramite l'utilizzo di appositi questionari. Indirizzati alle Organizzazioni Sindacali (dirigenza e Comparto)
- Nel 2021 sono state espletate altre indagini rivolti a tutti i dipendenti dell'Azienda.
- Nel 2022 è stato introdotto il benessere nei parametri di valutazione dei dirigenti.

Nel 2022 il tema del miglioramento del clima lavorativo è stato inserito come Obiettivo Operativo all'interno del Piano Performance, nell'ottica del triennio, sono stati previsti due obiettivi:

1. **l'approvazione del Piano per il miglioramento del benessere organizzativo;**
2. **il monitoraggio dei livelli di benessere funzionale all'eventuale aggiornamento del Piano**

3. **CULTURA ORGANIZZATIVA, RUOLI E ASPETTI ORGANIZZATIVI**

La lettura dei fattori comuni alle diverse aree, a seguito della raccolta delle criticità e dell'analisi delle proposte nell'indagine del Benessere Organizzativo, ha fatto emergere un riferimento continuo al **tema delle relazioni e della leadership**, principalmente intese come rapporti tra dipendente e dirigente, ma anche più in generale come sviluppo della comunicazione, sia verticale che orizzontale, all'interno dell'Azienda.

Tale tema trasversale trova declinazione nelle voci riferite ai *“momenti di confronto tra dirigenti e collaboratori”* e al *“coinvolgimento del personale”*, ma anche alle proposte di *“formazione psico-comportamentale”*.

Il tema delle modalità di svolgimento dei compiti e dell'esercizio delle responsabilità connesso col ruolo dirigenziale è rilevante non solo dal punto di vista relazionale ma anche da quello organizzativo, pertanto va affrontato nella sua complessità e in modo interdisciplinare.

E' inoltre legato alle tematiche della *“valutazione della performance”* e quindi alla sfera dell'equità organizzativa.

Le proposte afferenti al tema delle relazioni e della leadership sono state classificate in un'unica voce generale delle tematiche trasversali, ma trovano comunque riscontro nelle altre categorie di intervento individuate (segnatamente la formazione e la comunicazione) e si articolano in azioni volte ad agire sulla *“motivazione”* del personale e sul suo coinvolgimento per un miglioramento del benessere complessivo dell'azienda.

La letteratura precisa le caratteristiche organizzative che connotano un contesto capace di motivare i lavoratori, e devono essere oggetto di maggiore attenzione in una moderna gestione delle risorse umane, poiché sempre più è richiesto un reale coinvolgimento delle persone nell'organizzazione, coinvolgimento possibile soltanto se esiste una motivazione profonda che consente di impegnarsi nel lavoro esplicando il massimo delle proprie potenzialità.

Gli aspetti di motivazione si intrecciano successivamente con quelli di gratificazione del personale: nelle ricerche effettuate si è evinto come nelle aziende animate da un ambiente di lavoro attivo e positivo, ogni dipendente è parte di un tutto ma viene valorizzato per la sua peculiare individualità.

Il compito del manager è quello di riconoscere gli sforzi dei dipendenti ed agire in base a parametri meritocratici e perché questo avvenga devono essere chiari gli obiettivi aziendali e trasparenti i parametri di giudizio utilizzati nella valutazione dei collaboratori.

L'Azienda, per stimolare la giusta motivazione professionale dei lavoratori, deve adoperarsi nel conseguire le condizioni organizzative favorevoli alla creazione di un clima volto a conseguire una reale crescita psicologica, al di là dei legami con i colleghi e con l'organizzazione (che costituisce il maggior punto di forza dell'Azienda), attraverso le azioni di formazione, aggiornamento continuo, comunicazione e progressivo allargamento dell'area di responsabilità individuale per ogni singolo collaboratore.

Oltre a tali interventi, che fanno da sfondo alle azioni da attuare per il miglioramento del benessere organizzativo, le altre proposte maggiormente previsti dall'esito delle indagine espletate, c'è anche da attuare a livello trasversale, fanno riferimento alle seguenti macro categorie di intervento, sviluppate più diffusamente nei capitoli successivi:

- **il miglioramento degli ambienti di lavoro;**
- **il supporto dei lavoratori a livello di gruppo e di individuo;**
- **le iniziative per incrementare la flessibilità e la conciliazione vita-lavoro**
- **gli interventi per la tutela della salute e lo sviluppo del benessere.**

4. FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

La formazione è uno dei punti centrali del processo volto a consentire l'accrescimento dei livelli di benessere. In particolare il contributo del presente Piano va inserito nel percorso di definizione del **Piano Formativo**, concentrando le attività volte ad accrescere i punti di forza dell'organizzazione, rispetto a quelli di debolezza.

Porre attenzione ai punti di forza rende consapevoli delle proprie potenzialità o delle potenzialità dell'organizzazione per poi poterle sfruttare al meglio e quindi aumentare le performance. In tal senso, le azioni proposte tendono ad andare oltre al concetto di formazione come superamento delle proprie carenze sul piano delle competenze, che tocca le criticità personali, sostenendo la capacità di supportare e gestire adeguatamente il livello emotivo perché si possano affrontare e superare.

4.1- FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Il benessere delle persone inteso anche attraverso un coerente utilizzo della leva formativa: l'analisi delle proposte acquisite attraverso le indagini condotte nel 2021, sia con la dirigenza che con i collaboratori, evidenziano spazi di intervento riconducibili essenzialmente a tre "filoni"

Operativi trasversali: formazione trasversale continua, formazione orientata al benessere, formazione manageriale.

In particolare, le azioni formative che hanno impatti sul benessere organizzativo sono riferite a:

Sviluppo della leadership: Momenti di Incontro, micro pianificazione del lavoro, valutazione performance.

Formazione specialistica e trasversale continua: formazione psico-comportamentale, tecnica, sviluppo delle competenze

In termini più specifici appare utile considerare nell'ambito dei processi formativi a sostegno del Benessere Organizzativo, lo sviluppo e il consolidamento di tutte le competenze atte a favorire nelle persone la consapevolezza del proprio ruolo:

Competenze	Metodo di consolidamento
<ul style="list-style-type: none"> • Agire al cambiamento, sfruttando le occasioni professionali offerte dall'introduzione di nuove attività; • Operare nei gruppi di lavoro; • Pensare oltre gli schemi • Intercettare soluzioni ai problemi; • Sviluppare comportamenti "negoziali", superando le conflittualità; • Gestire il tempo e l'ansia. 	eventuale accompagnamento, a docenza interna e esterna
Promuovere competenze/capacità che le persone sviluppano anche al di fuori dell'ambito di lavoro (ad esempio prendendosi cura di altri, disabili o anziani che siano)	Gruppo di lavoro insieme agli associazioni di volontariato

5. COMUNICAZIONE

La Comunicazione interna dell'Azienda Ospedaliera Pugliese Ciaccio, oltre ad assolvere alle tradizionali funzioni informative attraverso canali ormai consolidati, deve mirare alla riprogettazione complessiva dei suoi strumenti di comunicazione, nell'ottica di una strategia volta a coinvolgere sempre più i dipendenti e a sperimentare pratiche e processi di lavoro di tipo collaborativo.

I principi ispiratori sono:

- La trasparenza e la semplificazione delle informazioni;
- L'ascolto del dipendente attraverso gli strumenti disponibili per il dialogo con l'organizzazione;
- La valorizzazione delle buone pratiche di organizzazione del lavoro.

5.1- COMUNICAZIONE GESTIONALE

Il portale intranet rimane lo strumento di informazione principale del dipendente, il portale intranet deve essere oggetto di revisione dell'offerta informativa del "dipendente" rispetto alla vita lavorativa.

5.2- COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

Saper lavorare in team è una delle capacità, o soft skills, più richieste dalle imprese e dai recruiter nella fase di selezione. Avere un'ottima capacità di lavorare in gruppo comporta un grande vantaggio per l'Azienda.

Va introdotta la possibilità di attuare una particolare modalità di "Intranet collaborativa.

La piattaforma collaborativa costituisce lo strumento per aprire le possibilità di un nuovo modo di collaborazione tra i colleghi. (esempio attivazione scrivanie virtuali).

6. SERVIZI DI SUPPORTO AL PERSONALE

6.1 Tutela della salute e della Sicurezza



E' finalizzato al miglioramento, sostanziale e misurabile, del benessere dei lavoratori dell'Azienda Ospedaliera Pugliese Ciaccio, da realizzare attraverso una gestione coordinata e sinergica di tutti i servizi, in cui sono articolate le azioni di tutela della salute e della sicurezza: sorveglianza sanitaria, formazione e addestramento, valutazione dei rischi, gestione della sicurezza.

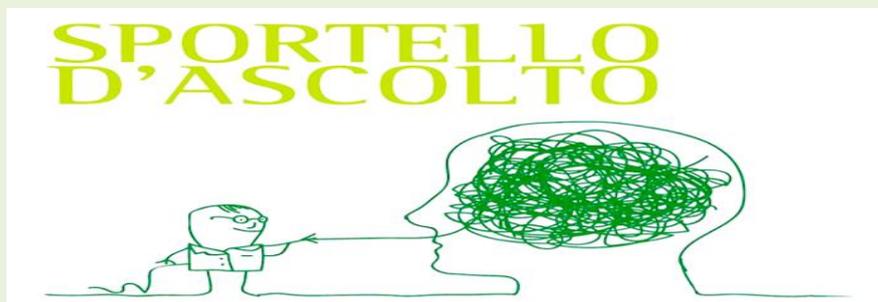
L'intervento è finalizzato a promuovere la salute organizzativa dell'Azienda, porgendo particolare attenzione al benessere fisico, psicologico e sociale di ciascun lavoratore; a partire da una maggiore attenzione al singolo, è possibile "costruire" e migliorare la salute dell'intera organizzazione, con il conseguente miglioramento della qualità dei processi e dei servizi erogati attraverso il perseguimento delle seguenti finalità:

- prevenzione dello stress e dei disagi psicologici legati all'attività lavorativa;
- rafforzamento del senso di appartenenza;
- sostegno/supporto psicologico legato all'attività lavorativa;
- sviluppo della capacità di risposta a situazioni di difficoltà;
- rafforzamento dell'identità professionale.

L'intervento sarà attivato attraverso due strumenti utili a raccogliere i dati inerenti lo *status quo* e l'evoluzione nel tempo del benessere organizzativo:

1. Approfondimento degli aspetti di "benessere" con riferimento alla visita medica periodica; (nel rispetto della normativa vigente e dell'opportuna comunicazione a tutti i dipendenti).
2. Realizzazione di un modulo formativo dedicato, all'interno della formazione in materia di tutela della salute e della sicurezza.

7. SPORTELLO DI ASCOLTO E SUPPORTO ALLA PERSONA



Considerare il problema dello stress sul lavoro può voler dire una maggiore efficienza e un deciso miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, con conseguenti benefici economici e sociali per le aziende, i lavoratori e la società nel suo insieme” le misure anti-stress possono includere per esempio:

- misure di gestione e comunicazione, chiarendo gli obiettivi aziendali ed il ruolo di ciascun lavoratore ovvero assicurando un adeguato sostegno da parte della dirigenza ai singoli lavoratori ed ai gruppi o conciliando responsabilità e potere di controllo sul lavoro o, infine, migliorando la gestione dell’organizzazione e dei processi di lavoro, le condizioni lavorative e l’ambiente di lavoro;
- l’informazione e la consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti, in conformità alla legislazione europea e nazionale, ai contratti collettivi e alle prassi.

La valutazione prende in esame non singoli ma gruppi omogenei di lavoratori (per esempio per mansioni o partizioni organizzative) che risultino esposti a rischi dello stesso tipo secondo una individuazione che ogni datore di lavoro può autonomamente effettuare in ragione della effettiva organizzazione aziendale.

L’Azienda Ospedaliera Pugliese Ciaccio per la promozione del benessere lavorativo, e tra le azioni mirate all’implementazione del benessere organizzativo consiste nell’attivazione di servizi di supporto al personale. In particolare, dal Report indagine Benessere Organizzativo è emersa la richiesta di uno spazio di ascolto e sostegno psicologico rivolto ai dipendenti al fine di promuovere il benessere individuale. Lo sportello di ascolto consiste in una attività di counseling individuale, che mira all’identificazione di specifiche difficoltà personali che l’individuo può trovarsi ad affrontare (in ambito personale, familiare, affettivo, educativo, di lavoro, ...) sostenendo, orientando, accrescendo e mobilitando le risorse personali e la qualità della vita.

Nell’attività di counseling individuale si aiuta la persona ad avere una visione più chiara ed oggettiva del problema: essa consiste in un numero definito di colloqui con uno specialista di formazione psicologica finalizzata a trovare soluzioni personali e specifiche, dovranno essere individuati, a tal fine, le modalità di attivazione ed erogazione del servizio e gli spazi ad esso deputati.

8 INTERVENTI PER LA FLESSIBILITA’ E LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

A livello normativo si sono susseguiti interventi significativi del legislatore in materia di flessibilità del

lavoro, in relazione all'esigenza nelle imprese di sperimentare nuove modalità lavorative, sia in relazione al diffondersi e all'affermarsi di tecnologie informatiche, che per il perseguimento di migliori standard di efficienza e produttività.

In termini di benessere organizzativo, emerge la possibilità di interventi volti a promuovere una migliore conciliazione dei tempi vita-lavoro.

Tra gli obiettivi di miglioramento del benessere, trovano pertanto un rilievo non secondario le azioni volte all'introduzione di nuove forme di lavoro flessibile, in grado di produrre effetti di miglioramento organizzativo, di maggiore partecipazione e qualificazione professionale dei lavoratori, unitamente alla possibilità di conciliare meglio le esigenze lavorative con quelle della vita privata.

9 SINTESI DELLE PROPOSTE

Le proposte maggiormente condivise, in termini di interventi da attuare a livello trasversale, fanno riferimento alle seguenti aree di intervento:

- A. Ambienti di lavoro**
- B. Formazione**
- C. Comunicazione**
- D. Servizi di supporto al personale**
- E. Innovazione tecnologica e nuove modalità di lavoro**

Per fornire una corretta **chiave di lettura degli interventi**, è opportuno evidenziare i seguenti aspetti, di carattere generale, emersi nell'approfondimento delle singole tematiche:

- 1) Necessità di adottare un'ottica di sistema: le proposte, pur afferendo ad aree differenti hanno una congruenza in termini di circolarità delle azioni da mettere in campo per il miglioramento del benessere;
- 2) Tutte le proposte individuate sottendono la necessità di "cambiare prospettiva": la scelta e l'attuazione delle proposte richiede un approccio che privilegi il benessere collettivo rispetto all'interesse/utilità del singolo gruppo;
- 3) L'attuazione delle proposte richiede una "pianificazione e programmazione": è necessario il coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti nell'attuazione delle misure previste; alcune richiedono tempi medio/lunghi, altre possono essere realizzate in tempi relativamente brevi e darebbero un segno tangibile della scelta di operando concretamente per il miglioramento del benessere;
- 4) Deve essere valutata l'efficacia delle azioni messe in atto, attraverso il "monitoraggio periodico"
- 5) dei risultati, individuando indicatori di efficacia e valutando la ricaduta positiva sulla percezione da parte dei lavoratori;

- 6) Va adottata una “strategia di comunicazione” affinché gli interventi siano condivisi e percepiti dai lavoratori: in questo senso va privilegiato l’uso dei nuovi strumenti di comunicazione.
- 7) proprio in relazione al lancio di tematiche di interesse comune, quali appunto gli interventi volti al benessere organizzativo.

Il Piano definisce le azioni da mettere in atto nel triennio successivo all’approvazione. In particolare, i tempi di attuazione sono così definiti:

- **a breve termine: da attuare nell’arco di 3-6 mesi;**
- **a medio termine: da attuare nell’arco di 6-18 mesi;**
- **a lungo termine: da progettare e/o attuare nell’arco del triennio.**

Nella Tabella di sintesi, a conclusione del Piano, si riporta in forma sintetica l’articolazione degli interventi definendo le aree di intervento, le azioni da attuare, le competenze e i tempi di attuazione.

10 MONITORAGGIO DEI LIVELLI DI BENESSERE E REVISIONE DEL PIANO

Il Piano prevede il monitoraggio periodico dei livelli di benessere, al fine della valutazione dell’efficacia degli interventi di miglioramento, che saranno attuati, con periodicità congruenti con la loro realizzazione e con i tempi affinché tali interventi possano avere effetti.

I livelli di benessere devono essere monitorati nel tempo in relazione a:

- ✓ modifiche strutturali / organizzative di rilievo all’interno dell’Azienda;
- ✓ eventuale individuazione di situazioni di rischio stress potenzialmente rilevanti.

Il monitoraggio dei livelli di benessere può essere svolto con strumenti indiretti (lettura di indicatori ed eventi sentinella) o con strumenti diretti che prevedono il coinvolgimento dei lavoratori.

Il monitoraggio del benessere organizzativo, se attuato tramite questionari somministrati ai lavoratori, ha anche la finalità di:

- stimolare la maggiore partecipazione dei lavoratori;
- avere a disposizione un dato significativo per la valutazione dell’andamento nel tempo dei livelli di benessere;
- migliorare la partecipazione e diffondere la cultura organizzativa.

Il Piano è uno strumento dinamico, che indica le azioni da attuare, su un orizzonte triennale, nel breve, medio e lungo periodo.

E’ prevista la revisione annuale delle attività, al fine di valutare l’efficacia delle misure attuate ed eventualmente ridefinire le soluzioni proposte, anche in relazione ai mutamenti organizzativi dell’azienda o all’emergere, nella fase di monitoraggio, di nuove esigenze.

INTERVENTO	TRAGUARDI	TEMPI
Ambienti di lavoro	Progettazione e attrezzatura di locali per il consumo pasti	Medio lungo periodo
Formazione	Formazione e sviluppo delle competenze (nell'ambito del Piano formativo dell'azienda): <ul style="list-style-type: none"> Sviluppo della leadership: Momenti di Incontro, micro pianificazione del lavoro, valutazione performance Formazione specialistica e trasversale continua: Formazione psico-comportamentale, tecnica, sviluppo delle competenze. 	Medio termine
	Formazione organizzativo-relazionale (all'interno della formazione in materia di salute e sicurezza):	Medio periodo
Comunicazione Comunicazione gestionale	<ul style="list-style-type: none"> Revisione dell'offerta informativa, sui bisogni e le aspettative del "dipendente" rispetto alla vita lavorativa. 	Breve-medio termine
Comunicazione organizzativa	<p>Comunicazione organizzativa Intranet collaborativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> diffusione della cultura del lavoro collaborativo (lavorare in Team) Attività di sensibilizzazione per l'introduzione nell'organizzazione di una cultura del lavoro improntata a nuove logiche di collaborazione Affiancamento dei gruppi di lavoro e con l'integrazione delle componenti collaborative all'interno delle aree informative del portale. 	Medio-lungo termine
Sportello di ascolto e supporto alla persona	Sostegno specialistico al dipendente per superare le difficoltà personali in ambito personale, familiare, affettivo, educativo, di lavoro	Medio-lungo termine

Flessibilità e conciliazione vita- lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • informazione e sensibilizzazione del personale • definizione delle modalità di adesione da parte dei lavoratori • regolamentazione della gestione (tempi e frequenza, accordo tra le parti, modalità di verifica prestazioni). 	Breve/medio termine
---	--	---------------------

Il presente Piano viene redatto tenendo conto delle norme e degli seguenti obiettivi che l'Azienda intende raggiungere:

- Riduzione dell'assenteismo nel lavoro;
- Migliore ambiente di lavoro;
- Migliorare l'immagine dell'azienda;
- Ritenzione del talento;
- Migliorare le prestazioni dell'azienda;
- Aumenta la motivazione della squadra;
- Aumenta il coinvolgimento dei dipendenti.