



## *Laboratorio Fiaso sul “Benessere organizzativo”*

# **Partita da Asl e Ospedali la lotta allo stress da lavoro**

**I risultati della Ricerca condotta su un campione rappresentativo di 15 Aziende: motivando il personale con politiche di attenzione al benessere psico-fisico sul lavoro più che dimezzati gli stressati sul lavoro e abbattuto l’assenteismo. I Risultati dell’esperienza verranno ora tradotti in Linee-guida per dare scacco allo stress nella sanità e nella Pubblica amministrazione. La sperimentazione promossa dalla Federazione di Asl e Ospedali è il primo esempio di applicazione della normativa, che recependo gli accordi europei, vincola tutte le aziende pubbliche e private a combattere i fattori di stress nei luoghi di lavoro. Che costano oltre 20 miliardi di euro all’economia europea e ai quali sono attribuibili il 60% delle assenze lavorative. Migliorando il “clima interno” cresce di oltre il 27% la produttività e il gradimento dei clienti sale di 27 punti**

Niente più dipendenti stressati e demotivati da capi poco inclini a condividere obiettivi e strategie, luoghi di lavoro più salubri dove passare otto e più ore senza cadere in depressione e, chi lo sa, forse persino aziende capaci di “ascoltare” e dare una mano a risolvere i problemi che nascono fuori dall’ambiente lavorativo ma che finiscono poi per ricadere negativamente su presenze e produttività. Può sembrare un’utopia ma in un pezzo della nostra bistrattata sanità pubblica è già realtà. A rilevarlo è la ricerca della Fiaso (la Federazione Italiana di Asl e Ospedali) sul “Benessere organizzativo”, presentata a Roma il 29 marzo.

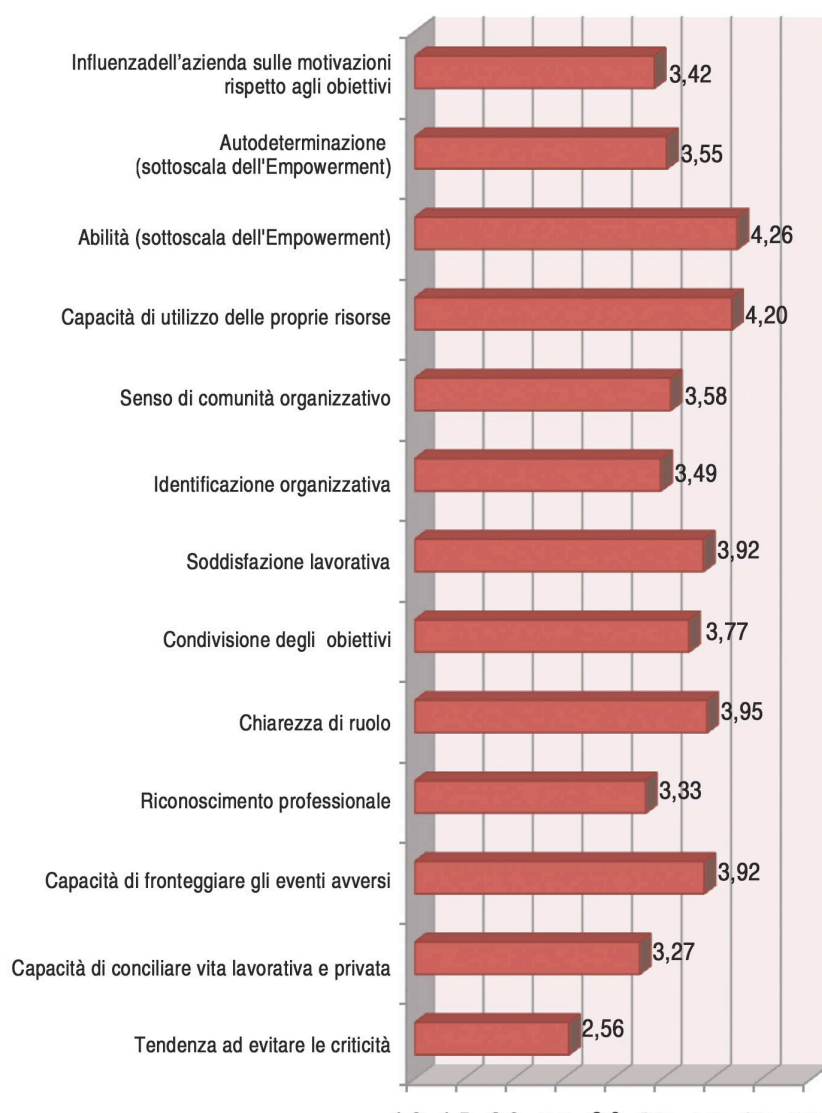
Partendo da una check list di eventi sentinella del rischio di “stress da lavoro correlato” si è poi rilevato il livello di benessere psicologico in un campione significativo di 15 aziende sanitarie che hanno attuato una serie di azioni mirate a migliorare l’ambiente lavorativo sotto tutti gli aspetti: da quello motivazionale a quello ambientale e di attenzione ai problemi sociali e familiari che non sempre riescono a restare fuori della porta quando si è in azienda. I risultati sono stati sorprendenti: far lavorare i propri dipendenti in un clima più favorevole paga, visto che il numero di “stressati” in ufficio o in corsia è sceso ben al di sotto della soglia del 10%, contro un buon 25% di partenza. Che è poi la media europea dei lavoratori colpiti da quella sindrome da stress correlato

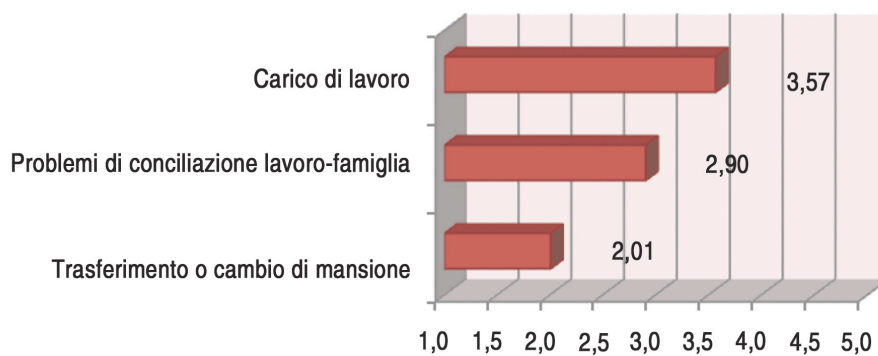
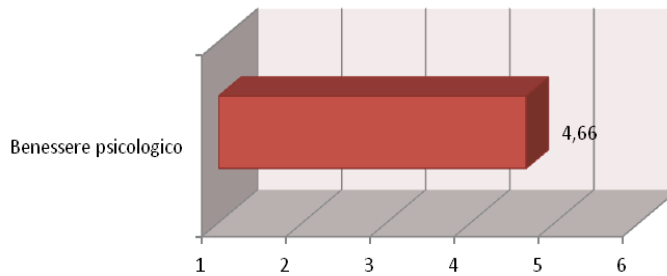
al lavoro che alle economie dei Paesi UE costa ben 20 miliardi di euro l'anno, tra calo della produttività e il 60% di tutte le giornate di malattia riscontrate nei luoghi di lavoro.

Un problema serio del quale l'Europa si è accorta da tempo. Tanto da far stipulare nel 2008 uno specifico accordo tra le imprese e parti sociali a livello europeo, che poi l'Italia ha provveduto a recepire con un decreto *ad hoc*, che tra una proroga e l'altra ha fatto scattare dal 1° gennaio di quest'anno la lotta allo stress in tutti i luoghi di lavoro. Pubblici e privati. E la sanità, grazie al Laboratorio Fiaso, ha fatto da apripista, sperimentando con successo una politica di promozione del benessere in Asl e Ospedali, racchiusa ora nelle oltre trecento pagine della ricerca che potranno "dettare la linea" non solo nel comparto della sanità ma anche nel resto del mondo lavorativo.

### I 13 fattori "anti-stress" e le tre principali cause che lo scatenano

"Dopo l'avvio dei programmi di riduzione dei fattori di stress lavoro" nelle 15 aziende campione oltre il 77% dei dipendenti, dai medici agli infermieri, dai tecnici agli impiegati, ha infatti dichiarato di stare benissimo da un punto di vista psicologico. Al contrario la quota dei dipendenti nonostante tutto "stressati" è scesa ampiamente sotto il 10%. Un dato, quest'ultimo, non rilevabile con precisione perché influenzato da una forte visione soggettiva del proprio stato di stress, spiegano i curatori dello Studio. Resta il fatto che la lotta allo stress da lavoro correlato ha contribuito a migliorare sensibilmente la produttività e ad abbattere le giornate di assenza per malattia. Tant'è che la Asl Cuneo 2 e la ASL 12 della Versilia, quest'ultima capofila del progetto, risultano essere anche in cima alla classifica delle aziende con minor tasso di assenteismo.





A influire positivamente su questi risultati sono 13 variabili sul benessere organizzativo, puntualmente rilevate dalla Ricerca Fiaso (cfr. grafico 1). In una scala da 1 a 5 ad influenzare maggiormente lo stato di benessere sul lavoro sono valori legati alle capacità lavorative, come l'abilità (4,26) e la capacità di utilizzare risorse proprie (4,20). Ma particolarmente rilevanti sono anche la chiarezza del proprio ruolo (3,95), la capacità di fronteggiare gli eventi avversi (3,92), la soddisfazione lavorativa in genere (3,92). Da non trascurare anche le altre variabili. In primis la condivisione degli obiettivi (3,77) e il senso di comunità (3,58).

Fattori di disagio lavorativo sono invece prima di tutto gli eccessivi carichi di lavoro (3,57), frutto della politica di quasi permanente blocco delle assunzioni in sanità, che inizia a lasciare il segno. Seguono poi i problemi di conciliazione lavoro-famiglia e i trasferimenti o cambi di mansione.

## **Il fattore “maternità”**

Un discorso a parte meritano poi le dipendenti in dolce attesa. Per le donne che lavorano in sanità lo stato di gravidanza può diventare più che per altre lavoratrici un fattore di “stress da lavoro correlato”, che colpirebbe una gestante su due a causa delle difficoltà riscontrate nella ricollocazione lavorativa dopo la maternità e delle tensioni che a volte si creano con i colleghi che restano. Anche loro stressati dal fatto che in oltre il 60% dei casi le lavoratrici che vanno in maternità in Asl e ospedali pubblici non vengono sostituite per via delle sempre più austere politiche di bilancio imposte dai tagli alla sanità pubblica regionale. Ad evidenziare il **fenomeno sono state le prime rilevazioni del Laboratorio FIASO sul “Benessere organizzativo”, nato grazie al contributo del colosso farmaceutico Boeringher Ingelheim**, che non a caso ha a suo tempo attuato, con buoni risultati, un progetto di ricollocazione delle donne in maternità basato proprio sull’aggiornamento e sul coinvolgimento delle dipendenti nelle attività aziendali durante il periodo di assenza.

## **Il Coordinatore della ricerca Sassoli: “maggior stress in sanità uguale più errori clinici”**

“In sanità ad esempio –spiega Giancarlo Sassoli- Coordinatore della ricerca e Direttore Generale della Asl 12 della Versilia - è comprovato che i sanitari sottoposti a maggior stress da lavoro correlato commettono anche più errori clinici”. “Nelle aziende coinvolte dall’indagine - prosegue- si sono creati nelle strutture di psicologia gruppi di ascolto per i dipendenti in difficoltà lavorativa, offrendo loro un sostegno che non è solo psicologico”. “I nuovi assunti hanno un proprio “Tutor” responsabile della loro formazione e sono stati avviati percorsi formativi per Capi Dipartimento, Responsabili di Struttura complessa, Capo Sala e altri profili dirigenziali per sviluppare competenze di *governance*, come la motivazione del personale, l’adesione agli obiettivi, la soluzione di situazioni conflittuali”.

Molte e variegata sono le iniziative messe in atto per migliorare lo stato di benessere dei lavoratori delle 15 aziende sanitarie coinvolte nella sperimentazione( Ausl 12 Versilia, Asl Cn2 Alba-Bra, Asl di Bergamo, Asl di Milano, Asl 10 di Firenze, Ulss 3 Bassano del Grappa, Apss Trento, Policlinico S.Martino di Genova, Ausl Bologna, Ausl Rimini, Policlinico di Modena, Asl Roma E, Asl Matera, Ausl di Viterbo e Policlinico di Messina). Si va dall’assistenza allo studio e nel tempo libero per i figli dei dipendenti della Asl di Bergamo ai percorsi “per fare squadra” della Asl Cuneo2; dalle giornate dedicate all’inserimento dei neo-assunti nella Asl di Firenze al training per l’inserimento degli infermieri nella prima linea delle aree di emergenza/urgenza ( **Cfr. per maggiori dettagli le schede allegate sulle singole Aziende**).

## **Monchiero, Presidente Fiaso: “Migliorando le condizioni di lavoro abbattuto l’assenteismo”**

“Il Laboratorio sul benessere organizzativo –commenta il Presidente Fiaso, Giovanni Monchiero, che è anche Direttore generale della Asl Capofila Cuneo 2- dimostra ancora una volta l’importanza dello star bene nel proprio posto di lavoro. Migliorando le condizioni di lavoro di medici, infermieri, tecnici e amministrativi la mia Asl ad esempio si è piazzata al secondo posto nella classifica con minor tasso di assenteismo”.

“I dati del Laboratorio –prosegue Monchiero- mostrano in modo inequivocabile l’importanza di crescere e svilupparsi pensando a un modello di azienda che valorizza il ruolo della persona e presta attenzione a tutte le sue necessità, creandole intorno le condizioni per un ambiente sano e più stimolante”.

Che il gioco valga la candela lo dicono i numeri dei numerosi studi nazionali e internazionali in materia. Secondo l'indagine della International Personal Management, pubblicata dal Financial Times, la "riorganizzazione del benessere aziendale" genera un miglioramento del 30% delle prestazioni individuali e l'allineamento del personale al 100% degli obiettivi. Il Rapporto Asfor (l'Associazione Italiana per la Formazione manageriale) sulla formazione manageriale in Italia dice che il 27,5% delle aziende italiane forma il proprio management per migliorare il benessere lavorativo e la produttività dei dipendenti. E i risultati si vedono perché migliorando il "clima interno" la produttività cresce di oltre il 27% e, quel che forse più conta, la *customer*, ossia l'indice di gradimento dei clienti, sale di ben 47 punti percentuali.

Spetterà ora ai Direttori generali delle Aziende sanitarie che hanno aderito al Laboratorio, insieme a psicologi, medici del lavoro, responsabili della sicurezza e del lavoro studiare come tradurre le esperienze maturate in linee-guida per dare ridurre lo stress correlato al lavoro su tutto lo scacchiere della sanità italiana. Con l'obiettivo di abbattere anche gli errori clinici e, perché no, di fare da apripista anche per il resto del mondo lavorativo.

## **Azienda per Azienda le principali ricette "anti-stress"**

Nell'ambito del Laboratorio FIASO "Sviluppo e tutela del benessere e della salute organizzativa nelle aziende Sanitarie" sono state realizzate alcune sperimentazioni che hanno tutte preso le mosse da una iniziale e approfondita analisi dell'organizzazione.

Gli interventi sono stati suddivisi secondo una categorizzazione basata su destinatari e finalità delle azioni e declinati su tre livelli riferiti all'**organizzazione**, ai **gruppi di lavoro**, ai **singoli lavoratori**:

- ❖ **Interventi a livello organizzativo**: comprendono i progetti rivolti all'intera Azienda e/o che hanno ricaduta diretta sui processi organizzativi globali.
- ❖ **Interventi a livello di gruppo**: riguardano le azioni rivolte a gruppi di dipendenti; in alcuni casi si tratta di gruppi di lavoro della realtà lavorativa, quindi spesso omogenei per Struttura Operativa, eventualmente anche per professionalità, in altri casi sono gruppi creati ad hoc per l'intervento, eterogenei per strutture e/o per professione, con l'obiettivo di stimolare lo scambio e la condivisione.
- ❖ **Interventi a livello individuale**: sono rivolti a lavoratori singoli, con l'ipotesi di beneficio diretto e, di conseguenza, sui gruppi di lavoro cui partecipano. Indiretto è l'effetto che si presume positivo per l'intera Azienda, che dovrebbe beneficiare del miglioramento a partire dalla qualità del contributo del singolo dipendente.

Di seguito sono brevemente descritti alcuni degli interventi finalizzati alla salute organizzativa e allo sviluppo del benessere realizzati nelle Aziende Sanitarie partecipanti al Laboratorio FIASO.

Nel totale, sono stati realizzati 49 interventi di promozione della salute, di cui 27 a livello organizzativo, 14 a livello di gruppo e 8 individuale.

### **ASL BERGAMO**

***Assistenza nello studio e nel tempo libero per figli dei dipendenti dell'ASL e degli Ospedali Riuniti***

Obiettivo principale del progetto quello di sostenere i dipendenti/genitori nella soluzione del problema della cura dei figli in età scolare (scuola primaria e secondaria) durante i pomeriggi dei giorni lavorativi e durante le vacanze scolastiche del periodo natalizio.

Il progetto, avviato nel dicembre 2011, è stato possibile mediante la realizzazione di:

- un servizio di dopo-scuola rivolto ai minori di età compresa tra i 6 e i 14 anni durante il quale sono anche proposti i temi di educazione alla salute specifici per il target;
- un Centro ricreativo invernale (CRI), attivo in occasione delle festività natalizie, rivolto allo stesso target e con possibilità di estensione ai minori che frequentano la scuola materna.

L'iniziativa ha coinvolto 24 bambini dai 3 ai 14 anni e le relative famiglie. I minori sono figli di dipendenti ASL delle sedi di Bergamo e di Seriate. L'Azienda intende proseguire e se possibile ampliare il progetto.

## **AUSL BOLOGNA**

### ***Piano triennale delle azioni positive 2008-2010 – Convenzione nido***

L'iniziativa è stata avviata per andare incontro alle esigenze dei dipendenti (di cui il 70% sono donne) con figli minori di 3 anni. Esigenze e preferenze dei dipendenti sono stati registrati tramite un questionario online sulla intranet aziendale.

L'AUSL ha quindi attivato una convenzione con asili nido privati adiacenti agli ospedali, prevedendo fasce orarie idonee al lavoro su turni e condizioni economiche agevolate, pur senza oneri economici diretti a suo carico: l'Azienda ha infatti messo a punto, per coloro che ne volessero beneficiare, l'erogazione di un prestito d'onore pari alla metà della retta mensile dell'asilo.

La convenzione con asili privati è stata utilizzata da circa 10 dipendenti, mentre non si è registrata alcuna richiesta per il prestito d'onore. Il progetto, attivo negli anni 2010 e 2011, sarà ripetuto nel 2012.

L'AUSL di Bologna considera l'iniziativa solo una parte di un progetto più generale di aiuto per la cura della famiglia, fatto anche di flessibilità oraria, ricorso al part-time e al telelavoro, attivazione di nidi aziendali e baby parking.

## **ASL CN2 ALBA-BRA**

### ***Competenze per dirigere in sanità, essere leader, comunicare, fare squadra***

Ad integrazione del percorso formativo svolto nel 2008 - condiviso con la SDA Bocconi - per i Direttori di Dipartimento e di Struttura Complessa, se ne è svolto un altro dal titolo "Competenze per dirigere. Percorso formativo per caposala e capiufficio dell'ASL 2 CN di Alba", rivolto ai Coordinatori di Comparto. Per tutti gli attori coinvolti è previsto un approfondimento del percorso che favorisca una integrazione ancora maggiore fra Dirigenza e Comparto.

La formazione, realizzata nel biennio 2010-2011, è consistita in attività di lezione frontale in plenaria e attività di piccolo gruppo con esercitazioni, finalizzate alla riflessione sul ruolo di guida di un gruppo di lavoro e le competenze di leadership necessarie.

Il percorso ha visto il coinvolgimento di formatori senior della SDA Bocconi quali docenti, mentre i tutor d'aula sono stati gli psicologi afferenti alla Struttura operativa complessa Psicologia.

## **ASL 10 FIRENZE**

### ***Ingresso nuove risorse umane***

Il Servizio Prevenzione e Protezione della ASL cura le giornate informative dedicate all'inserimento di nuove risorse umane. Obiettivo principale dell'iniziativa è quello di informare e formare gli operatori con un corso base inerente le principali normative vigenti su salute e sicurezza sul luogo di lavoro

L'ASL intende integrare questo strumento attraverso l'implementazione di un progetto di Formazione a distanza, complementare alla formazione tradizionale e attraverso l'elaborazione e diffusione di una guida che permetta al nuovo personale una maggiore conoscenza e orientamento nel nuovo contesto lavorativo.

Il progetto prevede anche che il neoassunto sia accompagnato per sei mesi da un tutor, suo collega, che già lavora presso la struttura di inserimento con simile ruolo. Lo scopo è quello di facilitare l'acquisizione delle competenze necessarie, la comprensione dei compiti, nonché l'inserimento dal punto di vista relazionale nel gruppo di lavoro.

### **AOU GENOVA SAN MARTINO**

#### ***L'impegno emotivo di fronte alla complessità della comunicazione con il paziente e il familiare***

L'intervento si inserisce nel più ampio progetto di rafforzare la formazione sulle problematiche comunicativo/relazionali.

L'obiettivo è rispondere alla necessità di dar vita a interventi per la prevenzione del *burn out* e favorire la qualità delle prestazioni attraverso l'attenzione alla dimensione psicologico-relazionale nel lavoro di cura.

Il progetto si è concretizzato in 4 moduli, ciascuno di 12 ore. I temi affrontati sono stati ad esempio: accudimento e fiducia; corpo e immagine corporea; familiari e curanti di fronte alla morte in ospedale; l'equipe come risorsa: discussione di casi clinici.

Il progetto, di cui sono effettuate circa 3 edizioni ogni anno, è stato avviato nel 2008 e prosegue tutt'oggi. Alla luce dei risultati ottenuti è prevista la sua prosecuzione anche per l'anno 2012, per consentire la partecipazione ai dipendenti dell'Istituto nazionale per la ricerca sul cancro recentemente accorpato all'AOU San Martino.

### **ASL MATERA**

#### ***Safety walk around-SWA – Giri per la sicurezza - migliorare i livelli comunicativi e di sicurezza nelle varie realtà aziendali***

Il progetto ha coinvolto operatori sanitari tra medici e infermieri che, organizzati in gruppi di 10-12, hanno partecipato a vari incontri tenutisi all'interno delle diverse Unità operative.

Agli incontri, della durata di pochi minuti, hanno preso parte gli esperti e singoli operatori alternati a piccoli gruppi, cercando di raccogliere e di stimolare segnalazioni del personale inerenti eventuali situazioni di danno o rischio.

Il progetto è stato lanciato con l'idea di ottenere diversi risultati, tra cui: migliorare le capacità comunicative e relazionali nell'ambito del gruppo e nell'attività professionale, aspetto propedeutico alla partecipazione efficace ad una esperienza comune di miglioramento; acquisire e rafforzare contenuti cognitivi (modelli concettuali, teorie di riferimento, evidenze scientifiche in ambito clinico e gestionale, etc.), oltre che competenze per l'analisi e la risoluzione di problemi in vari contesti (clinico, organizzativo, relazionale).

## **AOU MESSINA**

### ***Training aziendale per l'inserimento lavorativo degli infermieri neoassunti e/o trasferiti nelle aree di emergenza /urgenza***

Il personale infermieristico impegnato nelle aree di emergenza/urgenza deve possedere competenze specifiche per un ottimale rendimento professionale ed umano, al fine di evitare inefficienze cliniche e criticità operativo-gestionali potenzialmente più pericolose che in altri reparti o strutture. Per accompagnare l'inserimento in queste aree di intervento, l'AOU ha approntato un sistema di affiancamento e tutoraggio del personale neoassunto/trasferito, che deve poter operare in modo autonomo attingendo alle risorse individuali e alle strategie di *coping*, oltre che avere consapevolezza degli aspetti legati alla salute e sicurezza sul lavoro.

Dopo un iniziale colloquio conoscitivo e la identificazione del tutor più idoneo, è avviata la pianificazione tecnica dell'inserimento con relativa definizione degli obiettivi. La prima fase di affiancamento si conclude con una iniziale valutazione dopo 15 giorni, mentre la seconda termina dopo 6 mesi con una relazione finale del tutor sull'attività del neoassunto. Dal settembre 2011 sono stati 8 gli infermieri neoassunti seguiti nel percorso di inserimento, ed il progetto è ancora in fase di realizzazione.

## **ASL MILANO**

### ***Organizziamoci in sicurezza: prima delle regole, oltre le regole***

L'obiettivo principale del progetto è stato quello di diffondere le regole dell'organizzazione aziendale e della sicurezza e fare in modo che il personale neoassunto le facesse proprie.

Oltre che i neoassunti, l'iniziativa ha coinvolto il personale dell'ASL in servizio da meno di un anno. Il progetto, realizzato tra giugno e dicembre 2011, ha visto il coinvolgimento di 38 operatori di recente assunzione, seguiti da un ampio team multiprofessionale tra cui il responsabile del Servizio Prevenzione e protezione.

La formazione è stata attuata in 3 sessioni, 2 di aula (una dedicata all'Azienda, l'altra alle normative sulla sicurezza) e l'ultima esperienziale, che ha previsto una visita alla struttura della ASL con simulazioni di varie situazioni ed eventuali pericoli.

L'ASL è soddisfatta della riuscita dell'iniziativa, che si è dimostrata molto utile per raggiungere una maggiore sensibilizzazione degli operatori sul tema della sicurezza attraverso la lettura consapevole della normativa e le regole per una corretta prevenzione dei rischi.

## **AO MODENA**

### ***Formazione al project management***

Il progetto, che prosegue anche dopo la conclusione del Laboratorio FIASO, si è rivolto al personale dipendente con funzioni direzionali.

L'intervento si è proposto di far acquisire le conoscenze e le competenze necessarie ad impostare e governare un progetto per tutta la sua durata, nonché di sviluppare le capacità ed i comportamenti manageriali correlati.



La metodologia didattica utilizzata è stata fortemente interattiva, ed il percorso formativo si è completato con la realizzazione di un Project Work che comprende un *assessment* di valutazione finale. Per consentire a tutti i partecipanti di apprendere le competenze necessarie all'assunzione del ruolo di project leader, all'inizio del percorso formativo è stato chiesto loro di identificare una ipotesi reale di progetto da realizzare nell'ambito del project work.

Tutte le proposte sono state valutate dal Comitato tecnico scientifico e le migliori 4 sono divenute progetti aziendali che i 4 team, costituiti dal medesimo Comitato, hanno realizzato nell'ambito dei project work.

## **AUSL RIMINI**

### ***Miglioramento della comunicazione interna***

L'intervento ha previsto la modulazione di diverse azioni col fine ultimo di coinvolgere l'intero personale dell'Azienda nei processi e nelle dinamiche dell'organizzazione. Il progetto è stato realizzato e viene ripetuto in modo strutturato in Azienda.

Tra gli strumenti di comunicazione e condivisione delle informazioni utilizzati segnaliamo:

- Pagina web aziendale (diffonde tutte le informazioni inerenti convegni e congressi, e attività formative organizzate dalle diverse articolazioni aziendali);
- Quaderni ASRI (una reportistica delle attività che vengono svolte all'interno dell'Azienda e pubblicazioni di argomenti dedicati/specifici nei percorsi interni aziendali);
- AUSL Rivista quadrimestrale (spedita al domicilio dei dipendenti, affronta argomenti tematici);
- Lettere del Direttore Generale nel cedolino dello stipendio (consistono in comunicazioni che il Dg intende trasmettere direttamente ai dipendenti dell'Azienda);
- Progetto "Dr. AUSL" (iniziativa promossa da un gruppo di medici che affronta tematiche di particolare pregnanza per il servizio sanitario, con l'obiettivo di aumentare il senso di appartenenza ad esso).

## **ASL ROMA E**

### ***Intervento sul disagio da lavoro***

L'intervento intende offrire, da un lato, una consulenza psicologica agli operatori orientata all'elaborazione degli aspetti emozionali del lavoro e, dall'altro, un'azione correttiva volta a rimuovere le disfunzioni organizzative e alla riduzione dei rischi psicosociali emersi. Obiettivi finali dell'intervento sono la riduzione del rischio delle patologie stress lavoro-correlate, il miglioramento di una politica aziendale di prevenzione del disagio lavorativo, la valorizzazione del fattore esistenziale e umano.

L'approccio metodologico scelto è stato quello di incontri di focus group e di valutazioni cliniche individuali del personale coinvolto.

Il personale coinvolto è quello medico e infermieristico afferente al Pronto Soccorso e alla Cardiologia del Polo Ospedaliero Santo Spirito.

Per il progetto, in fase di realizzazione, è previsto un allargamento a tutte le strutture con la stessa modalità.

## **APSS TRENTO**

### ***Progetto PER.LA. (Personalizzazione del lavoro)***

Il progetto è la conseguenza di uno studio svolto sulle problematiche dell'orario di lavoro in APSS. Il suo obiettivo consiste nel permettere ai dipendenti di conciliare la vita familiare con quella

lavorativa, in modo da potersi mantenere in servizio attivo e continuativo e non dover essere costretti a usufruire di strumenti contrattuali, quali ad esempio il part-time o permessi a vario titolo, per conciliare la vita professionale e quella personale, con conseguenti e possibili discriminazioni per il dipendente oltre che difficoltà nell'organizzazione del lavoro.

Durante la sperimentazione il progetto, e dunque la personalizzazione degli orari di lavoro e l'introduzione del telelavoro con modalità concordate, è stato adottato in alcune aree circoscritte del territorio Aziendale.

## **AUSL VITERBO**

### ***Sportello di ascolto in ambito lavorativo***

E' stata attivata una funzione di ascolto e di prima risposta, ad accesso immediato, rivolto a tutto il personale con disagio psicologico connesso all'attività lavorativa. Tale funzione ha lo scopo di sostenere le persone con disagio di grado lieve o di indirizzare ai servizi preposti coloro che manifestano disagio psicologico che richiede risposte terapeutiche più complesse.

Il servizio si esplica in un iniziale colloquio psicologico con accesso diretto e successiva presa in carico.

Il progetto è stato realizzato nei mesi di luglio – dicembre 2011 ed è stato deciso, vista la riduzione del disagio lavorativo percepito dai dipendenti, di prorogare la disponibilità dello sportello anche dopo la conclusione del Laboratorio FIASO.

## **ULSS 3 BASSANO DEL GRAPPA**

### ***Tangram leadership: le competenze per lo sviluppo delle risorse umane***

L'ULSS ha adottato un progetto per la realizzazione di percorsi formativi che rispondessero ad una necessità espressa dalla direzione strategica di migliorare la capacità della dirigenza stessa nella gestione dei rapporti con i collaboratori. L'obiettivo primario del percorso formativo era quello di instaurare un clima migliore all'interno delle Unità operative, tra primari e loro collaboratori e definire un modello comune di gestione delle risorse umane.

La metodologia scelta è stata quella che si richiama alla cosiddetta "Tangram leadership©", un gioco di lontana origine cinese ispirato alle "sette pietre della saggezza" della leadership.

Diverse sono state le modalità proposte: dal corso frontale in aula, alle lezioni integrate con filmati, all'attività di coaching individuale.

Il percorso ha coinvolto Direttori di Struttura complessa e semplice dipartimentale, dirigenti medici, dirigenti amministrativi e Coordinatori infermieristici della ULSS, per un totale di oltre 200 dipendenti. Il progetto potrebbe essere riproposto per i nuovi assunti, sia dell'area dirigenza che per quella di comparto.

## **AUSL 12 VIAREGGIO**

### ***Corso "Noi strumenti di lavoro. Orientare il contesto organizzativo: facilitare le relazioni"***

L'iniziativa rientra nel progetto aziendale "Lavorare e star bene assieme: pratiche per lo sviluppo delle risorse umane ed il benessere organizzativo" ed è stata intrapresa al fine di dare al personale gli strumenti cognitivi utili alla gestione del contesto organizzativo ed offrire una dimensione esperienziale per il miglioramento delle abilità relazionali.

Il progetto prevede una edizione annuale di 5 incontri formativi per la durata di 4 ore ciascuno. E' dal 2009 che l'Azienda investe in questo progetto, che vede il coinvolgimento di animatori della formazione, facilitatori delegati alla sicurezza del paziente, referenti assicurazione qualità.

Ad ogni incontro una parte didattica svolta dai vari relatori è seguita da una dimensione esperienziale sugli aspetti psicologici. Nelle esercitazioni i progetti di lavoro sono tesi a facilitare le relazioni operatore – organizzazione, operatore – operatore, operatore – utente.