

Il miglioramento del benessere organizzativo: una sfida ulteriore per le Aziende Sanitarie

Le organizzazioni sanitarie sono 'servizi' in cui si svolgono processi tecnico-sanitari per finalità di tutela della salute e si presentano come 'Aziende' che hanno caratteristiche del tutto peculiari: assumono infatti al loro interno una complessità (strutturale e organizzativa) e una specificità (legata alle persone e alle professionalità) che non ha riscontro in altri settori dell'industria.

In tale ambito è sempre più radicata la consapevolezza che un'organizzazione sanitaria debba essere efficace e produttiva, ma anche in grado di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico di chi vi lavora^{1,2}.

La normativa

La Direttiva del Ministero per la Pubblica Amministrazione del 23 aprile 2004 ha invitato le amministrazioni, adottando le opportune forme di relazioni sindacali, a valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione, rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando opportune misure di miglioramento.

Attraverso il D.Lgs 81/08 e la gestione 'integrata' del rischio psicosociale, in tempi ancora più recenti è stata inoltre confermata una normativa in tema di prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro che sottolinea esplicitamente la necessità di valutare anche i rischi di natura psicosociale, sia nella loro 'forma diretta', sia nella loro forma 'indiretta' (per esempio, le conseguenze stressogene legate all'esposizione ad altri rischi).

Con la legge 183/2010 sono stati introdotti i Comitati Unici di Garanzia (CUG), preposti tra l'altro a garantire le pari opportunità, il benessere di chi lavora e l'assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche.

La griglia della salute organizzativa e gli indicatori da misurare

Williams nel 1994 ha proposto una "griglia della salute organizzativa", che si caratterizza per una struttura a quattro livelli di rappresentazione³:

- fattori ambientali (per esempio, ergonomia, livello del rumore, della temperatura, progettazione dello spazio, etc);
- fattori fisici (per esempio, alimentazione scorretta, fitness, malattie, etc);
- fattori mentali (per esempio, autostima, stress, depressione, ansia, etc);
- fattori sociali (per esempio, relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita, etc).

Peraltro cambiare significa anche pensare efficaci interventi aziendali finalizzati e pensati in termini di transizione da uno stato a un altro. Dal punto di vista operativo è pertanto fondamentale che nelle Aziende Sanitarie siano sviluppati programmi strutturati per il miglioramento del benessere organizzativo, per ottimizzare le performance ma anche per creare valore al sistema nel suo complesso.

A livello aziendale il programma specifico non può prescindere da alcuni 'asset' trasversali di riferimento:

- il sistema informativo, per monitorare con un set di indicatori quantitativi l'andamento dei risultati;
- il sistema formativo, per incrementare le competenze del personale dirigente in tema di benessere organizzativo;
- il sistema premiante, per incentivare e valorizzare in modo tangibile i comportamenti virtuosi.

Dal punto di vista della misurazione sono utilizzabili criteri e indicatori generici di benessere/malessere organizzativo (per esempio, segnalazioni all'URP, tasso di assenteismo, incidenti e infortuni, ricorso al medico competente, incarichi e progetti affidati ai collaboratori, corsi di aggiornamento professionale, seminari, convegni scientifici proposti e successivamente espletati, riunioni interne di servizio), che peraltro dal punto di vista metodologico non rispondono necessariamente a criteri di buona qualità di un

indicatore per fotografare i fenomeni in studio⁴. Peraltro il grado di attenzione da parte dell'organizzazione verso lo sviluppo e la crescita delle professionalità dei collaboratori, la motivazione delle risorse umane, la capacità di gestione dei conflitti, l'equità nei confronti del personale, la creazione di un clima adeguato sono sicuramente più complessi da misurare. Sono utilizzate a questo proposito le indagini sul benessere organizzativo condotte attraverso la somministrazione di specifici questionari, come il modello formulato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), la cui strutturazione viene presentata nella tabella.

MODELLO ANAC DI QUESTIONARIO PER L'ANALISI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO	
Dimensione	
Benessere organizzativo	A La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro-correlato
	B Le discriminazioni
	C L'equità nella mia amministrazione
	D Carriera e sviluppo professionale
	E Il mio lavoro
	F I miei colleghi
	G Il contesto del mio lavoro
	H Il senso di appartenenza
	I L'immagine della mia amministrazione
Condivisione del sistema di valutazione	L La mia organizzazione
	M Le mie performance
	N Il funzionamento del sistema
Superiore gerarchico	O Il mio capo e la mia crescita
	P Il mio capo e l'equità

La formazione e il sistema premiante

La formazione del personale dirigente in tale contesto deve soprattutto favorire la contaminazione dei saperi, degli approcci e delle discipline e proporre modelli che sappiano attingere a linguaggi diversi, tipici di altri contesti⁵. In particolare quando il focus è centrato sullo sviluppo del saper essere e del saper divenire come nel caso del benessere organizzativo, gli stru-

menti e le modalità formative devono stimolare l'attenzione, la consapevolezza e l'impegno.

Tali considerazioni si vengono ad intersecare anche con la necessità di sviluppare un sistema premiante adeguato, che utilizzi indicatori coerenti di buona leadership da parte del dirigente nel creare benessere organizzativo nella propria organizzazione. Il sistema premiante di un'Azienda Sanitaria, nello specifico, è l'insieme di premi, non premi e sanzioni che viene progettato ed erogato dall'organizzazione per guidare i comportamenti dei propri dipendenti verso il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione stessa. Peraltro nelle Aziende Sanitarie soggiace a precisi ambiti all'interno del ciclo della performance aziendale e comunque può costituire una buona leva stimolante anche nello specifico contesto⁶.

In estrema sintesi, agendo sui sistemi operativi e profilando poi azioni concrete di implementazione, si può realmente intervenire nelle Aziende Sanitarie sulle logiche di cambiamento del benessere organizzativo da una forma "privata" ad una forma "pubblica", per affrontare meglio una ulteriore grande sfida: lo sviluppo delle risorse umane.

A cura della Segreteria Scientifica ANMDO

Ida Mura e Benedetto Arru, Alberto Appicciafuoco, Michele Chittaro, Karl Kob, Gianfranco Finzi, Ottavio Nicastro, Gabriele Pelissero, Franco Ripa, Roberta Siliquini

BIBLIOGRAFIA

1. Denison DR. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Acad Manage Rev* 1996; 21 (3): 619-654.
2. CNR. Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura. Roma, 2012.
3. Williams S. Ways of creating healthy work organizations. In Cooper CL, Williams S (a cura di), *Creating healthy work organizations*. Chichester 1994, John Wiley & Sons, pp 7-24.
4. Morosini P. Indicatori in valutazione e miglioramento della qualità professionale. *Rapporti Istisan* 04/29 Rev, 2004.
5. Guilbert JJ. Guida pedagogica per il personale sanitario. Bari 2002, Edizioni Dal Sud.
6. Weizmann HC, Weizmann JK. Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa. Milano 2010, Franco Angeli.