



Azienda Sanitaria Provinciale



# Piano di miglioramento *BENESSERE ORGANIZZATIVO*

Anno 2016

*Il valore è in chi fa, non nel proposito*  
*Denis Waitley*

*a cura del Servizio Sociale Aziendale*

*Direzione Strategica Aziendale  
Servizio Prevenzione e Protezione  
Formazione e Comunicazione  
Direzione del Personale  
Direttori Strutture e Servizi  
Comitato Unico di Garanzia  
Prevenzione Corruzione e Trasparenza  
Organismo Indipendente di Valutazione  
Comitato Consultivo Aziendale  
CittadinanzAttiva Sicilia onlus  
Organizzazioni Sindacali*

## Azioni positive del Piano di miglioramento del Benessere Organizzativo anno 2016

### Note metodologiche

L'indagine sul benessere organizzativo è sostanzialmente uno *strumento di ascolto* che permette a questa ASP di rilevare la percezione che i dipendenti hanno della propria amministrazione e per i dipendenti rappresenta la possibilità *di riflessione e di condivisione*. In linea con le finalità e le indicazioni della Direttiva sul Benessere organizzativo, l'ASP di Messina ha programmato tale attività con risorse interne, cogliendo l'opportunità di poterla trasformare in un costante *strumento di monitoraggio* sulla propria "salute organizzativa".

In linea con le indicazioni e le strategie ampiamente illustrate nel Piano della Performance, la Direzione Aziendale proseguirà nelle azioni del *piano di miglioramento* già intraprese nell'anno 2015 relativamente agli ambiti in cui sono state evidenziate le maggiori criticità in modo da intervenire con adeguate azioni preventive/correttive.

I gruppi di discussione e confronto, avviati sia all'interno che all'esterno dell'azienda, per l'elaborazione delle proposte di miglioramento hanno coinvolto i Direttori dei Dipartimenti sanitari e amministrativi, dei Presidi ospedalieri e dei Distretti sanitari, il Direttore dell'UOC Gestione Risorse Umane, il Servizio di Prevenzione e Protezione, la Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza, i Componenti del CUG, l'OIV, le Organizzazioni sindacali e il Comitato Consultivo Aziendale al fine di costruire una mappatura delle diverse ipotesi di miglioramento dell'organizzazione in particolare sulle variabili critiche.

Il piano di miglioramento, declinato per l'anno 2016, prevede la realizzazione di diverse azioni positive, integrate fra loro, che mirano a sviluppare interventi coerenti con la mission aziendale di *"creare salute"* e *"prendersi cura dei cittadini"*.

Affinché gli interventi progettati risultino il più possibile efficaci, il ***piano di miglioramento del benessere organizzativo per l'anno 2016*** propone alcune indicazioni di metodo: è necessario che esso sia inserito all'interno di un percorso di crescita organizzativa e di un contesto che lo sostenga ed è fondamentale una stretta alleanza con la Direzione aziendale, che deve pienamente costituirsi come committente e prima interessata al raggiungimento degli obiettivi strategici da lei stessa definiti. Questo presupposto permette, nel tempo, la realizzazione di un vero e proprio cambiamento organizzativo e, soprattutto, culturale.

Inoltre, occorre evidenziare che, attraverso il collegamento funzionale con alcuni ***progetti di Piano Sanitario Nazionale*** in corso di attuazione, sarà possibile sviluppare una rete di collaborazioni e di sinergie operative. In particolare si fa riferimento agli interventi della linea progettuale ***"Sviluppo dei processi di umanizzazione all'interno dei percorsi assistenziali"*** che interconnette il presente piano (*Indagine Benessere Organizzativo*) con i piani già avviati a seguito della valutazione della qualità delle strutture ospedaliere (*Ricerca Corrente*).

Rispetto al ***livello di criticità*** è necessario precisare che la scala di rilevazione prevede un numero di risposte pari, da uno a sei, e il valore medio (valore soglia) sotto il quale si registra un dato negativo, è pari al 3,50.

## *Ambito A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato*

Per quanto riguarda l'*ambito A* è stata rivolta prioritaria attenzione alle segnalazioni di aver subito atti di mobbing (domanda A.04), molestie sotto forma di parole o comportamenti atti a ledere la dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro (domanda A.05).

Nello specifico, al fine di contrastare mobbing e molestie poste in essere nei confronti di lavoratrici/lavoratori, sono individuate azioni di prevenzione e tutela della/del dipendente indirizzate ad affrontare le situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del lavoro quotidiano. Questi aspetti determinano delle conseguenze negative quantificabili in termini di ore e giorni di assenza, di infortuni, di turnover, di richieste di trasferimento, di controversie e di contenziosi legali. Al fine di prevenire questa situazione di disagio organizzativo, i cui effetti si ripercuotono sugli operatori, sull'azienda e sul territorio, saranno attivate azioni di ascolto e sostegno dei dipendenti in situazioni lavorative "a rischio" e che per tale ragione subiscono pesanti ripercussioni sulla loro vita lavorativa, psichica, familiare e sociale.

Alcune figure professionali previste dal *P.O. PSN 2014 – Area 2 Linea progettuale: Sviluppo dei processi di umanizzazione* saranno chiamate a prevenire, gestire e risolvere efficacemente i casi di molestie, mobbing e discriminazioni che hanno luogo nell'ambiente di lavoro. Tali figure professionali, esterne all'Azienda, potranno assicurare un intervento tempestivo e imparziale nei diversi ambiti territoriali, nel rispetto della volontà e della riservatezza dei dipendenti, per cercare di ristabilire un clima positivo. Il loro coinvolgimento, congiuntamente all'adozione del Codice di Condotta a tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, si colloca all'interno delle misure per il raggiungimento e il rafforzamento del benessere organizzativo, attraverso processi di umanizzazione dei percorsi assistenziali all'interno delle Strutture e dei Servizi aziendali.

È importante, inoltre, offrire agli operatori la possibilità di lavorare in contesti organizzativi che favoriscono gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati in ambienti di lavoro adeguati dal punto di vista architettonico. Il miglioramento dell'ergonomia e del microclima – oltre che la sicurezza – costituiscono elementi di particolare rilevanza, come previsto dalle direttive ministeriali e regionali.

<b>Ambito A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato</b>				
<b>Indicatori</b>		<b>Livello criticità</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>
A.05	Sono soggetto/a a molestie	<b>2,29</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diffusione Codice di Comportamento</li> <li>➤ Diffusione Procedura segnalazioni anonime "Whistleblowing"</li> <li>➤ Azioni di ascolto e sostegno dei dipendenti in situazioni lavorative "a rischio" (<i>attivate attraverso il P.O. PSN 2014 – Area 2 Linea progettuale Sviluppo dei processi di umanizzazione</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risoluzione casi di molestie, mobbing e discriminazioni</li> <li>• Miglioramento del clima aziendale</li> </ul>
A.04	Ho subito atti di mobbing	<b>2,43</b>		
A.09	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro	<b>3,04</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rilevazione di "eventi sentinella"</li> <li>➤ Adozione del "Bilancio delle competenze"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rimozione dei disagi lavorativi</li> </ul>
A.03	Caratteristiche del mio luogo di lavoro	<b>3,42</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indagine logistica sugli ambienti di lavoro <i>Documenti di valutazione dei rischi (DVR) di tutte le Strutture dell'ASP e della predisposizione/aggiornamento Procedure di Sicurezza (PRO-S)</i></li> <li>➤ Adozione postazioni di lavoro più adeguate</li> <li>➤ Migliorare le procedure per la pulizia dei locali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento dell'ergonomia e del microclima</li> <li>• Miglioramento decoro ambienti</li> </ul>
A.02	Informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle misure di prevenzione e protezione	<b>3,48</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formazione/incontri informativi interni sulla "prevenzione e gestione dello stress lavoro correlato e burn-out"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rimozione/riduzione dei rischi negli ambienti di lavoro</li> <li>• Eliminazione stress e protezione dal burn-out</li> </ul>
<b>Responsabilità:</b> Direzione Strategica, Direttori Strutture e Servizi, Servizio Prevenzione e Protezione, Comitato Unico di Garanzia, Prevenzione Corruzione e Trasparenza, Risorse Umane, Formazione, Comitato Consultivo Aziendale, Organizzazioni Sindacali				
<b>Verifica e monitoraggio:</b> II° semestre 2016				

## Ambito B - Le discriminazioni

La differente percezione del clima organizzativo tra uomini e donne che operano all'interno dell'ASP di Messina orienta verso specifiche indicazioni operative per la realizzazione di interventi personalizzati e coerenti con i bisogni e le esigenze in particolare delle lavoratrici, che rappresentano la maggioranza del campione dell'Azienda (55,8%).

Indicatori		Livello criticità	Azioni	Risultati attesi
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	2,59	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Piano di inserimento per i giovani dipendenti affidati agli anziani per i quali sarebbe motivo di valorizzazione.</li> <li>➤ Counseling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperazione e interscambio tra generazioni lavorative</li> </ul>
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	2,68	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Attività di formazione rivolta al management con lo scopo di svilupparne la sensibilità nei confronti della dimensione familiare delle persone di cui sono responsabili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione identità di genere</li> </ul>
<p><b>Responsabilità:</b> Direzione Strategica, Direttori Strutture e Servizi, Servizio Prevenzione e Protezione, Comitato Unico di Garanzia, Prevenzione Corruzione e Trasparenza, Risorse Umane, Formazione, Comitato Consultivo Aziendale, Organizzazioni Sindacali</p>				
<p><b>Verifica e monitoraggio:</b> II° semestre 2016</p>				

## Ambito D – Carriera e sviluppo professionale

Il risultato in quest'ambito registra una chiara insoddisfazione per quanto riguarda le possibilità reali di carriera legate al merito (D.02) e le possibilità di sviluppare capacità e attitudini professionali (D.03). Il dato conferma la convinzione da parte dei lavoratori che non vi siano adeguate aspettative di progressione di carriera per il personale che continuamente si mette in gioco affrontando le difficoltà e le criticità lavorative. La percezione è che le uniche possibilità siano rappresentate da incarichi il più delle volte non basati su performance e capacità professionali. Pertanto è necessario che l'Azienda promuova e valorizzi il merito e le capacità professionali, attraverso un costante monitoraggio della performance individuale e di gruppo rispetto ad obiettivi ben definiti e misurabili.

Indicatori		Livello criticità	Azioni	Risultati attesi
D.02	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito	2,05	➤ Definire in modo univoco percorsi di carriera e di relativa formazione che identifichino "stadi di sviluppo" associati a requisiti di competenza e professionalità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione dei percorsi di carriera e di formazione</li> <li>Attribuzione di incarichi secondo regole di merito e trasparenza</li> </ul>
D.03	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	2,49		
D.01	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è delineato e chiaro	2,86	➤ Investire maggiormente sulla "trasparenza", intesa come accessibilità totale all'informazione su ogni aspetto dell'organizzazione, sui processi decisionali e sul trattamento del personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percorsi di sviluppo professionale delineati, chiari e trasparenti</li> </ul>
D.05	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente	3,53		
<b>Responsabilità:</b> Direzione Strategica, Direttori Strutture e Servizi, Servizio Prevenzione e Protezione, Comitato Unico di Garanzia, Prevenzione Corruzione e Trasparenza, Risorse Umane, Formazione, Comitato Consultivo Aziendale, Organizzazioni Sindacali				
<b>Verifica e monitoraggio:</b> II° semestre 2016				

## Ambito C – Equità nella mia amministrazione

Viene espressa decisa insoddisfazione nella relazione tra l'impegno richiesto e la retribuzione (C.04) che risulta tra le percentuali più basse di soddisfazione del questionario. La domanda C.03 *Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione*, evidenzia differenze significative in rapporto alla "qualifica"; i dipendenti del comparto esprimono risposte più critiche (2,44) rispetto ai dirigenti (3,14). Cercare di raggiungere una "giustizia" organizzativa in termini di definizione dei criteri di valutazione, di attribuzione degli incentivi, di chiarezza dei percorsi di carriera.

Indicatori		Livello criticità	Azioni	Risultati attesi
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro	2,40	➤ Equità di trattamento a livello retributivo, nel rispetto dei CCNL e redistribuzione degli incarichi in rapporto alla quantità e qualità del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riequilibrio retribuzione in rapporto alla quantità e qualità del lavoro</li> </ul>
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	2,68	➤ Assegnazione di responsabilità secondo criteri di valutazione delle competenze e dell'impegno lavorativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità assegnate secondo competenze e impegno lavorativo</li> </ul>
C.01	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	3,39	➤ Riunioni periodiche con il personale attivando un turnover per i carichi di lavoro secondo mansioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnover attivati</li> </ul>
C.02	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	3,38	➤ Assegnazione del carico di lavoro secondo criteri di valutazione delle competenze e dell'impegno lavorativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilanci di competenze realizzati</li> </ul>
<b>Responsabilità:</b> Direzione Strategica, Direttori Strutture e Servizi, Servizio Prevenzione e Protezione, Comitato Unico di Garanzia, Prevenzione Corruzione e Trasparenza, Risorse Umane, Formazione, Comitato Consultivo Aziendale, Organizzazioni Sindacali				
<b>Verifica e monitoraggio:</b> II° semestre 2016				

## *Ambito G – Il contesto del mio lavoro*

In questo ambito emerge la richiesta di una maggiore attività di formazione (G.01) da organizzare all'interno dei Servizi per incentivare il lavoro in team; si rende necessaria una più adeguata ed efficace circolazione delle informazioni all'interno dell'Azienda (G.04) e di poter conciliare i tempi di lavoro con i tempi di vita (G.05).

Compatibilmente con la carenza di personale si favorirà la conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita. Si considera la conciliazione in termini di modalità di organizzazione del lavoro, di cultura aziendale e di eventuali servizi attivabili per venire incontro alle esigenze del personale.

Alti livelli di benessere organizzativo hanno l'effetto di ridurre in modo rilevante i rischi e i costi del disagio per l'organizzazione, di favorire la performance e la qualità del lavoro e di promuovere altruismo, proattività, partecipazione e commitment.

Si propone l'attivazione di una rete di ascolto, di consulenza e di sostegno per il lavoratore nella prospettiva del benessere organizzativo e del miglioramento delle performance.



## Ambito G – Il contesto del mio lavoro

Indicatori		Livello criticità	Azioni	Risultati attesi
G.01	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	3,19	➤ Organizzare, ove possibile, attività formativa anche all'interno delle UOC per incentivare il lavoro in team, con il supporto dei <i>facilitatori</i> (P.O. PSN 2014 – Area 2 Linea progettuale Sviluppo dei processi di umanizzazione)	• N° eventi formativi
G.04	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	3,27	➤ Supporto dei <i>facilitatori</i> ai Direttori UOC per formare/informare il personale sui temi del benessere organizzativo e sulle azioni di miglioramento (P.O. PSN 2014 – Area 2 Linea progettuale Sviluppo dei processi di umanizzazione)	• N° incontri formativi/informativi
G.05	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita	3,29	➤ Individuare forme di flessibilità lavorativa	• Riduzione disagio familiare

**Responsabilità:** Direzione Strategica, Direttori Strutture e Servizi, Servizio Prevenzione e Protezione, Comitato Unico di Garanzia, Prevenzione Corruzione e Trasparenza, Risorse Umane, Formazione, Comitato Consultivo Aziendale, Organizzazioni Sindacali

**Verifica e monitoraggio:** II° semestre 2016

## Ambito L – La mia organizzazione

Il “Benessere” è stato correttamente definito come la variabile strategica per incidere positivamente sull’assetto organizzativo.

Risultano poco noti i risultati ottenuti dall’Azienda (L.03), poco conosciute le strategie (L.01) e basso il grado di condivisione degli obiettivi (L.02). Una percezione lievemente positiva emerge sul contributo personale al raggiungimento degli obiettivi dell’Azienda (L.04). Una differenza significativa riguarda *la condivisione degli obiettivi strategici dell’amministrazione* (L.02) secondo le variabili di “genere” e di “anzianità di servizio”. I lavoratori con meno di cinque anni di servizio e i dipendenti maschi condividono maggiormente gli obiettivi strategici dell’ASP.

<i>Ambito L – La mia organizzazione</i>				
Indicatori		Livello criticità	Azioni	Risultati attesi
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	2,61	➤ Informazione capillare delle strategie e degli obiettivi attraverso incontri periodici dei Responsabili di struttura con gli operatori	• Maggiore comunicazione e condivisione obiettivi
L.01	Conosco le strategie della mia amministrazione	2,64		
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	2,80	➤ Comunicazione diffusa e capillare sui risultati effettivamente conseguiti dall’Azienda	• Maggiore conoscenza dei risultati
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell’amministrazione	3,34		
<b>Responsabilità:</b> Direzione Strategica, Direttori Strutture e Servizi, Servizio Prevenzione e Protezione, Comitato Unico di Garanzia, Prevenzione Corruzione e Trasparenza, Risorse Umane, Formazione, Comitato Consultivo Aziendale, Organizzazioni Sindacali				
<b>Verifica e monitoraggio:</b> II° semestre 2016				

## Ambito M – Le mie performance

In questo ambito si registrano livelli di bassa soddisfazione che confermano la richiesta di maggiore informazione sul possibile miglioramento dei risultati prodotti (M.04). I dipendenti, infatti, considerano carenti le indicazioni dell’Azienda sugli obiettivi e i risultati attesi dal proprio lavoro (M.02), non si ritengono abbastanza soddisfatti della valutazione su elementi importanti del proprio impegno lavorativo (M.01) ed auspicano maggiori riscontri da parte dell’Azienda sulla valutazione del lavoro svolto (M.03).

Diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell’orientamento al risultato, al posto della cultura dell’adempimento, attraverso specifici progetti formativi.

<i>Ambito M – Le mie performance</i>				
<b>Indicatori</b>		<b>Livello criticità</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>
M.04	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati	<b>3,32</b>	➤ Realizzazione incontri periodici del responsabile di struttura per motivare il dipendente e correggere le criticità	• Maggiore condivisione delle valutazioni
M.02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall’amministrazione con riguardo al mio lavoro	<b>3,44</b>	➤ Investire sui sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale e di gruppo	• Aumento delle performance
M.01	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	<b>3,49</b>	➤ Intervento formativo indirizzato ai titolari di posizioni di responsabilità per migliorarne le capacità di leadership	• Acquisizione competenze
M.03	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	<b>3,61</b>	➤ Percorsi formativi per tutti i dipendenti sulle tematiche di pari opportunità, antidiscriminazioni e benessere organizzativo	• Acquisizione competenze
<b>Responsabilità:</b> Direzione Strategica, Direttori Strutture e Servizi, Servizio Prevenzione e Protezione, Comitato Unico di Garanzia, Prevenzione Corruzione e Trasparenza, Risorse Umane, Formazione, Comitato Consultivo Aziendale, Organizzazioni Sindacali				
<b>Verifica e monitoraggio:</b> II° semestre 2016				

## Ambito N – Il funzionamento del sistema

L'esito dell'indagine evidenzia lo stesso risultato osservato per l'ambito dell'organizzazione, confermando la sfiducia nella possibilità di miglioramenti e assegnazione di premi in base al merito ed alle capacità (N.04). La valutazione è mediamente negativa rispetto al coinvolgimento sugli obiettivi (N.01), alla tutela sull'eventuale disaccordo con il valutatore (N.02) ed ai risultati del proprio operato (N.03). Anche il sistema di misurazione e valutazione della performance risulta poco conosciuto. Le strategie aziendali dovranno sempre più orientarsi verso il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze e degli apporti dei dipendenti stimolando nuove potenzialità.

<i>Ambito N – Il funzionamento del sistema</i>				
<b>Indicatori</b>		<b>Livello criticità</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risultati attesi</b>
N.04	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	<b>2,17</b>	➤ Definizione dei criteri di premialità connessi al merito e all'impegno professionale	• Piena attuazione dei criteri
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	<b>2,56</b>	➤ Costruire e adottare un sistema di valutazione condiviso che si rifletta sia sul piano della visibilità/riconoscimento professionale che sullo sviluppo di carriera	• Maggiore condivisione delle valutazioni
N.01	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	<b>3,25</b>	➤ Diffusione delle strategie aziendali	• N° incontri con i Responsabili delle strutture e le équipe coinvolte
N.02	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	<b>3,25</b>	➤ Il Direttore UOC si impegna a discutere con il personale al momento della valutazione elogiando i meritevoli e spiegando le valutazioni e aiuta quelli che incontrano difficoltà a raggiungere gli obiettivi assegnati	• Aumento delle performance
<b>Responsabilità:</b> Direzione Strategica, Direttori Strutture e Servizi, Servizio Prevenzione e Protezione, Comitato Unico di Garanzia, Prevenzione Corruzione e Trasparenza, Risorse Umane, Formazione, Comitato Consultivo Aziendale, Organizzazioni Sindacali				
<b>Verifica e monitoraggio:</b> II° semestre 2016				