

FORUM RISK MANAGEMENT  
OBIETTIVO SANITA' SALUTE

25-28 NOVEMBRE 2025  
AREZZO FIERE E CONGRESSI

BENESSERE LAVORATIVO: COSTRUIRE L'ARMONIA  
PROFESSIONALE

DOTT. GIORGIO DI GIORGIO

26 NOVEMBRE 2025 SALA VASARI

Tra le funzioni svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione rientra la misurazione della performance organizzativa ed il monitoraggio del sistema di valutazione.

Compete, poi, all'organizzazione la valutazione del benessere organizzativo anche attraverso la realizzazione di indagini sul personale volte a rilevare lo stato di "salute" dell'ente ed in particolare di tutti quegli elementi che compongono l'atmosfera, il livello morale e l'intensità dell'insieme dei sentimenti di appartenenza, affezione e buona volontà che si riscontra tra i dipendenti.

Ovviamente queste azioni non sempre sono sufficienti a comprendere appieno le capacità espresse da un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutti i professionisti che operano al suo interno.

Ci riferiamo al rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro, prendendo in considerazione molteplici aspetti, quali le relazioni interpersonali, il rapporto con i superiori, l'importanza singolarmente attribuita alla propria attività lavorativa, il senso di appartenenza all'organizzazione di riferimento, l'equità nel trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo, l'ambiente di lavoro, l'assenza di differenze di genere e il rispetto delle pari opportunità.

Cosa vuol dire benessere lavorativo?

Che il lavoro di noi tutti è buono e ci fa stare bene.

Cosa dovrebbe avere un lavoro per essere considerato buono?

Certamente dovrà essere un lavoro ben retribuito, vabbè diciamo adeguatamente retribuito.

Dovrà essere rispettoso dei nostri tempi, non invadere la nostra parte di ozio ovvero di non lavoro.

Poi, ancora, un buon lavoro dovrà essere un lavoro buono con noi, quindi popolato da colleghi simpatici, comprensivi, capi puntuali e sempre equi nel giudicare quel che facciamo.

E vogliamo metterci il desiderio di lavorare in un posto confortevole non tanto distante dall'abitazione?

L'elenco delle richieste potrebbe continuare a lungo e ognuno potrà disporle nell'ordine che preferisce ma considerare questo elenco come un imprescindibile punto di partenza costituirà, certamente, un viatico per l'insoddisfazione personale e professionale e per l'insorgere di molteplici fattori di rischio per il benessere proprio e altrui nel luogo di lavoro.

Perché un lavoro che contempi tutta la nostra lista di desideri non esiste, non perché quelle descritte siano richieste immotivate o sbagliate ma se le immaginiamo come una serie di bisogni irrinunciabili allora finiamo per condizionare e per guastare il nostro lavoro al quale dedichiamo la maggior parte della nostra vita ed al quale pensiamo, anche e soprattutto, quando non lo abbiamo.

Ma il punto è che spesso pensiamo per lo più a quanto e a dove lavoriamo mentre siamo poco attenti a come lavoriamo.

Insomma l'organizzazione del lavoro non può essere qualcosa che non ci riguarda e che comunque dobbiamo svolgere per necessità economiche e sociali.

Ovviamente con il mettere l'accento sul nostro approccio al lavoro non si vuole negare che ci siano problemi di redditi stagnanti, di retribuzioni poco adeguate e di condizioni non degne sotto il profilo della sicurezza, intesa nel termine più ampio, negli uffici, nelle fabbriche o nelle strutture sanitarie.

Tuttavia tutti questi aspetti possono e devono essere affrontati meglio e risolti.

Da chi?

Ogni organizzazione, e nello specifico il suo management, deve promuovere al suo interno il cammino di crescita personale e professionale in modo che ognuno potrà sviluppare trasformando i luoghi di lavoro in spazi di senso e significato perché anche quando lavoriamo stiamo vivendo.

Le organizzazioni, un tempo luoghi dove la persona era solo un numero, oggi investono per il suo benessere?

Tutta questa attenzione al benessere, spesso formale e superficiale e intesa come mero adempimento piuttosto quale elemento di crescita collettiva, non significa che nelle organizzazioni c'è troppo malessere?

E' questo il punto.

Le organizzazioni desiderano soprattutto farsi carico del malessere individuale offrendo servizi ai singoli, o sono anche interessate a comprendere se il malessere dei singoli sia un sintomo organizzativo?

Perché in questo caso dovrebbero prendere in carico se stesse interrogandosi sulle cause, anziché agire solo sugli effetti.

Troppo spesso nelle organizzazioni continua a decidere il ruolo più alto e questo ha molto a che fare con il malessere perché chi sta in alto e deve decidere non sempre conosce i problemi in profondità e le opportunità che emergono sul campo nel contatto quotidiano con i collaboratori e gli utenti andando in ansia e cercando di controllare tutto, con una moltiplicazione infinita di riunioni.

Per contro, chi sta in basso vive tutti i giorni quei problemi e quelle opportunità ma, anche se spesso conosce le soluzioni, non può decidere.

Come può crescere lo spirito di squadra se l'attenzione di tutti è rivolta verso l'alto, verso il capo, che è considerato l'utente più importante e che è abituato a gestire le persone singolarmente piuttosto che favorire la collaborazione?

E questo genera frustrazione, rabbia e riduce le persone a meri esecutori alimentando alibi e de-responsabilizzazione.

Quindi la soluzione migliore è aiutare i singoli a stare meglio dentro l'impostazione organizzativa o ci dobbiamo impegnare per evolvere l'organizzazione?

E' indubbio che investire solamente sul benessere come benefit individuale non trasforma il sistema mentre investire sul benessere organizzativo come scelta strategica costruisce il futuro.

Combattere il malessere individuale e progettare il benessere dell'intera organizzazione nei luoghi di lavoro serve ad assicurare la soddisfazione dei singoli ed a mantenere e sviluppare l'efficienza delle organizzazioni stesse.

Le persone che nel loro agire quotidiano decretano il successo di un'organizzazione hanno bisogno di esprimersi al meglio nello stare bene sul luogo di lavoro, non solo sul piano fisico ma anche sul piano emotivo relazionale.

Gli individui, infatti, non sono scissi dalle emozioni, le paure, gli affetti ed i sentimenti che, positivi o negativi, creano, al di là della razionalità professionale, muri anche non invisibili che possono dividere le persone sul luogo di lavoro e quindi mettere in difficoltà qualsiasi tipo di organizzazione.

Non è raro constatare disfunzioni organizzative nonostante la presenza di operatori individualmente validi.

E le strutture sanitarie non sono immuni da questo fenomeno.

Non vi è dubbio che nelle aziende sanitarie, che basano la loro attività e la capacità di accrescere il valore pubblico nel garantire l'assistenza, il capitale umano contribuisce in modo determinante alla realizzazione del percorso di cura.

All'interno di questo processo il personale medico e socio sanitario costituiscono il primo e più significativo punto di contatto tra i pazienti, le loro famiglie e l'organizzazione.

Quando parliamo di operatori sanitari, di qualsiasi livello, ci riferiamo a coloro che con la loro cultura, conoscenza e professionalità contribuiscono, in determinate condizioni, non solo al perseguimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle aziende in cui lavorano ma a dare risposte ai bisogni di salute dei cittadini di questo paese e soprattutto ai più fragili perché anziani, malati e spesso non abbienti.

Mi domando e vi domando come si può mettere al centro della persona intesa come cittadino, utente e paziente se non si creano i presupposti affinché gli operatori sanitari, esse stesse persone badate bene, siano messi in grado di prendersi cura dell'altro?

Stare bene aiuta a fare stare bene.

In sanità l'operatore è sottoposto allo stress che deriva dall'alto indice di complessità, dall'imprevedibilità, dall'incertezza e dall'alto impatto emotivo derivante da attività svolte a contatto con il paziente sofferente e bisognoso di cure.

Ed è intollerabile che chi lavora in queste condizioni debba subire lo stress ulteriore generato da carenze di sistema o da disfunzioni organizzative.

Da eroi al tempo della pandemia a colpevoli di quello che non funziona nelle strutture sanitarie oggi è una traiettoria ingiusta e inaccettabile.

In luoghi di lavoro dove dilaga il malessere chi è deputato ad agire per aiutare chi ha bisogno continua a sentirsi precario, intrattiene relazioni superficiali con gli altri e non pensa di potere incidere significativamente sulla performance organizzativa.

Perdendo la motivazione si arriva inevitabilmente a perdere il senso e il significato del proprio lavoro che viene vissuto non più come una parte della propria vita ma come luogo dove trascorrere ore e non volere altro che finisca il turno.

Tutto questo si traduce in un disinteresse, spesso non consapevole, per l'altro bisognoso di cure e, pertanto, appare incontrovertibile la convinzione che il benessere del personale sanitario vada ad impattare in modo determinante sulla qualità dell'assistenza al punto che gli effetti negativi derivanti dalla persistente insoddisfazione lavorativa incide pericolosamente nell'interazione con i pazienti ed i loro familiari e rischi di generare un'assistenza di basso livello qualitativo.

Considerato che il benessere del personale è un utile indicatore di qualità del sistema sanitario, il trascurare il fenomeno per agire solo quando esso è perduto o delegare a momenti spot la sua valorizzazione o addirittura minimizzare gli aspetti di valutazione come se fosse qualcosa di non appartenente alla struttura intrinseca del lavoro assistenziale rappresenterebbe un errore metodologico.



Il benessere va allenato e ricercato in parallelo con la capacità di riconoscere in tempo i segni ed i sintomi del suo squilibrio, prima che questo risulti compromesso.

E' necessario creare una cultura della salute che includa l'aver cura dei curanti.

Diverse sono le cause per cui il malessere può presentarsi nelle organizzazioni sanitarie che voi tutti conoscete benissimo e che a lungo sono state illustrate in questa sessione e che sono state affrontate attraverso i vari processi di rilevazione delle maggiori criticità.

Solo per citarne alcune quali:

- La questione salariale che ha determinato e sta determinando la fuga dal SSN o addirittura all'estero;
- Le scarse opportunità di formazione e aggiornamento professionale;
- L'aggressività e la violenza nei confronti del personale sanitario;
- I gravosi carichi di lavoro ed il conseguente tempo sottratto alla vita privata;
- Il bisogno di un'equa valorizzazione premiale delle competenze;
- L'eccessiva burocratizzazione delle procedure;
- L'allontanamento da parte dei giovani medici da specializzazioni gravose e rischiose;

- L'andamento demografico;

Ci rendiamo tutto conto quanto sia difficile dare risposte puntuali a questi bisogni stante l'obiettivo convinzione che la risoluzione complessiva degli stessi dipenda in larga parte da grandi investimenti economici.

Tutti però, ognuno per le proprie competenze e ruoli di responsabilità sia politica che manageriale, hanno il dovere di mettere in campo azioni pratiche che abbiano l'obiettivo di stabilizzare o promuovere tutti i fattori che possano incidere positivamente sul lavoro e di ridurre fino ad eliminare quelli ritenuti causa di disagio e sofferenza.

Sebbene sfidante non è illusorio l'obiettivo di creare l'intima armonia vita-lavoro in cui la dimensione vita non debba più venire meno a quella del lavoro ed il lavoro non venga più etichettato come il male dei nostri tempi.

Agire sull'adozione di modelli organizzativi, gestionali e procedurali adeguati consentirà, sicuramente, di superare buona parte dei fattori di criticità evidenziati consentendo una riforma strutturale del SSN che parte dalla giusta valorizzazione del lavoro, dallo snellimento burocratico e dall'attenzione massima alle misure di prevenzione per garantire sostenibilità e, soprattutto, equità di accesso alle cure.

Bisogna dare atto al Ministro Schillaci di una grande e continua attenzione alle problematiche che investono e spesso travolgono il mondo sanitario sui temi delle liste d'attesa, delle fughe dei medici e ricercatori, sul fare leva sulla competenza piuttosto che sulla

appartenenza, sull'allocazione di ulteriori risorse finanziarie per le assunzioni, sull'applicazione di rigorosi criteri di premialità e di equità, di accelerare la realizzazione di presidi territoriali, di trasformazione tecnologica degli ospedali, di assistenza domiciliare, di eliminazione degli sprechi e di riduzione delle disuguaglianze anche territoriali nella distribuzione delle risorse, sulle iniziative di patrocinio legale e supporto psicologico a favore delle vittime di violenza.

Azioni, queste, presenti nei documenti programmatici del Ministero ed in particolare negli Atti di Indirizzo.

Ma ancor più non si può fare a meno di apprezzare l'aver messo al centro dell'agire categorie comportamentali che troppo spesso vengono dimenticate quali

SERIETA'

RIGORE

RESPONSABILITA'

di tutti gli attori coinvolti, senza le quali nessuna legge di bilancio, anche la più generosa, potrà mai risolvere gli annosi problemi del sistema salute italiano.

Si tratta di un cammino lungo, certamente pieno di ostacoli non sempre facili da superare, perché connessi e derivanti da interessi consolidati, da equilibri di potere, ma indispensabile se vogliamo riscoprire il significato del "fare bene", non come semplice dovere,

bensì come spazio in cui coltivare benessere lavorativo, relazioni sane e modi onesti ed intelligenti di lavorare e vivere collettivamente.

Perché il benessere personale e quello collettivo sono due elementi che riguardano tutti noi, nessuno escluso.

Quindi non è più tempo di pensare che “ognuno può fare come vuole” perché è indispensabile prenderci la responsabilità dei nostri pensieri e di conseguenza delle nostre azioni e comportamenti e modificarne, credo, tanti se non vogliamo tradire lo scopo del nostro agire: il fare bene.