

---

**AZIENDA SANITARIA LOCALE DI VALLECAMONICA-SEBINO**

Via Nissolina, 2 - 25043 Breno (BS) - tel. 0364.3291 - fax 0364.329310 CF/P.IVA n.02072150986  
www.asvallecamonicasebino.it PEC: protocollo@pec.asvallecamonicasebino.it

**DECRETO N. 0547 DEL 9 - LUG. 2014**

**OGGETTO:** Ridefinizione dell'équipe di cui al decreto n.420/2013: "Istituzione del Centro Ascolto e Mediazione (CAM) dei conflitti dell'ASL di Vallecamonica-Sebino" e aggiornamento del protocollo operativo.

**IL DIRETTORE GENERALE**

Su proposta del responsabile del procedimento amm.vo :	F.to Dr Fabio Besozzi Valentini
Acquisito il parere del Direttore Sanitario:	F.to Dr Fabio Besozzi Valentini
Acquisito il parere del Direttore Amministrativo ff :	F.to Dr.ssa Cristina Lazzati
Acquisito il parere del Direttore Sociale:	F.to Dr Vanni Ligasacchi

L'anno 2014, giorno e mese sopraindicati:

PREMESSO che:

- con decreto n.420/2013 si istituiva "Il Centro Ascolto e Mediazione dei conflitti" (CAM) nel rispetto delle Linee Guida regionali "Indirizzi Operativi per l'implementazione dell'attività di Ascolto e Mediazione" emesse in data 8.7.2010 e in data 21.7.2011;

CONSIDERATO il venir meno di uno dei componenti del Centro di Ascolto e Mediazione dei Conflitti si ritiene necessario procedere alla ridefinizione dell'èquipe;

ACQUISITO il parere tecnico favorevole del Responsabile del procedimento;

ACQUISITI, per quanto di competenza, i pareri favorevoli dei Direttori Sanitario, Amministrativo ff e Sociale;

CON I POTERI di cui all'art.3 del D.Lgs n.502/1992, così come risulta modificato con D.Lgs n.517/1993 e con D.Lgs n.229/1999 ed in virtù della formale legittimazione intervenuta con DGR n.IX/1100 del 23.12.2010, in attuazione della LR n.33/2009;

## DECRETA

1 - di ridefinire l'èquipe del Centro di Ascolto e Mediazione dell'ASL Vallecamonica-Sebino che sarà così composto:

- Dott.ssa Giovanna Squaratti, Assistente Sociale e Mediatrice Familiare del Dipartimento ASSI;
- Dott.ssa Anna Martinelli, Psicologa Psicoterapeuta del Dipartimento Dipendenze;

2 - di aggiornare il protocollo operativo del CAM che allegato diventa parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

3 - che dall'adozione del presente atto non discendono oneri finanziari per l'Azienda;

4 - di trasmettere il presente provvedimento al Collegio Sindacale per i conseguenti controlli previsti dalla normativa vigente.

IL DIRETTORE GENERALE  
(Dr. Renato Pedrini)





AZIENDA SANITARIA LOCALE DI VALLECAMONICA-SEBINO

Via Nissolina, 2 - 25043 Brano (BS) - tel. 0364.3291 - fax 0364.329310 CF/P IVA n.02072150986  
www.asvallecamonicasebino.it PEC: protocollo@pec.asvallecamonicasebino.it

Sistema Socio Sanitario Regione  
Lombardia

ASL Vallecamonica-Sebino

## ALLEGATO AL DECRETO

N. 0547 del 9 LUG. 2014

<b>INDICE</b>	
1 SCOPO.....	2
2 CAMPO DI APPLICAZIONE.....	2
3 RIFERIMENTI E ABBREVIAZIONI.....	2
4 RESPONSABILITÀ.....	2
5 MODALITÀ DI GESTIONE.....	2
5.1 ASCOLTO E MEDIAZIONE DEI CONFLITTI:DEFINIZIONE E SIGNIFICATI .....	2
5.2 LE TRE FASI DEL PERCORSO DI ASCOLTO E MEDAZIONE .....	3
5.3 ORGANIZZAZIONE DEL CENTRO DI ASCOLTO E MEDIAZIONE .....	4
6 ARCHIVIAZIONE E DISTRIBUZIONE.....	5
6.1 ARCHIVIAZIONE.....	5
6.2 DISTRIBUZIONE.....	5
7 ALLEGATI.....	5

Ed.	Rev.	Data	Descrizione delle modifiche	Redazione	Verifica di conformità al SGQ	Approvazione
01	00	10.5.2013	Prima emissione	Dr.ssa G. Squaratti Dr F. Zorzi	Dr.ssa D. Salvini	Dr F.Besozzi Valentini
01	01	03.07.2014	Integrazione paragrafo 4, 5.1, 5.3, 6.2	Dr.ssa G. Squaratti	Dr.ssa B. Bertoli	 Dr F.Besozzi Valentini



## 1 SCOPO

Lo scopo del presente protocollo è di definire e uniformare le modalità di gestione del Centro di ascolto e mediazione dei conflitti.

## 2 CAMPO DI APPLICAZIONE

La procedura si applica a tutti i casi conflittuali selezionati e presi in carico dal Centro Ascolto e Mediazione presso l'ASL di Vallecamonica-Sebino.

## 3 RIFERIMENTI E ABBREVIAZIONI

– Regione Lombardia prot. :H1.2011.0022160 del 21.07.2011 "Indirizzi operativi per l'implementazione dell'attività di Ascolto e Mediazione dei conflitti"

Per quanto riguarda le abbreviazioni, si rimanda al M GEN 004 "Elenco acronimi, sigle e sintomi"

## 4 RESPONSABILITÀ

RESPONSABILITÀ	ATTIVITÀ
DIREZIONE STRATEGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promuove l'attività di mediazione all'interno dell'azienda attraverso:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informazione agli operatori, ai pazienti e familiari sull'esistenza del servizio</li> <li>– presentazione del Mediatore a UO\Uffici</li> <li>– messa a disposizione di adeguati spazi e risorse</li> <li>– garantisce neutralità e autonomia ai Mediatori</li> <li>– assicura l'attivazione di scambi interaziendali fra la rete dei mediatori per formare le equipe</li> </ul> </li> </ul>
MEDIATORI	<ul style="list-style-type: none"> <li>– applicazione della procedura</li> <li>– raccordo con URP e altri Servizi segnalanti al fine di selezionare i casi da sottoporre ad ascolto/mediazione</li> <li>– contattare le persone (paziente/parente/professionista) a cui proporre l'ascolto</li> <li>– partecipare alle rete regionale dei mediatori</li> <li>– gestire i contatti con i servizi/UO/Dip/ inviati o interessati al caso</li> </ul>
Direzioni di Distretto/Dipartimento/Risk Manager/Affari Generali e Legali/CVS Ufficio Qualità/URP/Comunicazione UPT/Professionisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>– è compito dei responsabili di tali Direzioni/UO/Uffici segnalare i casi e dare accesso ai relativi dati al Direttore Sanitario Aziendale che verificherà l'opportunità di attivare i mediatori del C.A.M.</li> </ul>

## 5 MODALITÀ DI GESTIONE

### 5.1 ASCOLTO E MEDIAZIONE DEI CONFLITTI:DEFINIZIONE E SIGNIFICATI

La Regione Lombardia nell'ambito del percorso intrapreso in tema di Risk Management, ha introdotto l'implementazione dell'attività di "Ascolto e Mediazione" sia nelle Aziende Ospedaliere sia nelle Aziende Sanitarie Locali con il duplice obiettivo di recuperare la relazione con il cittadino, che ha perso fiducia nell'Azienda a seguito di evento indesiderato, e di prevenire eventuali danni di immagine per le Aziende stesse. Inoltre l'attività di Ascolto e Mediazione può essere funzionale anche ad attenuare situazioni conflittuali interne all'Azienda poste all'attenzione del CUG.

L'Ascolto e La Mediazione trasformativa dei conflitti può essere definita come un processo che si attiva per ristabilire un dialogo tra le parti in conflitto, consentendo ad ognuna di esse di esprimere il proprio punto di vista e i propri vissuti. Il mediatore come terzo neutrale svolge un ruolo di facilitatore della comunicazione per favorire il confronto tra i diversi attori.

Tale approccio di mediazione si definisce "trasformativo" poiché non propone soluzioni, né,

*f*



naturalmente, attribuisce torti o ragioni, ma cerca di ripristinare la comunicazione tra le parti in conflitto, di accompagnarle, laddove possibile, ad un riconoscimento reciproco.

Spesso, infatti i contrasti tra operatori e pazienti o loro familiari, sorgono da aspettative deluse, da bisogni relazionali insoddisfatti, in primis dalla mancata soddisfazione del bisogno di riconoscimento e finché permane un sentimento di dignità offesa, di umiliazione e/o di fiducia tradita e la rabbia e il rancore sono dominanti, le prospettive di negoziazione e tanto meno di riconciliazione proposte da terzi hanno poche speranze di riuscita.

Questo è il motivo per cui lo strumento principale di tale modello mediativo è l'ascolto empatico.

Al termine della mediazione non vi sono né vincitori né vinti, ma persone che si sono ascoltate e che sono in grado di gestire una situazione dolorosa e complessa, avendone superato la distruttività.

La mediazione non agisce sul piano del diritto ma su quello delle relazioni tra le persone, pertanto la logica non è "uno ha ragione e l'altro ha torto" (tipica della gestione giudiziale del contenzioso), bensì "ognuno ha le proprie ragioni il vissuto di ognuno è importante".

Si parla dell'accaduto, si affrontano i problemi e gli eventuali errori, si cerca di dare un senso alla vicenda e un significato condiviso all'interno di essa.

Infine si prova ad elaborare procedure riparative soddisfacenti per entrambi.

Le caratteristiche fondamentali del percorso mediativo sono:

1. adesione esclusivamente volontaria e consensuale delle parti
2. gli attori del conflitto sono i protagonisti del percorso
3. il mediatore non giudica, non suggerisce soluzioni, non consiglia, ma agevola il dialogo tra le parti per ripristinare la comunicazione
4. riservatezza e privacy debbono essere rigorosamente tutelate perché le persone possano esprimersi liberamente.

## 5.2 LE TRE FASI DEL PERCORSO DI ASCOLTO E MEDIAZIONE

Ascolto: trattasi di incontri (di norma da uno a tre) preliminari e individuali con ciascun attore del conflitto (paziente e/o familiare e operatore sanitario) condotti da un'équipe composta da due mediatori che utilizzano la tecnica della Mediazione Trasformativa.

Le persone vengono ascoltate separatamente per accogliere e comprendere le ragioni del contrasto e per consentire loro di vivere, oltre che un momento di sfogo, anche l'avvio di una elaborazione dei vissuti sperimentati.

I mediatori garantiscono un ascolto protetto libero da giudizi, interpretazioni, e manipolazioni. per offrire alle parti la possibilità di esprimere e comunicare ciò a cui tengono senza sentirsi costretti, né indotti a concessioni.

Alcune volte il percorso si chiude con la prima fase perché cittadini ed operatori sono sufficientemente soddisfatti di aver potuto segnalare e approfondire il loro disagio. In altre situazioni invece si procede poi alla mediazione.

Mediazione: essa è costituita dall'incontro al tavolo della Mediazione dei confliggenti con i mediatori. La seconda fase, proposta dai mediatori laddove ritenuto opportuno, necessita della spontanea adesione di entrambi le parti in conflitto e consiste in un incontro tra gli attori del conflitto gestito da un'équipe composta da tre mediatori.

La Mediazione può richiedere da un minimo di uno ad un massimo di tre incontri.

La presenza contemporanea di tre mediatori è garanzia di maggior equidistanza, neutralità, e maggior attenzione ai sentimenti di tutti i presenti.

Permette inoltre di poter usufruire di tre sensibilità differenti, ciò che sfugge ad uno può essere colto da un altro. A fine lavoro essere in tre favorisce il confronto e la intervizione per consentire di preparare meglio l'incontro successivo. E agevola la condivisione del "peso" emotivo della mediazione.

Fase di post Mediazione: l'ultima fase è costituita da un colloquio individuale. L'incontro di post-Mediazione si svolge alla presenza di due mediatori.



Qualche volta è auspicabile aggiungere una terza fase, ovvero un colloquio di post-mediazione, in particolar modo quando l'incontro di mediazione non sembra aver pienamente appagato i confliggenti, e vale perciò la pena di ritrovarsi e riparlarne dopo un intervallo temporale congruo a permettere ulteriori riflessioni e rielaborazioni.

Questo ultimo incontro costituisce anche un importante feed-back per i mediatori rispetto al gradimento e all'efficacia del servizio.

### **5.3 ORGANIZZAZIONE DEL CENTRO DI ASCOLTO E MEDIAZIONE**

I mediatori sono professionisti che già operano all'interno della propria Azienda con una specifica funzione, ai quali devono essere assicurati tempo e risorse per poter espletare non solo l'attività già assegnata ma anche quella di Ascolto e Mediazione.

Il Centro di ascolto e mediazione rientra nelle attività di Risk Management, i mediatori collaborano direttamente con il Risk Manager e si rapportano con le strutture che operano nell'ambito dei settori della Qualità, URP, Ufficio Attività Ispettive Giuridiche Contrattuali, CVS e UPT; inoltre è opportuno che facciano parte del CVS. Relativamente alle situazioni conflittuali e di disagio interne all'Azienda i mediatori si avvarranno della collaborazione del Medico Competente, del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, del Responsabile SPP e del delegato sindacale.

Il Mediatore nello svolgimento della propria funzione agisce nella massima riservatezza; ha diritto di accesso alle informazioni e ai documenti necessari all'espletamento delle proprie attività, nel rispetto delle norme vigenti e a tutela della privacy.

Le attività di Ascolto e mediazione sono organizzate dai due mediatori dell'Azienda che valutano i casi sui quali avviare le attività di ascolto.

Il CAM ha sede a Breno V°Piano. Per gli ascolti e la mediazione si usufruirà della "sala gialla".

#### Selezione dei casi da trattare

Il centro di ascolto e mediazione si attiva in particolare per situazioni di un certa gravità e rilevanza.

Le problematiche possono riguardare aspetti sia tecnico-professionali sia assistenziali sia relazionali e possono contenere richieste di chiarimenti, riserve di azioni legali.

I mediatori devono necessariamente selezionare i casi per valutarne l'idoneità al percorso e per la verifica della disponibilità delle risorse aziendali.

I casi adatti all'ascolto e mediazione sono quelli che soddisfano i seguenti criteri:

- I casi in cui, già da una prima valutazione, emerge un forte coinvolgimento emotivo delle parti che non ha trovato accoglimento.
- I casi in cui non è trascorso molto tempo possibile dalla segnalazione.
- I casi complessi, in cui vale la pena approfondire l'accaduto e appare auspicabile che le parti si incontrino per chiarire.

#### Rete regionale dei mediatori

La DG sanità ha previsto una rete di mediatori a livello regionale, l'équipe aziendale deve essere necessariamente integrata da mediatori delle ASL limitrofe, qualora sussistano le condizioni di sostenibilità.

La composizione di ogni équipe può variare in considerazione delle disponibilità degli operatori all'atto della verifica del bisogno, nell'intesa che la composizione dell'équipe stessa resti invariata fino alla conclusione del caso.

#### Risultati attesi

Offrire la possibilità ai cittadini e ai professionisti di essere accolti e ascoltati nelle situazioni di conflitto, così da integrare i normali percorsi di accertamento dell'evento segnalato con un'attenzione alla persona che serve, da un lato, a risolvere i vissuti di tradimento e abbandono sperimentati dal cittadino e i suoi sentimenti ostili verso l'organizzazione e, dall'altro, a far sentire l'operatore che l'Ente non lo lascia solo a fronteggiare una situazione critica, ma si preoccupa della sua condizione professionale/personale.

Risolvere quell'ostilità, diffidenza e spirito di rivalsa che impediscono spesso una soluzione concordata della vicenda: l'intervento di ascolto e mediazione è una possibile risorsa come passaggio propedeutico a conciliazioni e negoziazioni risarcitorie.

Recuperare, ridurre o evitare perdite che subiscono gli enti in termini di immagine aziendale.



## 6 ARCHIVIAZIONE E DISTRIBUZIONE

### 6.1 ARCHIVIAZIONE

DENOMINAZIONE DOCUMENTO	CODICE DOCUMENTO	LUOGO ARCHIVIAZIONE	RESPONSABILE CONSERVAZIONE	TEMPO DI CONSERVAZIONE	RESPONSABILE ELIMINAZIONE
Gestione dell'attività centro di ascolto e mediazione dei conflitti	PT DS 005	DS	DS	Fino a nuova emissione (3 anni cartaceo)	DA

### 6.2 DISTRIBUZIONE

La distribuzione della presente procedura avviene secondo la P GEN 4.01 ed è gestita in particolare dal M GEN 001 "Matrice di distribuzione dei documenti" e dal M GEN 002a "Trasmissione dei documenti del SGQ". Quest'ultimo segnala alle funzioni riceventi l'emissione del documento e il suo inserimento nel sito intranet, per consultazione e/o stampa. I RQ riceventi curano la diffusione all'interno della UO con raccolta delle firme su M GEN 002b. Al fine di assicurare la conoscenza del documento e la sua puntuale applicabilità, indice riunioni verbalizzate con tutti gli operatori per la presentazione dei contenuti della documentazione.

La presente procedura è trasmessa a:

- Direzioni di Distretto/Dipartimento tramite i RQ
- URP
- Ufficio Attività Ispettive Giuridiche Contrattuali
- CVS
- UPT
- CUG
- Ufficio Qualità

Copia cartacea a nessuno.

## 7 ALLEGATI

Nessuno.

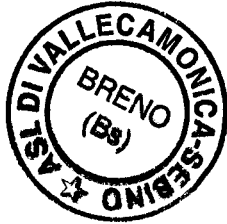
## RELAZIONE DI PUBBLICAZIONE

Il presente atto viene pubblicato in copia all'Albo di questa Azienda Sanitaria Locale di Vallecarnonica-Sebino, Via Nissolina n. 2 - Breno (Brescia) - per 15 giorni consecutivi, a

decorrere dal .....10 LUG. 2014.....

IL RESPONSABILE AREA  
GESTIONE DELLE RELAZIONI  
(Gemma Torri)

*[Signature]*



## CERTIFICATO DI COPIA AUTENTICA

Si attesta che la presente copia, composta da

N. 7 (.....sette.....) pagine,  
è conforme all'originale.

Breno, .....10 LUG. 2014.....

IL RESPONSABILE AREA  
GESTIONE DELLE RELAZIONI  
(Gemma Torri)

*[Signature]*

