

PARTE VI

LA VALUTAZIONE INTERNA

a cura di Sabina Nuti

La valutazione interna riguarda la verifica della soddisfazione del personale che opera nelle strutture del sistema sanitario regionale. Alcune aziende sanitarie negli ultimi anni avevano già svolto alcune indagini interne per verificare il grado di soddisfazione dei dipendenti ed il clima organizzativo interno, ma con strumenti e metodologie spesso solo qualitativi e, comunque, non confrontabili in termini di periodo di svolgimento, di impostazione e di risultati ottenuti.

La valutazione interna è stata realizzata attraverso l'utilizzo di due strumenti complementari:

- a) analisi di alcuni "Indicatori Oggettivi";
- b) la somministrazione di un questionario ai dipendenti.

Tra i primi sono stati individuati un set di indicatori proxy, la cui lettura con riferimento a scelti standard di riferimento rivela, seppur complessivamente, il livello della qualità dell'ambiente interno all'organizzazione aziendale. Gli indicatori scelti sono:

- tasso di assenza – E2
- tasso di infortuni sul lavoro – E3

A completare la lista degli indicatori della valutazione interna sono gli indicatori che emergono dall'indagine di clima organizzativo.

L'indagine ha previsto l'utilizzo di due questionari: un questionario "A" da somministrare a tutti i dirigenti responsabili di struttura, ed un questionario "B" predisposto per un campione casualmente scelto e stratificato di tutti i dipendenti dell'azienda sanitaria, in cui sia rappresentata la macro area di appartenenza (ospedale, territorio, prevenzione, amministrazione e direzione) e il ruolo (dirigenti medici, coordinatori, altri dipendenti).

I questionari (A e B) presentano dimensioni di indagine che si equivalgono, fatta eccezione per quella della "valutazione dei servizi interni" specificatamente individuata per i responsabili di struttura (questionario A). Le domande sono formulate diversamente a seconda che si rivolgano ai dirigenti con responsabilità di "gestione/budget", o agli altri dipendenti che svolgono solo un ruolo professionale.

L'indagine è stata svolta per entrambe le tipologie di dipendenti con questionari online, somministrati presso le strutture delle aziende sanitarie e gestiti mediante il server della Scuola Superiore Sant'Anna.

Gli aspetti oggetto di analisi per l'anno 2007, per i quali i dipendenti hanno dovuto esprimere la propria valutazione, sono riconducibili ai seguenti indicatori:

- Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei responsabili di struttura – E4
- Valutazione del Management da parte dei responsabili di struttura – E5
- Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei dipendenti – E6
- Valutazione del Management da parte dei dipendenti – E7
- Valutazione dell'evoluzione aziendale – E8
- Valutazione dell'attività di Formazione – E9

L'indicatore E1 misura invece il tasso di partecipazione all'indagine di clima.

Nel 2007 due Aziende, l'Ausl 7 di Siena e l'AOU Meyer, hanno esteso l'indagine di clima interno a tutti i dipendenti dell'Azienda, sperimentando una modalità d'indagine a censimento.

In questa pubblicazione sono riportati i dati relativi all'anno 2007 per ciascun indicatore, con la precisazione che per gli indicatori E4, E6, E8 ed E9 il trend sarà effettuato con l'ultimo anno disponibile, il 2005 per le AUSL ed il 2006 per le AOU.

Complessivamente gli indicatori della Valutazione Interna registrano un lieve peggioramento rispetto all'anno precedente, ad eccezione degli indicatori E2 ed E3 che evidenziano un lento ma graduale miglioramento.

Stazionaria invece la situazione per E6 ed E8, per i quali la media intraregionale si attesta ai valori assunti nella media degli ultimi anni disponibili (l'ultimo anno disponibile per questi indicatori, così come E4 ed E9, è il 2004 per le Aziende USL 3, 5, 8 e per l'AOU Pisana, il 2005 per tutte le altre Ausl, il 2006 per le AOU Careggi, Meyer e Senese).

1. Il Tasso di assenza – E2 di A. Campani e M.G. Sinigaglia

Il Tasso d'assenza è un indicatore il cui risultato rappresenta un campanello di allarme importante per un'organizzazione. L'indicatore di per sé non è in grado di individuare le cause sottostanti al fenomeno, ma fornisce un'indicazione indiretta utile sul clima interno, sulla produttività e sulla qualità delle prestazioni erogate.

L'indicatore prende in considerazione diversi aspetti e situazioni che determinano l'assenza da lavoro retribuita. Gli elementi rilevati riguardano infatti le assenze per permessi (da quelle sindacali fino a quelle per il diritto allo studio), per gravidanza, per malattia e per infortuni. L'indicatore fornisce in questo modo uno spaccato della presenza/assenza sul posto di lavoro, evidenziando tutte le cause d'assenza.

Per le aziende sanitarie è diventato fondamentale e strategico monitorare questo indicatore che impatta sull'efficienza e la produttività del sistema.

Il tasso di assenza risulta dal rapporto fra le ore di assenza per malattia, per infortunio, per permessi retribuiti e per gravidanza e le ore lavorabili da contratto al netto delle ferie di competenza, del distacco sindacale per impegno ridotto, dei permessi sindacali e politici, del diritto allo studio, dello sciopero, dell'astensione facoltativa per malattia del figlio e dell'aspettativa senza assegni.

I dati utilizzati per la costruzione dell'indicatore sono stati forniti direttamente dalle aziende sanitarie toscane. Il periodo di rilevazione dei dati presentati si riferisce a tutto il 2007.

Descrizione	Media regionale	Anno indicatore
E2 - Tasso di assenza	2.83	2007

Fig. 1 Struttura indicatore, Tasso di Assenza

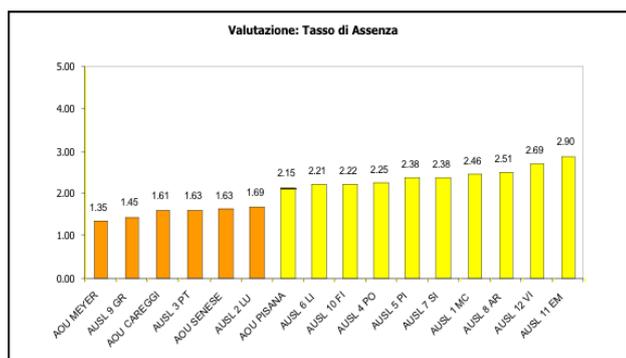


Fig. 2 Tasso di Assenza, anno 2007

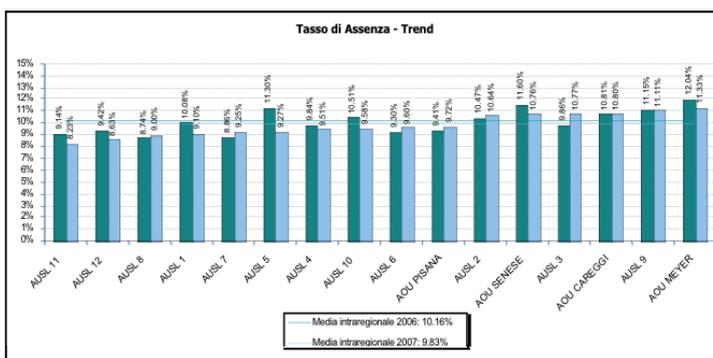


Fig. 3 Trend Tasso di Assenza, 2006 - 2007

Il risultato complessivo regionale del tasso di assenza ha un valore abbastanza critico. Si evidenzia infatti un divario assai elevato tra le migliori performance e le peggiori e complessivamente il valore risulta troppo elevato se paragonato con altre attività di produzione di beni e servizi, soprattutto nel settore privato.

È evidente dunque come le aziende debbano lavorare per migliorare questi valori, dato che la soglia per il riconoscimento di una performance accettabile viene fissata con ampio margine su un valore inferiore al 7%.

Nella figura viene riportato il trend del tasso d'assenza degli ultimi due anni. Dal grafico emerge che in particolare la Ausl 5 di Pisa si è distinta per un miglioramento sensibile (2 punti percentuali).

Il Tasso di Assenza è sicuramente un dato che richiede azioni coordinate e continuative per poter ottenere dei risultati stabili e in continuo miglioramento.

Dall'anno di introduzione di questo indicatore, l'attenzione al tema dell'assenza retribuita ha prodotto un graduale, seppur contenuto, miglioramento a livello regionale (dal 10,12% del 2005 al 9,83% del 2007).

Interessante ai fini dell'analisi di questo indicatore è la scomposizione dello stesso nelle tipologie di cause di assenza che lo determinano.

Dai dati emerge che in aziende dove il personale è più giovane la percentuale di assenza è in parte condizionata da un numero più elevato di gravidanze; a questa situazione si contrappone quella di aziende con professionisti anagraficamente più anziani dove risulta preponderante la percentuale di assenze per malattie.

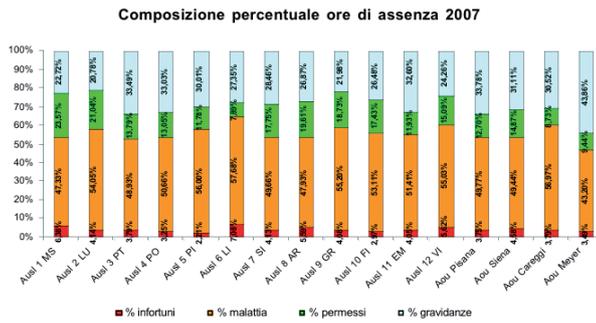


Fig. 4 Composizione percentuale Ore di Assenza, anno 2007

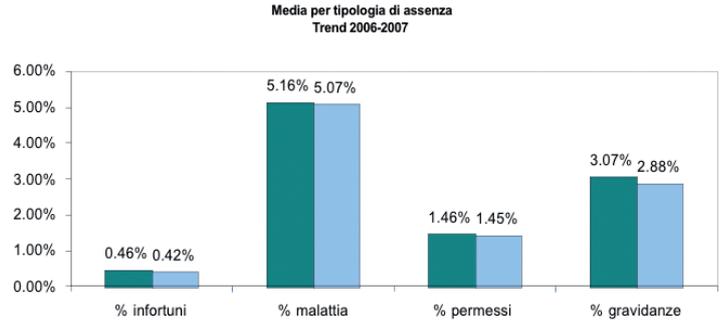


Fig. 5 Trend media intraregionale Composizione Ore di Assenza, 2006 - 2007

Nel grafico che segue si presenta l'andamento dell'indicatore negli ultimi due anni depurato dal dato relativo alle ore di assenza per gravidanza.

A partire dal 2008, infatti, le ore di assenza per gravidanza non saranno più inserite nel calcolo del tasso di assenza.

Analizzando il trend 2006-2007 senza gravidanze emerge un miglioramento trascurabile. A differenza però del trend comprensivo di gravidanze, si rileva un andamento particolarmente differenziato tra le aziende. In particolare si va dal miglioramento di quasi un punto percentuale della Ausl 11 di Empoli al peggioramento di alcune aziende anche di quasi un punto percentuale. Dall'analisi del trend delle varie tipologie di assenza (infortuni, malattie, permessi e gravidanze), emerge che complessivamente il miglioramento che si registra nell'indicatore sembra essere frutto di una riduzione considerevole della percentuale di assenza per gravidanza (3,07% del 2006 al 2,88% del 2007).

Definizione:	Tasso di assenza dei dipendenti
Numeratore:	N. ore di assenza
Denominatore:	N. ore lavorabili da contratto (al netto)
Formula matematica:	$\frac{\text{N. ore di assenza}}{\text{N. ore lavorabili da contratto (al netto)}} \times 100$
Note per l'elaborazione:	<p>Il numero di ore di assenza risulta dalla somma di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - n. ore Assenza per Malattia (100%, 90%, 50% e 0%) - n. ore Assenza per Infortuni - n. ore Permessi Ristrutturati - n. ore Gravidanza retribuita (dal 2008 questa voce non sarà più inserita nel tasso) <p>Il numero di ore lavorabili da contratto si intende al netto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - n. ore per Ferie di competenza - n. ore Distacco Sindacale - n. ore Permessi Sindacali - n. ore Diritto allo studio (150 ore) - n. ore Sciopero - n. ore Astensione facoltativa per malattie del figlio - n. ore Aspettative senza assegni
Fonte:	Dato Aziendale – Ufficio del Personale
Parametro di riferimento:	Media Regionale
Significato:	L'indicatore mostra la percentuale di assenza dei dipendenti dell'azienda e può essere considerato una proxy del clima interno

Fig. 6 Scheda Indicatore, Tasso di Assenza

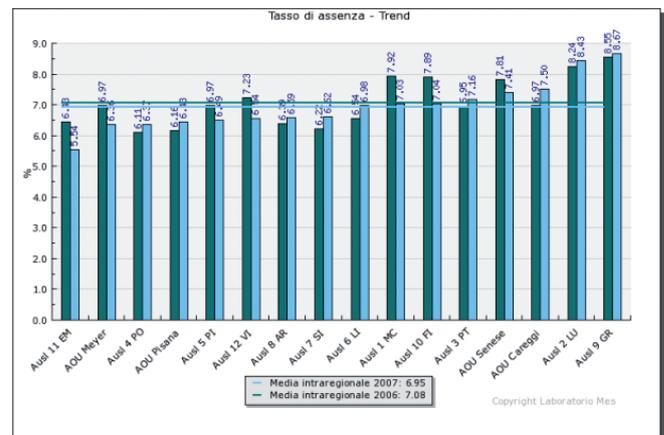


Fig. 7 Trend Tasso di Assenza senza gravidanze, 2006-2007

2. Il Tasso di infortuni dei dipendenti – E3 di A. Campani e M.G. Sinigaglia

Il Tasso d'infortuni è un indicatore significativo perché può evidenziare aspetti legati a carenze organizzative o strutturali, ad elementi che riguardano lo scarso rispetto di procedure e protocolli per la sicurezza sui luoghi di lavoro e, in generale, alle carenze organizzative che sarebbero necessarie per fare fronte al problema.

Oltre ad aspetti puramente gestionali e ai costi legati a questi eventi, questo indicatore si carica di una valenza etico-morale su cui oggi esiste un'attenzione particolare da parte delle istituzioni e su cui si investe molto soprattutto nei settori dove la mortalità per infortuni è elevata.

Gestire, governare e monitorare questo indicatore significa, infatti, adottare un piano strategico mirato, con azioni volte ad identificare i fattori di rischio, a rafforzare la prevenzione primaria, ad aumentare le capacità professionali per informare le persone a rischio e a scegliere procedure di sicurezza chiare e conosciute da tutti.

Il Tasso Infortuni si ottiene dal rapporto fra il numero di infortuni relativo al periodo preso in esame ed il numero di ore lavorabili da contratto per 100.000.

Il numero di infortuni comprende gli infortuni con 0 giorni di prognosi (tutti quegli infortuni che non comportano assenza dal posto di lavoro), gli infortuni con prognosi da 1 a 3 giorni ed infine gli infortuni con più di 3 giorni di prognosi, per i quali il lavoratore infortunato ha diritto alla corresponsione di una indennità di infortunio a carico dell'INAIL.

I dati richiesti provengono dai registri infortuni delle Aziende.

Il periodo di riferimento dei dati è l'intero anno 2007.

Descrizione	Media regionale	Anno indicatore
E3 - Tasso di infortuni dei dipendenti	2,6	2007

Fig. 1 Struttura indicatore, Tasso di Infortuni

Per l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi il numero di infortuni con 0 giorni di prognosi non è disponibile in quanto, per questa tipologia di infortuni, i dipendenti non sono tenuti a consegnare il certificato medico all'ufficio di riferimento.

Tuttavia, a partire dal 2008, si attueranno procedure specifiche per la rilevazione di questo dato, sensibile in termini di azioni preventive da intraprendere.

Nel grafico che analizza il trend si evince una riduzione degli infortuni negli ultimi due anni in quasi tutte le Aziende Sanitarie; la media intraregionale passa infatti dal 5.17 (infortuni/100.000 ore lavorabili da contratto) al 4.83.

Migliorano sensibilmente le performance dell'Ausl 3 di Pistoia, dal 6.25 al 5.08, dell'Ausl 5 di Pisa, che passa dal 3.26 al 2.49 e dell'Ausl 2 di Lucca (dal 5.51 al 4.81); resta alta invece, sia pur in miglioramento, l'incidenza degli infortuni nell'Ausl 12 di Viareggio, che anche per il 2007 risulta essere l'Azienda con il più alto numero di infortuni.

Si denota un lieve peggioramento solo per l' AUSL 7 di Siena, per l'AUSL 4 di Prato e per l'AOU Meyer.

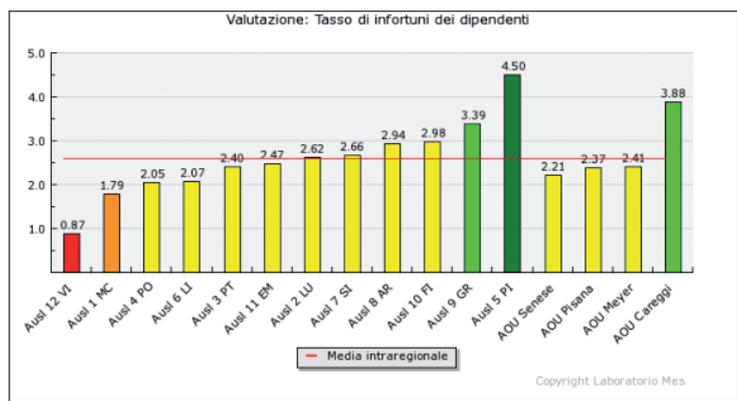


Fig. 2 Tasso di Infortuni, anno 2007

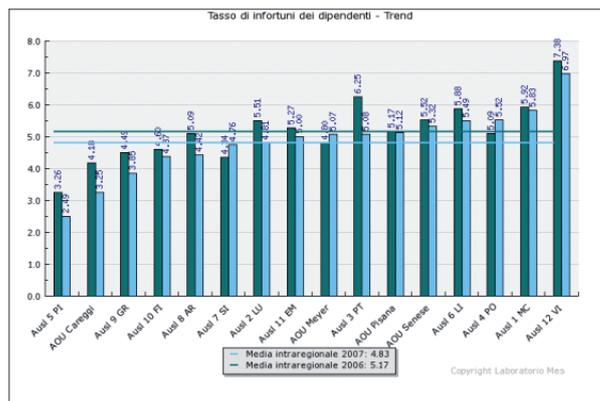


Fig. 3 Trend Tasso di Infortuni, 2006 - 2007

La tabella che segue riporta la composizione percentuale del Tasso Infortuni con la distinzione fra le 3 tipologie sopra descritte. I dati evidenziano una forte eterogeneità sulla distribuzione del numero di infortuni per tipologia: per quelli a 0 giorni di prognosi, ad esempio, si passa dal 4.86% dell'Ausl 4 di Prato al 52.84% dell'AOU Pisana.

Preponderante e più omogenea è l'incidenza degli infortuni denunciati all'INAIL, quelli con più di 3 giorni di prognosi: dal 44.40% dell'Ausl 11 di Empoli al 66.21% dell'AOU Careggi.

Azienda	Infortuni a 0 giorni	Infortuni tra 1 e 3 gg	Infortuni > 3 gg
AUSL 1 MC	19.45%	26.62%	53.92%
AUSL 2 LU	40.71%	5.31%	53.98%
AUSL 3 PT	30.22%	7.91%	61.87%
AUSL 4 PO	4.86%	40.89%	54.25%
AUSL 5 PI	22.22%	17.17%	60.61%
AUSL 6 LI	44.76%	5.13%	50.10%
AUSL 7 SI	35.50%	15.00%	49.50%
AUSL 8 AR	47.85%	0.33%	51.82%
AUSL 9 GR	46.67%	2.38%	50.95%
AUSL 10 FI	40.73%	6.50%	52.77%
AUSL 11 EM	49.57%	6.03%	44.40%
AUSL 12 VI	36.24%	9.61%	54.15%
AOU PISANA	52.84%	1.48%	45.68%
AOU SENESE	42.34%	8.47%	49.19%
AOU CAREGGI	0.00%	33.79%	66.21%
AOU MEYER	26.39%	23.61%	50.00%

Fig. 4 Composizione percentuale del Tasso di Infortuni per tipologie di infortuni

Definizione:	Tasso di Infortuni dei dipendenti dell'azienda
Numeratore:	N. di Infortuni
Denominatore:	N. di ore lavorabili da contratto
Formula matematica:	$\frac{\text{N. di Infortuni}}{\text{N. di ore lavorabili da contratto}} \times 100.000$
Fonte:	Dato Aziendale – SPP / Ufficio del Personale
Parametro di riferimento:	Media Regionale
Significato:	L'indicatore mostra il tasso di infortuni dei dipendenti dell'azienda e può essere considerato una proxy del clima interno

Fig. 5 Scheda Indicatore, Tasso di Infortuni

3. Il Tasso di risposta all'indagine di clima interno – E1 di M.G. Sinigaglia

Attraverso gli indicatori della dimensione valutazione del clima interno¹ viene considerato il livello di soddisfazione del personale delle aziende sanitarie.

Come la parte sommersa di un iceberg, che non è visibile ad una prima occhiata ma ne costituisce la porzione più voluminosa, il clima interno rappresenta la dimensione invisibile del sistema organizzativo.

I moderni studi sul tema evidenziano la rilevante correlazione tra il livello di soddisfazione dei dipendenti, il clima organizzativo, la qualità dei servizi erogati e la soddisfazione degli utenti dei servizi stessi.

La rilevazione avviene utilizzando il metodo C.A.W.I. (Computer Assisted Web Interviewing) dove il dipendente supportato da una maschera Web, compila on-line il questionario al quale accede attraverso un processo di identificazione che ne garantisce l'anonimato.

Il processo di rilevazione prevede la somministrazione del questionario a tutti i responsabili di struttura mentre viene costruito un campione significativo distinto per tutti i dirigenti e i dipendenti dell'azienda.

Una volta individuato numericamente, il campione viene estratto casualmente dall'elenco dei dipendenti fornito dagli uffici del Personale delle Aziende. Le modalità di campionamento garantiscono per le Ausl un livello di significatività per macroaree (Amministrazione, Ospedale, Territorio e Prevenzione) anche con percentuali di risposta molto basse.

Un primo elemento di valutazione del clima interno è costituito dal Tasso di risposta all'indagine. Questo rappresenta un primo segnale forte nei confronti dell'azienda, un modo chiaro per manifestare il proprio dissenso e disagio.

L'indicatore si ottiene dal rapporto fra il numero di questionari B ricevuti (quelli compilati dai dipendenti del comparto) ed il numero di questionari attesi da campionamento per 100.

Descrizione	Media regionale	Anno indicatore
E1 - Tasso di risposta indagine di clima	1.9	2007

Fig. 1 Struttura indicatore, Tasso di Risposta

La media regionale presenta un'elevata variabilità fra le Aziende (dal 66.93% al 17.77%), attestandosi spesso su valori bassi, con un trend negativo rispetto alle rilevazioni dell'anno precedente: dal 39,93% del 2006 al 38,05% del 2007.

Quattro su sedici Aziende hanno raggiunto l'obiettivo regionale fissato al 50%, fra queste l'Ausl 7 di Siena ha conseguito la best performance con un tasso di risposta pari al 66.93%, migliorando di circa 24 punti percentuale rispetto all'anno precedente.

Sette Aziende su sedici mostrano un trend in crescita: fra queste da segnalare il graduale ma evidente miglioramento dell'Ausl 9 di Grosseto che passa dal 24.52% del 2006 al 41.78% del 2007.

Il calo di partecipazione all'indagine di clima interno si registra soprattutto nelle Aziende che contano un maggior numero di dipendenti e che, al contempo, presentano una maggiore distribuzione di strutture e presidi sul territorio.

L'indicatore Tasso di risposta presenta quindi delle criticità importanti che dovrebbero spingere le Direzioni a cercare di rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione dei propri dipendenti e a valorizzare aspetti non secondari come il coinvolgimento e la partecipazione dei professionisti alla vita in azienda.

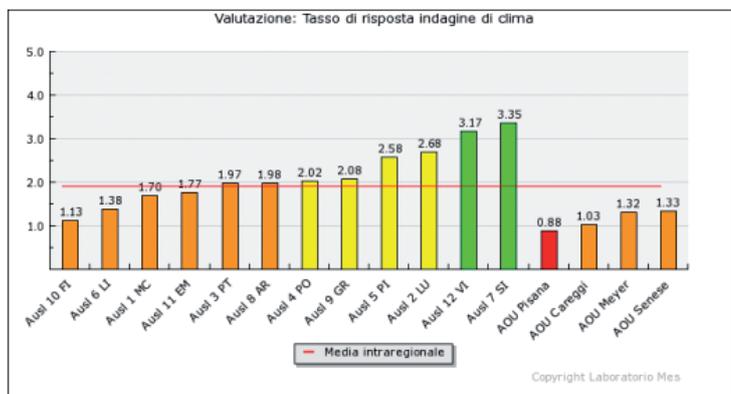


Fig. 1 Tasso di Risposta, anno 2007

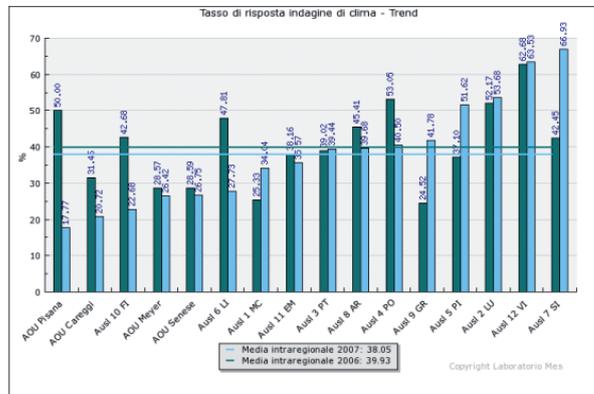


Fig. 2 Trend Tasso di Risposta, 2006 – 2007

¹ Il clima organizzativo è l'atmosfera che si instaura in un gruppo, è l'insieme delle percezioni soggettive condivise dai membri dell'organizzazione e riflette gli stati d'animo del personale. Il clima è l'espressione del morale delle persone e della loro capacità di far fronte agli impegni, con convinzione e partecipazione

Definizione:	Tasso di risposta all'indagine di clima interno
Numeratore:	N. osservazioni rilevate (altri dipendenti + altri dirigenti)
Denominatore:	N. osservazioni attese (altri dipendenti + altri dirigenti)
Formula matematica:	$\frac{\text{N. osservazioni rilevate (altri dipendenti + altri dirigenti)}}{\text{N. osservazioni attese (altri dipendenti + altri dirigenti)}} \times 100$
Fonte:	Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS
Parametro di riferimento:	Media Regionale
Significato:	L'indicatore esprime la percentuale di partecipazione dei dipendenti all'indagine di clima

Fig. 3 Scheda Indicatore, Tasso di Risposta

4. Le condizioni di lavoro secondo i responsabili di struttura – E4 di M.G. Sinigaglia

La valutazione delle condizioni di lavoro si sviluppa in due indicatori: la valutazione delle condizioni di lavoro per i dipendenti e la valutazione delle condizioni di lavoro per i responsabili di struttura.

I due indicatori originano dal questionario di clima interno e risultano dalla media in quinti delle risposte alle domande della dimensione omonima che emergono rispettivamente dal questionario B e dal questionario A.

Tale valutazione si compone di tre sottoindicatori: Il mio lavoro, Condizioni di lavoro e Lavoro di gruppo.



Fig. 1 Struttura indicatore, Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei responsabili di struttura

Le domande di questa dimensione mirano a ricostruire la percezione che i dipendenti dalle Aziende hanno rispetto all'ambiente nel quale lavorano (inteso sia nel senso delle relazioni con i colleghi, sia nel senso dell'idoneità delle strutture architettoniche in cui operano), rispetto alla capacità di lavorare in squadra e di creare un network con le altre strutture aziendali ed infine rispetto alla passione per il lavoro che svolgono.

In definitiva questi indicatori misurano l'interazione fra i singoli individui, con le proprie esigenze, motivazioni ed aspettative, e l'ambiente lavorativo nel quale si inseriscono.

I dati presi in esame riguardano l'indagine di clima interno 2007.

Tale dimensione era presente anche nel questionario del 2004 per le sole quattro Aziende della sperimentazione pilota (l'Ausl 3 di Pistoia, l'Ausl 5 di Pisa, l'Ausl 8 di Arezzo e l'AOU Pisana), nel questionario del 2005 per tutte le Aziende territoriali (ad esclusione di quelle della sperimentazione) e nel questionario 2006 per le sole Aziende Ospedaliero-Universitarie.

Il trend viene quindi presentato rispetto alla media dell'indicatore nei tre anni precedenti al 2007, così da avere un parametro di riferimento per tutte le Aziende.

Per quanto riguarda la valutazione espressa dai responsabili di struttura, e dunque l'indicatore E4, la media intraregionale si attesta a 3.44 (in scala da 1 a 5), con una performance buona in quasi tutte le Aziende: si va dal 2.96 al 3.93; particolarmente soddisfatti del proprio ambiente di lavoro sembrano essere i responsabili di struttura dell'Ausl 11 di Empoli e dell'Ausl 12 di Viareggio.

Analizzando il trend con l'ultimo anno disponibile si osserva un lieve peggioramento che coinvolge dieci Aziende su sedici e che in media passa dal 3.48 al 3.44.

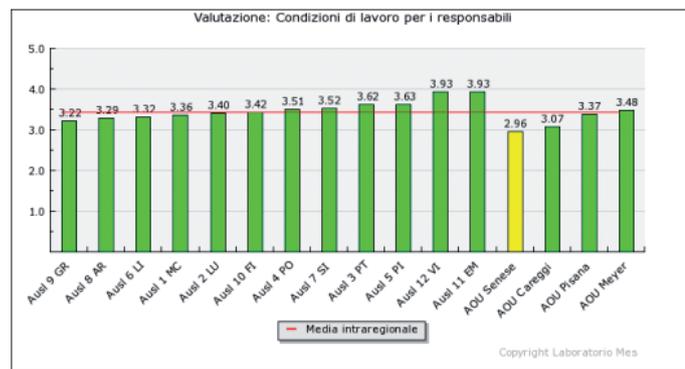


Fig. 2 Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei responsabili di struttura, anno 2007

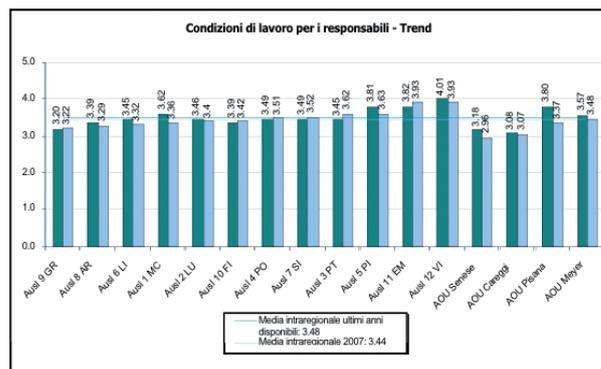


Fig. 3 Trend Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei responsabili di struttura, ultimo anno disponibile (2004, 2005, 2006) – 2007

L'indicatore, come si diceva, deriva dalla media dei tre sottoindicatori: a fronte di un giudizio regionale complessivo molto alto, pari a 3.91, espresso sulla percezione del proprio lavoro, sia in termini di passione professionale, sia in termini di senso di appartenenza alla propria istituzione, il punteggio dell'indicatore viene condizionato in negativo dai giudizi espressi sulle condizioni lavorative (3.33) e soprattutto sulla capacità di sviluppare il network (3.07).

Prendendo in esame le stesse valutazioni stratificate per le quattro macroaree (Amministrazione, Ospedale, Prevenzione e Territorio) emerge distintamente che il livello di maggiore insoddisfazione si trova fra i responsabili di struttura del Territorio (3.35 contro il 3.55 dell'Amministrazione, il 3.51 dell'Ospedale ed il 3.53 della Prevenzione), critici su tutti e tre gli ambiti rispetto ai colleghi delle altre macroaree. Complessivamente più soddisfatti sono i responsabili amministrativi della regione.

Un'ultima considerazione: in tutte e quattro le macroaree le valutazioni di ciascun sottoindicatore si distribuiscono in maniera proporzionale, segnalando come punto di forza il proprio lavoro e come punto di debolezza la capacità di lavorare in un clima di collaborazione e di condivisione.

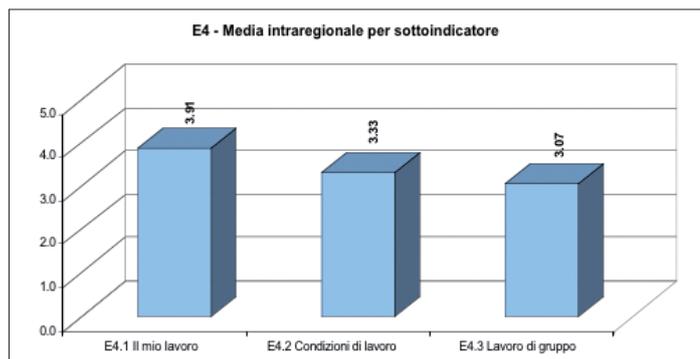


Fig. 4 Media intraregionale per sottoindicatore, anno 2007

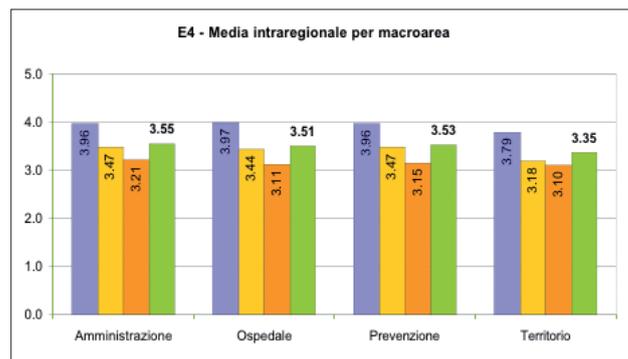


Fig. 5 Media intraregionale per macroarea, anno 2007

Definizione:	Condizioni di lavoro per i Responsabili di Struttura
Note per l'elaborazione:	<p>Il punteggio deriva dalla media in quinti dei punteggi delle tre dimensioni di cui si compone l'indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1/10 Il mio lavoro <ul style="list-style-type: none"> - Mi piace lavorare in questa azienda - Mi piace il mio lavoro - Nel mio lavoro mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati/servizi - Mi trovo bene a lavorare nella mia struttura aziendale - 2/10 Condizioni di lavoro <ul style="list-style-type: none"> - Ritengo che nella mia struttura aziendale l'ambiente di lavoro sia (da totalmente insoddisfacente a tot.soddisfacente) - Ritengo che l'atmosfera nel luogo di lavoro sia (da totalmente insoddisfacente a tot.soddisfacente) - 3/10 Lavoro di gruppo <ul style="list-style-type: none"> - Esiste una reale collaborazione fra le unità operative/uffici della mia azienda - Le prestazioni della mia struttura sono regolarmente controllate dalla Direzione Aziendale - La Direzione Aziendale è in grado di gestire situazioni conflittuali - Esiste una reale collaborazione fra la mia struttura e le altre strutture aziendali
Fonte:	Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS
Parametro di riferimento:	Media Regionale
Significato:	L'indicatore esprime il grado di soddisfazione percepito dai responsabili di struttura rispetto al proprio lavoro, alle condizioni di lavoro ed al team working

Fig. 6 Scheda Indicatore, Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei responsabili di struttura

5. Il giudizio del Management secondo i responsabili di struttura – E5 di M.G. Sinigaglia

Gli indicatori determinati dal risultato dell'indagine di clima puntano dunque a fornire una fotografia dell'azienda su alcuni aspetti ritenuti fondamentali. In particolare la parte centrale del questionario di clima si sviluppa sulla macrodimensione della valutazione del management, distinta, anche in questo caso, tra i responsabili di struttura e tutti gli altri dipendenti.

Tale valutazione si compone di una serie di sottoindicatori che corrispondono alle dimensioni: Comunicazione e Informazione, Il mio responsabile e l'Azienda.

Descrizione	Media regionale	Anno indicatore
E5 – Valutazione del management per i responsabili	2.98	2007
→ E5.1 Comunicazione e Informazione		
→ E5.2 Il mio responsabile		
→ E5.3 La mia Azienda		

Fig. 1 Struttura indicatore, Valutazione del Management da parte dei responsabili di struttura

Puntare al miglioramento dei risultati necessita di una focalizzazione sui sistemi e sui meccanismi gestionali atti a sostenere il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli operatori negli obiettivi di miglioramento dei servizi erogati.

Il valore individuato dall'indagine sulla valutazione del management da parte dei responsabili di struttura evidenzia una performance media per tutta la Regione (2.98), con realtà dove il risultato si attesta su livelli abbastanza positivi (Ausl 5 di Pisa 3.51, Ausl 11 di Empoli 3.53 e Ausl 12 di Viareggio 3.61).

Lo spirito di gruppo e la possibilità di conoscersi, collaborare e integrarsi viene in qualche modo agevolata anche dalle dimensioni più contenute, non a caso sono le aziende più piccole ad ottenere le migliori performance.

Se, però, si analizza il trend con il 2006, si evidenzia un peggioramento complessivo (da 3.06 a 2.98) che coinvolge dieci Aziende su sedici; da segnalare il trend in crescita per l'Ausl 4 di Prato, che passa da 3.00 a 3.35.

Questo significa che, nonostante la comprensibile lentezza con cui si muovono questi indicatori da un anno all'altro data la difficoltà diffusa di introdurre meccanismi di cambiamento che siano immediatamente percepibili dai più, i responsabili di struttura sembrano voler dimostrare un senso di sfiducia e di frustrazione rispetto alla possibilità di agire su una cultura aziendale generalmente sedimentata.

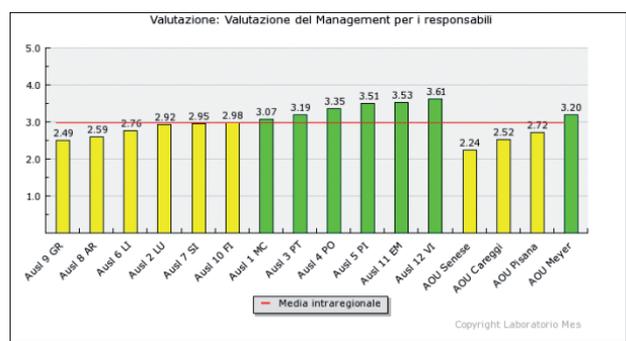


Fig. 2 Valutazione del Management da parte dei responsabili di struttura, anno 2007

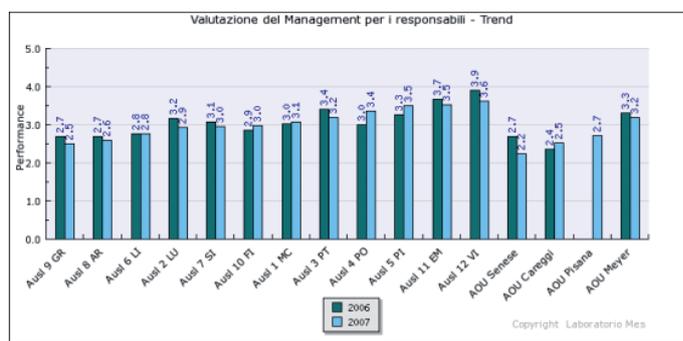


Fig. 3 Trend Valutazione del Management da parte dei responsabili di struttura, anno 2006 - 2007

Se poi si analizza, più nello specifico, il risultato complessivo ottenuto attraverso i risultati dei sottoindicatori, emerge chiaramente un trend in calo su tutti i fronti, forse meno evidente nell'ambito della comunicazione interna (-0.06 punti in meno rispetto al 2006), ma decisamente percepibile nell'ambito della valutazione espressa sul rapporto con il proprio superiore gerarchico (-0.14 punti in meno rispetto al 2006), che per i dirigenti di struttura complessa è da identificarsi con la Direzione Aziendale, e il giudizio sull'Azienda (-0.12 punti in meno rispetto al 2006).

Se analizziamo il risultato sulle quattro macroaree che l'indagine individuava (ovvero Amministrazione, Ospedale, Territorio e Prevenzione) è possibile compiere ulteriori osservazioni interessanti.

I più soddisfatti complessivamente risultano i professionisti che operano nell' Amministrazione (3.20), mentre i più scontenti risultano ancora una volta i dirigenti del Territorio (2.95). Gli Amministrativi esprimono il giudizio più positivo verso il il top management in termini di coinvolgimento, feed-back sul lavoro etc., e sulla propria Azienda riguardo a opportunità di crescita, cambiamento, innovazione e collaborazione tra unità, sia pur con punteggi che superano di poco la soglia minima della performance buona.

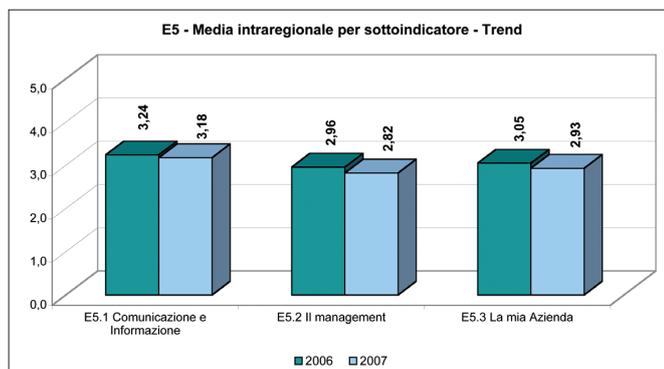


Fig. 4 Trend media intraregionale per sottoindicatore, anni 2006-2007

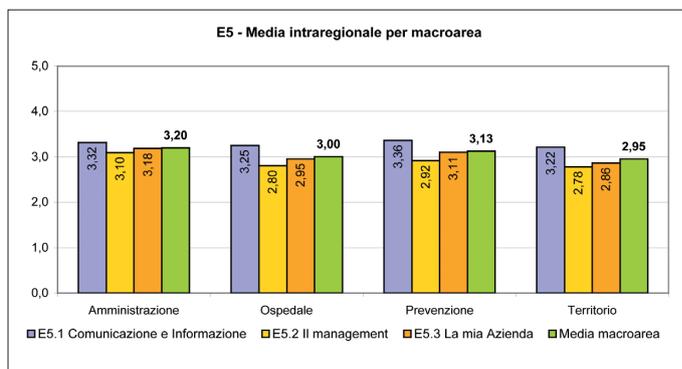


Fig. 5 Media intraregionale per macroarea, anno 2007

Definizione:	Management per i Responsabili di Struttura
Note per l'elaborazione:	<p>Il punteggio deriva dalla media in quintili dei punteggi delle tre dimensioni di cui si compone l'indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4/10 Comunicazione e Informazione <ul style="list-style-type: none"> - Risultati aziendali - Soddisfazione degli utenti - Atto aziendale e organizzazione della propria azienda - Qualità dei servizi erogati - Opinione esterna sull'azienda - Obiettivi aziendali - Opportunità formative - Decisioni e strategie prese dalla Direzione Aziendale - Valutazione dei risultati della propria struttura - 5/10 Il mio responsabile <ul style="list-style-type: none"> - La Direzione Aziendale mi dà un riscontro sulla qualità del mio lavoro - La D. A. organizza con regolarità riunioni di analisi con i responsabili di struttura - Posso comunicare liberamente con la D. A. - La D. A. prende in considerazione le mie proposte di miglioramento - La D. A. ci consulta quando devono essere prese decisioni che riguardano la mia struttura - 6/10 La mia azienda <ul style="list-style-type: none"> - La mia azienda offre opportunità di crescita professionale - L'azienda incoraggia cambiamenti e innovazioni - La mia azienda incoraggia e facilita la collaborazione fra unità operative/uffici di strutture aziendali diverse
Fonte:	Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS
Parametro di riferimento:	Media Regionale
Significato:	L'indicatore esprime il grado di soddisfazione percepito dai responsabili di struttura rispetto alla comunicazione e all'informazione, al diretto superiore ed alla propria azienda

Fig. 6 Scheda indicatore, Valutazione del management da parte dei responsabili di struttura

6. Le condizioni di lavoro secondo i dipendenti– E6 di M.G. Sinigaglia

Se la valutazione dei responsabili di struttura sulle condizioni di lavoro si attesta in media al 3.44, i dipendenti del comparto, esprimendo il proprio giudizio sulle stesse dimensioni di analisi (Il mio lavoro, Condizioni di lavoro e Lavoro di gruppo), dimostrano un maggior livello di insoddisfazione, pari a 3.27.



Fig. 1 Struttura indicatore, Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei dipendenti

Tale dimensione era presente anche nel questionario del 2004 per le sole quattro Aziende della sperimentazione pilota (l'Ausl 3 di Pistoia, l'Ausl 5 di Pisa, l'Ausl 8 di Arezzo e l'AOU Pisana), nel questionario del 2005 per tutte le Aziende territoriali (ad esclusione di quelle della sperimentazione) e nel questionario 2006 per le sole Aziende Ospedaliero-Universitarie.

Tutte le Aziende si collocano all'interno della fascia verde, con una performance buona; è interessante notare la bassa variabilità esistente fra la performance peggiore, pari a 3.02, e la performance migliore, pari a 3.47, sintomo, questo, di una percezione condivisa e diffusa delle condizioni lavorative.

Il trend con l'ultimo anno disponibile mostra un lieve miglioramento (da 3.24 a 3.27), che si manifesta in otto aziende su sedici; i dipendenti del comparto sembrano in questo caso concordare con i responsabili di struttura sulla possibilità di godere di condizioni maggiormente favorevoli presso l'Ausl 11 (3.47) e l'Ausl 12 (3.44).

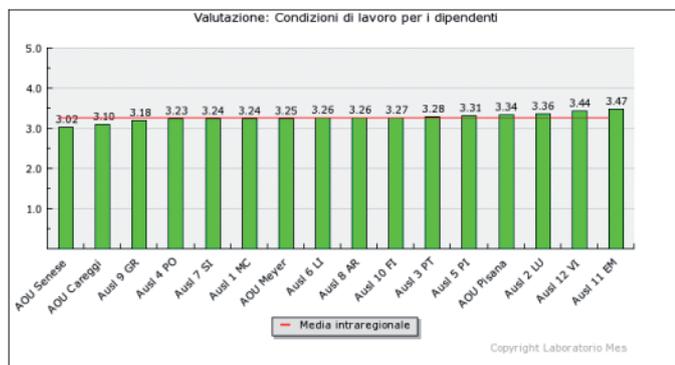


Fig. 2 Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei dipendenti, anno 2007

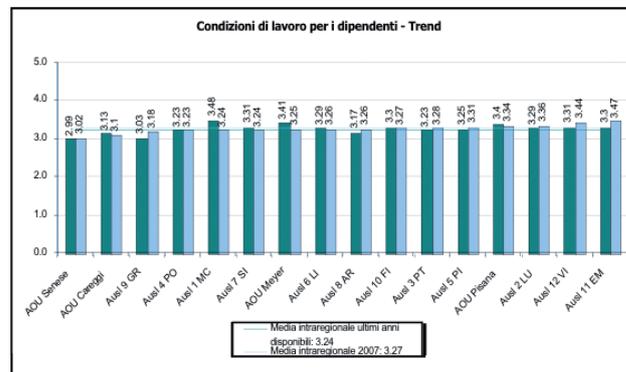


Fig. 3 Trend Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei dipendenti, ultimi anni disponibili (2004, 2005, 2006) – 2007

Anche in questo caso, la valutazione espressa dai dipendenti del comparto sui tre sottoindicatori ripete l'andamento visto per la dirigenza, quindi un giudizio abbastanza buono sul proprio lavoro e sul senso di appartenenza all'organizzazione (3.52), un giudizio intermedio sull'ambiente e l'atmosfera di lavoro (3.19) ed un giudizio appena sopra la soglia della performance buona, ma comunque migliore rispetto alla valutazione data dai responsabili, sulla capacità di coordinamento all'interno e all'esterno delle unità di lavoro (3.09).

Analizzando i dati per macroarea si osserva un grado di soddisfazione maggiore per i dipendenti del Territorio (3.31), giudizio influenzato positivamente da una forte passione e motivazione nello svolgimento del proprio lavoro (3.60); seguono gli amministrativi con il 3.29, i dipendenti ospedalieri con il 3.24 ed infine i tecnici della Prevenzione con il 3.23.

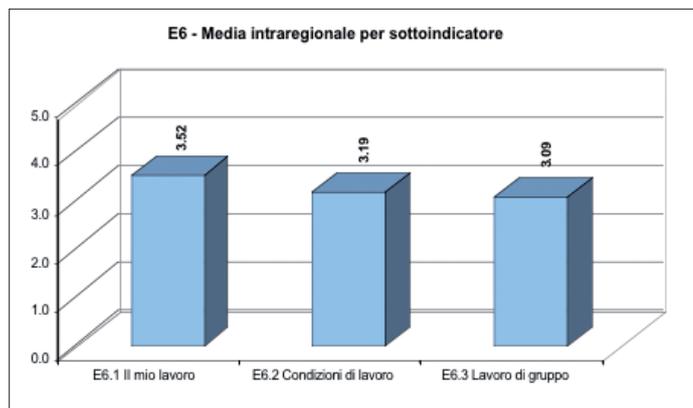


Fig. 4 Media intraregionale per sottoindicatore, anno 2007

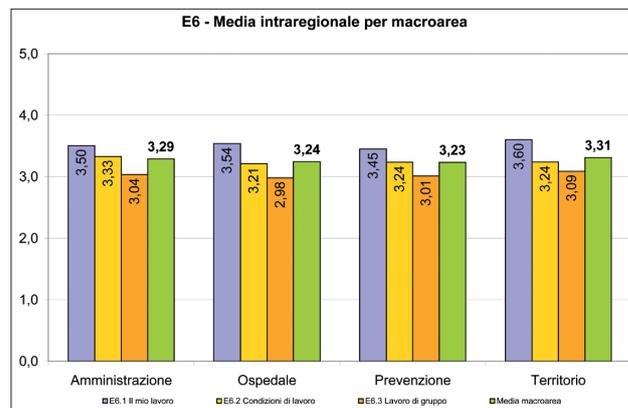


Fig. 5 Media intraregionale per macroarea, anno 2007

Definizione:	Condizioni di lavoro per i dipendenti dell'azienda
Note per l'elaborazione:	<p>Il punteggio deriva dalla media in quinti dei punteggi delle tre dimensioni di cui si compone l'indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1/10 Il mio lavoro <ul style="list-style-type: none"> - Mi piace lavorare in questa azienda - Mi piace il mio lavoro - Il mio diretto superiore mi responsabilizza sulla qualità dei risultati/servizi - Normalmente ricevo direttive ed istruzioni chiare sull'attività che devo svolgere - Mi trovo bene a lavorare nella mia struttura/unità operativa/ufficio - 2/10 Condizioni di lavoro <ul style="list-style-type: none"> - Ritengo che nella mia struttura aziendale l'ambiente di lavoro sia (da totalmente insoddisfacente a tot.soddisfacente) - Ritengo che l'atmosfera nel luogo di lavoro sia (da totalmente insoddisfacente a tot.soddisfacente) - Ritengo che l'organizzazione del mio lavoro sia (da totalmente insoddisfacente a tot.soddisfacente) - Ritengo che i miei orari di lavoro siano (da totalmente insoddisfacente a tot.soddisfacente) - 3/10 Lavoro di gruppo <ul style="list-style-type: none"> - Se ho qualche problema inerente al lavoro, i colleghi sono pronti ad aiutarmi - Con i colleghi della mia struttura esiste una reale collaborazione - Fra i reparti della mia struttura c'è collaborazione - Il mio diretto superiore è in grado di gestire situazioni conflittuali - Il lavoro all'interno del mio gruppo è ben pianificato al fine di raggiungere al meglio gli obiettivi previsti - Il mio diretto superiore verifica regolarmente le prestazioni del mio gruppo di lavoro - La Direzione Aziendale sostiene il coordinamento fra le Unità Operative
Fonte:	Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS
Parametro di riferimento:	Media Regionale
Significato:	L'indicatore esprime il grado di soddisfazione percepito dai dipendenti rispetto al proprio lavoro, alle condizioni di lavoro ed al team working

Fig. 6 Scheda Indicatore, Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei dipendenti

7. Il giudizio del Management secondo i dipendenti – E7 di M.G. Sinigaglia

La valutazione del management da parte dei dipendenti presenta una situazione più critica rispetto agli indicatori analizzati fino ad ora, resa evidente da una media regionale sull'indicatore più bassa rispetto al risultato emerso per i responsabili di struttura (il dato regionale 2007 si attesta al 2.57 per il comparto e al 2.98 per la dirigenza).

Le sedici Aziende presentano un andamento piuttosto omogeneo rispetto al benchmark (da 2.22 a 2.97): anche le Ausl 11 e 12, benché raggiungano le performance più elevate (rispettivamente 2.96 e 2.97), non arrivano a superare la soglia della fascia verde.

Il risultato impone una riflessione sull'asimmetria informativa sugli eventi che riguardano l'azienda che caratterizza i vertici aziendali rispetto al resto dei professionisti.



Fig. 1 Struttura indicatore, Valutazione del Management da parte dei dipendenti

Il trend con il 2006 vede in calo dieci Aziende su sedici e nessuna Azienda è riuscita a raggiungere l'obiettivo regionale fissato, pari a >3.



Fig. 2 Valutazione del Management da parte dei dipendenti, anno 2007

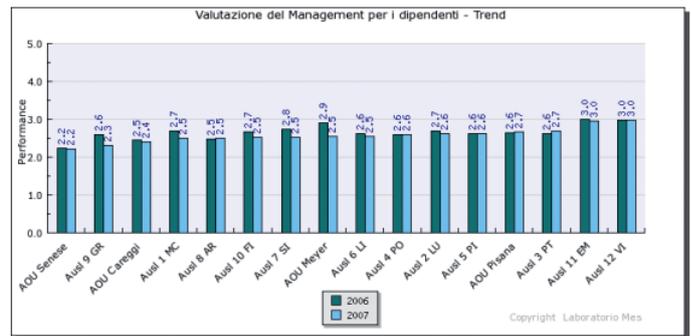


Fig. 3 Trend Valutazione del Management da parte dei dipendenti, 2006 - 2007

A conferma di quanto ipotizzato, se si scompone il risultato nei sottoindicatori che lo compongono (Comunicazione e informazione, Il mio responsabile e La mia Azienda), emerge come l'esito sia condizionato dal giudizio negativo nei confronti dell'azienda, in termini di opportunità di crescita professionale, di cambiamento e di innovazione e di iniziative utili a facilitare la collaborazione tra unità, anche se si osserva un piccolo miglioramento complessivo dal 2006 al 2007 (da 2.25 a 2.30). Anche sugli aspetti della comunicazione il giudizio già basso del 2006, pari a 2.64, risulta ulteriormente peggiorato (2.49) e globalmente inferiore rispetto a quello espresso dai responsabili di struttura (3.18); viceversa risulta migliore, benché in calo, il giudizio sul proprio responsabile rispetto alla valutazione che la dirigenza attribuisce al top management (2.92 del 2007 contro il 3.08 del 2006; la valutazione del management per i responsabili di struttura per il 2007 è pari a 2.82).

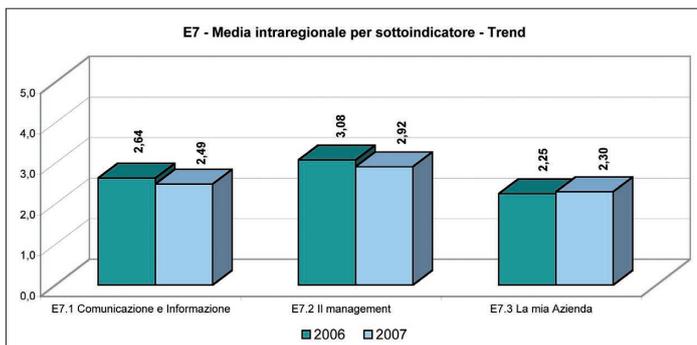


Fig. 4 Trend media intraregionale per sottoindicatore, anni 2006 - 2007

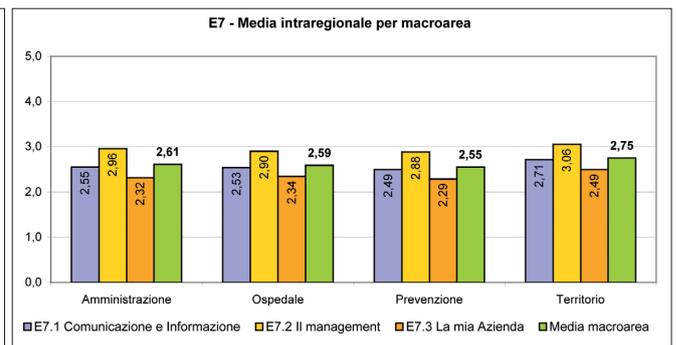


Fig. 5 Media intraregionale per macroarea, anno 2007

Se si analizza il risultato suddiviso per le quattro macroaree individuate (Amministrazione, Ospedale, Territorio e Prevenzione) si possono fare alcune considerazioni.

Il giudizio peggiore lo esprime la Prevenzione che però non si discosta molto dagli altri (2.55 contro il 2.59 dell'Ospedale, il 2.61 dell'Amministrazione ed il 2.75 del Territorio).

Anche per i sottoindicatori il giudizio è omogeneo nelle quattro macroaree. Il risultato peggiore è dato dal giudizio dei dipendenti sulla propria azienda; risulta abbastanza critico il tema della comunicazione e dell'informazione, mentre il punteggio medio regionale sul tema del proprio responsabile risulta elemento trainante verso l'alto del valore dell'indicatore, con un risultato particolarmente positivo per il Territorio.

Definizione:	Management per i dipendenti dell'azienda
Note per l'elaborazione:	<p>Il punteggio deriva dalla media in quinti dei punteggi delle tre dimensioni di cui si compone l'indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4/10 Comunicazione e Informazione <ul style="list-style-type: none"> - Risultati aziendali - Soddisfazione degli utenti - Obiettivi del reparto/unità operativa in cui lavoro - Organizzazione dell'azienda in cui lavoro - Qualità dei servizi erogati - Opinione esterna sull'azienda - Organizzazione interna del reparto/unità di lavoro - Opportunità formative - Decisioni e strategie prese dalla Direzione Aziendale - Valutazione della mia prestazione e dei miei risultati - 5/10 Il mio responsabile <ul style="list-style-type: none"> - Il mio diretto superiore mi dà un riscontro sulla qualità del mio lavoro - Il mio diretto superiore organizza regolarmente riunioni interne - Posso comunicare liberamente con il mio diretto superiore - Il mio diretto superiore mi aiuta a sviluppare le mie capacità - Il mio diretto superiore prende in considerazione le mie proposte di miglioramento - Il mio diretto superiore si consulta quando devono essere prese decisioni che riguardano la nostra struttura - La Direzione Aziendale si interessa dell'andamento della mia unità - La Direzione Aziendale è capace di gestire l'Azienda - 6/10 La mia azienda <ul style="list-style-type: none"> - La mia azienda offre opportunità di crescita professionale - L'azienda incoraggia cambiamenti e innovazioni - La mia azienda incoraggia e facilita la collaborazione fra unità operative/uffici di strutture aziendali diverse
Fonte:	Indagine di Clima Interno - Laboratorio MES
Parametro di riferimento:	Media Regionale
Significato:	L'indicatore esprime il grado di soddisfazione percepito dai dipendenti rispetto alla comunicazione e all'informazione, al diretto superiore ed alla propria azienda

Fig. 6 Scheda indicatore, Valutazione del management da parte dei dipendenti

8. L'evoluzione aziendale– E8 di M.G. Sinigaglia

L'indicatore sull'Evoluzione Aziendale risulta dalla valutazione espressa dai soli dipendenti del comparto su alcuni aspetti legati alla vita aziendale: l'efficienza generale, la conoscenza degli obiettivi dell'Azienda, le relazioni con la Direzione, il carico di lavoro, la possibilità di esprimersi, le comunicazioni e le informazioni ai dipendenti, lo spirito di gruppo, il senso di appartenenza all'azienda, la soddisfazione esterna, il morale dei dipendenti e la qualità delle prestazioni erogate.

Questa dimensione vuole essere un'occasione di sintesi per il dipendente, che è chiamato ad esprimere la sua opinione sul cambiamento percepito per ogni singolo aspetto negli ultimi due anni.

Come per le dimensioni precedenti la scala proposta andava da 1 a 7, ma in questo caso si evidenziava graficamente la corrispondenza delle modalità di risposta: da 1 a 3 peggioramento, 4 stabilità, da 5 a 7 miglioramento.

Descrizione	Media regionale	Anno indicatore
E8 - Evoluzione aziendale	2.54	2007

Fig. 1 Struttura indicatore, Valutazione dell'Evoluzione Aziendale

La tendenza generale, anche se con un impercettibile margine di miglioramento (da 2.53 dell'ultimo anno disponibile a 2.54 del 2007), è alquanto preoccupante data la maggiore esplicitazione della gradualità della scala e la conseguente assegnazione interpretativa delle risposte. In altri termini, attribuire un 2 su questa scala significava affermare un peggioramento di un certo peso, viceversa il 7 era chiaramente associato al più alto miglioramento possibile.

Il punteggio più elevato lo abbiamo ancora una volta dall'Ausl 11 di Empoli (2.73) e dall'Ausl 12 di Viareggio (2.78), mentre la performance peggiore arriva al 2.36: situazione omogenea, quindi, a livello regionale.

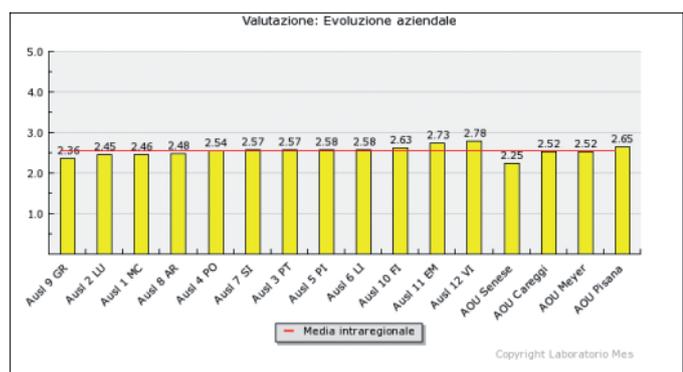


Fig. 2 Valutazione dell'Evoluzione Aziendale, anno 2007

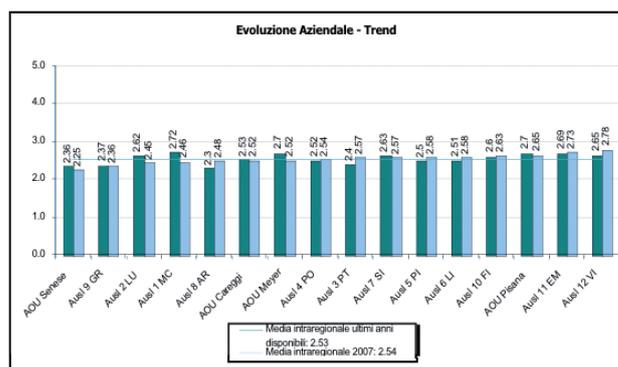


Fig. 3 Trend Valutazione dell'Evoluzione Aziendale, ultimi anni disponibili (2004, 2005, 2006) – 2007

Per i dipendenti dell'Ospedale, ad esempio, l'aspetto più critico risulta essere il morale dei professionisti (2.85 nella scala da 1 a 7), mentre rilevano quale punto di forza stabile nel tempo la qualità delle prestazioni erogate (4.05 nella scala da 1 a 7).

Scomponendo il dato per macroarea, si osserva un andamento piuttosto regolare: dal 2.52 dei dipendenti dell'Ospedale al 2.66 del Territorio si registra un generale malcontento, dettato anche dalla diffusa percezione che il cambiamento verso il positivo sia sentito come un traguardo spesso irraggiungibile.

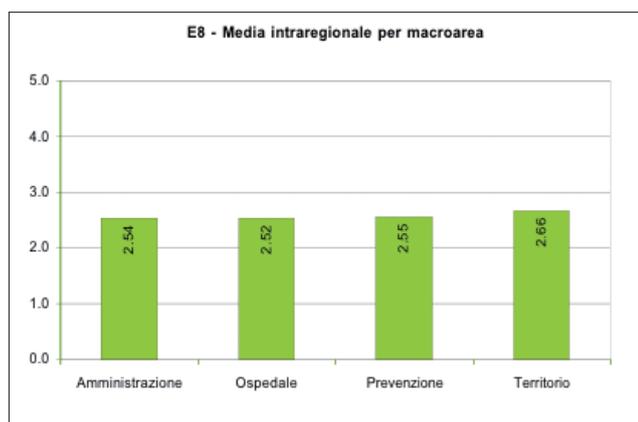


Fig. 4 Media intraregionale per macroarea, anno 2007

Definizione:	Valutazione dell'evoluzione aziendale per i dipendenti
Note per l'elaborazione:	<p>Il punteggio deriva dalla media in quinti dei punteggi delle variabili di cui si compone l'indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efficienza generale - Conoscenza degli obiettivi aziendali - Relazioni con la Direzione Aziendale - Carico di lavoro - Possibilità di esprimersi - Comunicazioni ed informazioni ai dipendenti - Spirito di gruppo nella propria struttura/unità operativa/ufficio - Orgoglio di appartenere a quest'azienda - Soddisfazione del paziente/cittadino - Morale dei dipendenti - Qualità delle prestazioni erogate
Fonte:	Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS
Parametro di riferimento:	Media Regionale
Significato:	L'indicatore esprime l'evoluzione dell'azienda negli ultimi due anni

Fig. 5 Scheda Indicatore, Valutazione dell'Evoluzione Aziendale

9. L'attività di formazione– E9 di M.G. Sinigaglia

La valutazione dell'attività di formazione deriva dai giudizi espressi dai soli dipendenti del comparto.

Come gli indicatori delle condizioni di lavoro e dell'evoluzione aziendale le sedici Aziende hanno un solo parametro di riferimento negli ultimi tre anni (o 2004 o 2005 o 2006).

Descrizione	Media regionale	Anno indicatore
E9 - Formazione	3.03	2007

Fig. 1 Struttura indicatore, Valutazione dell'Attività di formazione

Le domande di cui si compone l'indicatore riguardano l'offerta formativa delle Aziende, l'appoggio del responsabile alle singole richieste di formazione, la formazione quale elemento di sviluppo del personale e la partecipazione negli ultimi due anni ad attività formative interne ed esterne all'Azienda.

L'andamento regionale 2007 mostra una maggiore eterogeneità rispetto ai risultati degli altri indicatori: si va dal 2.62 al 3.49, con una media appena sopra la soglia della fascia verde (3.03).

Il trend risulta in peggioramento, passando dal 3.07 del 2006 ai valori appena descritti. All'interno di questo scenario appare evidente il calo di alcune Aziende in particolare, fra queste l'Ausl 6 di Livorno (che passa da 3.47 a 2.93) e l'Ausl 9 di Grosseto (da 3.8 a 2.9).

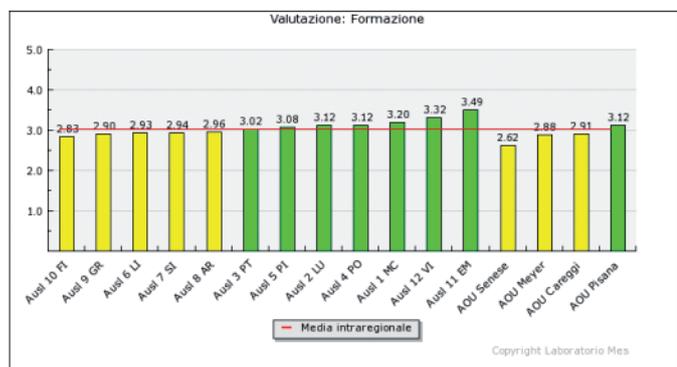


Fig. 2 Valutazione dell'Attività di formazione, anno 2007

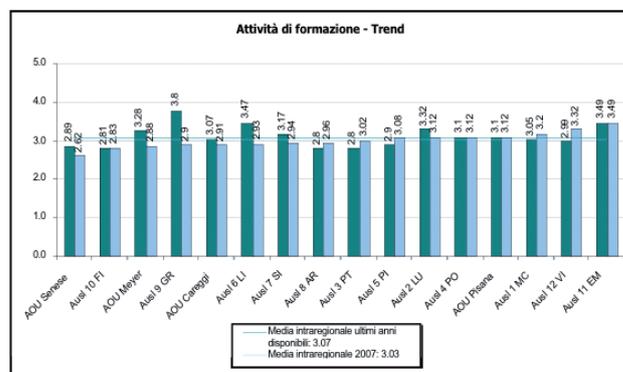


Fig. 3 Trend Valutazione dell'Attività di formazione, ultimi anni disponibili (2004, 2005, 2006) – 2007

Ciò che risulta più interessante è l'analisi di questi dati secondo le macroaree: se Ospedale, Prevenzione e Territorio sembrano assumere valori pressoché omogenei (rispettivamente 3.10, 3.17, 3.14), ciò che fa abbassare la media dell'indicatore è il punteggio dell'Amministrazione, pari a 2.66, punteggio che segnala una carenza di opportunità formative per i dipendenti amministrativi.

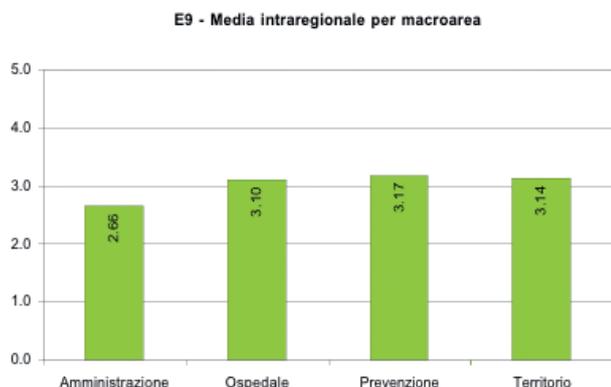


Fig. 4 Media intraregionale per macroarea, anno 2007

Definizione:	Valutazione dell'attività di formazione dei dipendenti
Note per l'elaborazione:	<p>Il punteggio deriva dalla media in quinti dei punteggi delle variabili di cui si compone l'indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quest'azienda offre opportunità di formazione - Il mio diretto superiore appoggia le mie richieste di formazione - La Direzione Aziendale considera la formazione uno strumento di sviluppo del personale - Le attività formative a cui partecipo mi aiutano nel mio lavoro - Negli ultimi due anni ho partecipato a percorsi formativi organizzati da istituzioni esterne all'azienda - Negli ultimi due anni ho partecipato a percorsi formativi organizzati dall'azienda
Fonte:	Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS
Parametro di riferimento:	Media Regionale
Significato:	L'indicatore esprime il grado di soddisfazione dei dipendenti rispetto all'attività di formazione a cui hanno accesso

Fig. 5 Scheda Indicatore, Valutazione dell'attività di formazione