

## PARTE VI LA VALUTAZIONE INTERNA

a cura di Manuela Furlan, Francesca Sanna, Domenico Cerasuolo

Il clima interno è uno strumento che aiuta ad osservare le variabili di maggiore rilevanza che alimentano il senso di appartenenza di un individuo all'organizzazione in cui opera e permette di interpretarle in chiave strategica.

L'indagine di clima interno, quindi, ha come obiettivo di identificare punti di forza e punti di debolezza nel contesto organizzativo di riferimento al fine di attivare efficaci processi di miglioramento.

In generale la valutazione interna riguarda la verifica della soddisfazione del personale che opera nelle strutture del sistema sanitario regionale. A tal fine è previsto l'utilizzo di due strumenti: l'analisi di un set di indicatori oggettivi proxy del clima interno, ovvero la percentuale di assenza e il tasso di infortuni sul lavoro, la somministrazione di un questionario di clima interno a tutti i dipendenti delle Aziende Sanitarie Toscane.

Per quanto riguarda la valutazione per le zone-distretto si fa riferimento esclusivamente all'indagine di clima interno e si considerano le risposte dei soli dipendenti che operano sul territorio.

L'indagine si è svolta dal 15 novembre al 31 dicembre; i dipendenti hanno potuto accedere direttamente al server della Scuola Superiore Sant'Anna per compilare il questionario, utilizzando una connessione internet ed una password personale.

Sono state utilizzate due tipologie di questionario: un questionario "1" rivolto a tutti i dirigenti responsabili di struttura semplice o complessa e a tutti i dipendenti con responsabilità di budget; un questionario "2" predisposto per tutti gli altri dipendenti (dirigenti senza responsabilità di budget e tutto il comparto).

Gli indicatori per l'anno 2010 sono:

1. Percentuale di risposta all'indagine "E1"
2. Valutazione della Formazione "E9"
3. Valutazione del Management secondo i dipendenti "E10"
4. Valutazione della Comunicazione e Informazione secondo i dipendenti "E11"

In questa pubblicazione sono riportati, per ciascun indicatore, i dati relativi all'anno 2010.

Di questi solo la percentuale di risposta all'indagine "E1", la Valutazione della Formazione "E9", la Valutazione del Management secondo i dipendenti "E10" e la Valutazione della Comunicazione e Informazione secondo i dipendenti "E11" sono indicatori di valutazione.

### La metodologia

I questionari (1 e 2) presentano dimensioni di indagine che si equivalgono, fatta eccezione per quella della "valutazione dei servizi interni" specificatamente individuata per i responsabili di struttura (questionario 1). Le domande sono state formulate diversamente a seconda che fossero rivolte ai dirigenti con responsabilità di "gestione/budget", o agli altri dipendenti.

Sostanzialmente, per avere un'immagine quanto più possibile complessa ed articolata delle determinanti del clima interno, si è deciso di indagare gli aspetti relativi a:

1. il mio lavoro (ovvero i principali aspetti caratterizzanti le condizioni di lavoro, le dinamiche di comunicazione e informazione, le attività di formazione);
2. il management (le competenze di management, la gestione attraverso il budget)
3. la mia azienda (valutazione generale in ottica organizzativa e valutazione delle priorità dell'azienda)
4. informazioni generali (genere, età, anzianità nell'attuale azienda come campi facoltativi, ruolo, struttura e zona di appartenenza).

Le dimensioni in esame sono state indagate mediante items multiple choice o items riferiti a scale likert a 5 punti.

### La raccolta dei dati

I dati sono stati raccolti utilizzando la metodologia C.A.W.I. (Computer Assisted Web Interview): il dipendente, supportato da una maschera Web, ha compilato il questionario on-line utilizzando internet.

Al fine di costruire gli indicatori per zona-distretto, sono stati selezionati i dipendenti delle sole strutture territoriali. Per quanto riguarda le modalità operative di compilazione ed invio dei questionari, come per le passate edizioni, ad ogni dipendente è stato fornito un codice alfanumerico (login e password) casuale che consentiva l'accesso alla piattaforma web di raccolta dati tramite una connessione protetta. Le password casuali e distinte e l'adozione di una connessione protetta per la trasmissione hanno garantito il rispetto dell'anonimato delle risposte e la sicurezza dei dati trasmessi. Il codice, disattivato al momento dell'invio del questionario compilato, impediva qualsiasi ulteriore accesso alle informazioni inserite. Per tutta la durata dell'indagine è stato possibile compilare il questionario 24 ore su 24 sia dai computer aziendali sia dall'esterno e avere il supporto telefonico dei ricercatori del Laboratorio MeS.

Nei risultati non è presente il dato dell'Azienda Usl 1 di Massa Carrara perché non ha partecipato all'indagine nell'anno 2010.

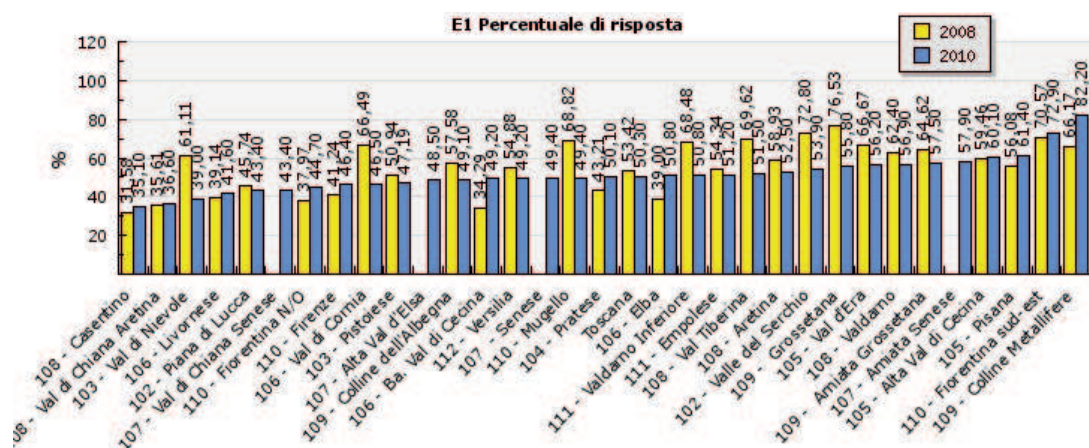
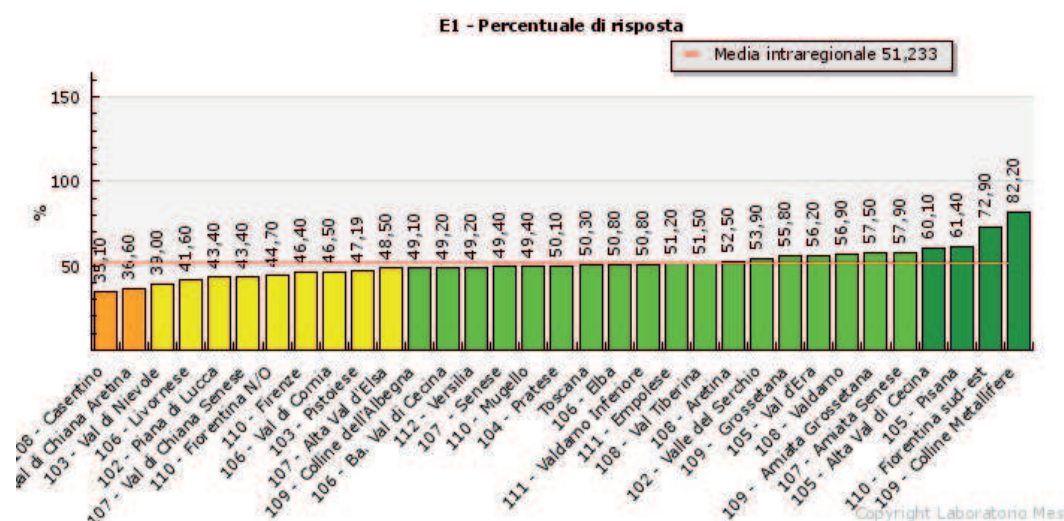
### 5.1 Indicatore E1: Percentuale di risposta

L'indicatore, che misura il livello di partecipazione all'indagine di clima interno da parte dei dipendenti delle strutture territoriali delle Aziende Sanitarie Toscane, si ottiene dal rapporto percentuale fra il numero di questionari 2 compilati dai soli dipendenti della macroarea Territorio di ciascuna Azienda ed il numero di questionari attesi (da elenco del personale) per la stessa macroarea.

| Indicatore                   | Valore  | Media indicatore | Performance | Anno indicatore |
|------------------------------|---------|------------------|-------------|-----------------|
| E1 - Percentuale di risposta | 50,30 % | 51,23 %          | 3,16        | 2010            |

Fonte dei dati : *Indagine di clima interno 2010*  
Elaborazioni: *Laboratorio Management e Sanità*

- E1 Percentuale di risposta



| E1 Percentuale di risposta  |                  |             |             |         |          |          |          |          |
|-----------------------------|------------------|-------------|-------------|---------|----------|----------|----------|----------|
| SdS/Zona distretto          | Valutazione 2010 | Valore 2008 | Valore 2010 | Delta % | Num 2008 | Num 2010 | Den 2008 | Den 2010 |
| Toscana                     | 3,16             | 53,42       | 50,30       | -5,834  | -        | 4.146    | -        | 8.241    |
| 102 - Valle del Serchio     | 3,49             | 24,63       | 53,90       | 118,839 | -        | 123      | -        | 228      |
| 102 - Piana di Lucca        | 2,54             | 23,59       | 43,40       | 83,976  | -        | 141      | -        | 325      |
| 103 - Pistoiese             | 2,88             | 72,80       | 47,19       | -35,179 | -        | 185      | -        | 392      |
| 103 - Val di Nievole        | 2,14             | 45,74       | 39,00       | -14,735 | -        | 112      | -        | 287      |
| 104 - Pratese               | 3,14             | 50,94       | 50,10       | -1,649  | -        | 229      | -        | 445      |
| 105 - Alta Val di Cecina    | 4,05             | 61,11       | 60,10       | -1,653  | -        | 89       | -        | 148      |
| 105 - Val d'Era             | 3,70             | 43,21       | 56,20       | 30,062  | -        | 140      | -        | 249      |
| 105 - Pisana                | 4,17             | 59,46       | 61,40       | 3,263   | -        | 224      | -        | 365      |
| 106 - Ba. Val di Cecina     | 3,06             | 66,67       | 49,20       | -26,204 | -        | 119      | -        | 242      |
| 106 - Livornese             | 2,38             | 56,08       | 41,60       | -25,820 | -        | 231      | -        | 555      |
| 106 - Val di Cornia         | 2,82             | 34,29       | 46,50       | 35,608  | -        | 114      | -        | 245      |
| 106 - Elba                  | 3,21             | 39,14       | 50,80       | 29,790  | -        | 63       | -        | 124      |
| 107 - Alta Val d'Elsa       | 3,00             | 66,49       | 48,50       | -27,057 | -        | 130      | -        | 268      |
| 107 - Val di Chiana Senese  | 2,54             | 39,00       | 43,40       | 11,282  | -        | 105      | -        | 242      |
| 107 - Amiata Senese         | 3,85             | 31,58       | 57,90       | 83,344  | -        | 73       | -        | 126      |
| 107 - Senese                | 3,08             | 69,62       | 49,40       | -29,043 | -        | 195      | -        | 395      |
| 108 - Casentino             | 1,79             | 35,61       | 35,10       | -1,432  | -        | 33       | -        | 94       |
| 108 - Val Tiberina          | 3,27             | 58,93       | 51,50       | -12,608 | -        | 50       | -        | 97       |
| 108 - Val di Chiana Aretina | 1,92             | 62,40       | 36,60       | -41,346 | -        | 52       | -        | 142      |
| 108 - Aretina               | 3,36             | 66,17       | 52,50       | -20,659 | -        | 117      | -        | 223      |
| 108 - Valdarno              | 3,76             | 57,58       | 56,90       | -1,181  | -        | 78       | -        | 137      |
| 109 - Colline Metallifere   | 5,00             | 64,62       | 82,20       | 27,205  | -        | 106      | -        | 129      |
| 109 - Colline dell'Albegna  | 3,05             | 76,53       | 49,10       | -35,842 | -        | 56       | -        | 114      |
| 109 - Amiata Grossetana     | 3,81             | 41,24       | 57,50       | 39,428  | -        | 50       | -        | 87       |
| 109 - Grossetana            | 3,66             | 37,97       | 55,80       | 46,958  | -        | 203      | -        | 364      |
| 110 - Firenze               | 2,81             | 70,57       | 46,40       | -34,250 | -        | 295      | -        | 636      |
| 110 - Fiorentina N/O        | 2,66             | 68,82       | 44,70       | -35,048 | -        | 155      | -        | 347      |
| 110 - Fiorentina sud-est    | 5,00             | 54,34       | 72,90       | 34,155  | -        | 156      | -        | 214      |
| 110 - Mugello               | 3,08             | 68,48       | 49,40       | -27,862 | -        | 87       | -        | 176      |
| 111 - Empolese              | 3,24             | 54,88       | 51,20       | -6,706  | -        | 208      | -        | 406      |
| 111 - Valdarno Inferiore    | 3,21             | 0,00        | 50,80       | (*)     | -        | 101      | -        | 199      |
| 112 - Versilia              | 3,06             | 0,00        | 49,20       | (*)     | -        | 126      | -        | 240      |

### Indicatore E1

#### Percentuale di risposta all'indagine di clima interno

|                                  |                                                                                                                                  |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definizione:</b>              | Percentuale di risposta all'indagine di clima interno                                                                            |
| <b>Numeratore:</b>               | N. osservazioni rilevate (DIRIGENZA + COMPARTO)                                                                                  |
| <b>Denominatore:</b>             | N. osservazioni attese (DIRIGENZA + COMPARTO)                                                                                    |
| <b>Formula matematica:</b>       | $\frac{\text{N. osservazioni rilevate (DIRIGENZA + COMPARTO)}}{\text{N. osservazioni attese (DIRIGENZA + COMPARTO)}} \times 100$ |
| <b>Fonte:</b>                    | Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS                                                                                      |
| <b>Parametro di riferimento:</b> | Media Regionale, anno 2010                                                                                                       |
| <b>Note per l'elaborazione:</b>  | <i>I dati sono elaborati per zona</i>                                                                                            |

## 5.2 Indicatore E9: Attività di formazione

La valutazione dell'attività di formazione deriva dalla media dei punteggi ottenuti dalle domande sotto riportate a cui i dipendenti delle strutture territoriali delle Aziende dovevano rispondere esprimendo il proprio livello di soddisfazione:

- Le mie richieste di formazione sono accolte in relazione alle esigenze della mia struttura/UO
- Nella mia azienda la formazione viene considerata uno strumento efficace per sviluppare le competenze del personale
- Le attività formative realizzate dalla mia Azienda, a cui ho partecipato, sono state utili per migliorare il mio modo di lavorare
- Ritengo di essere messo adeguatamente a conoscenza delle opportunità formative messe a disposizione dalla mia azienda.

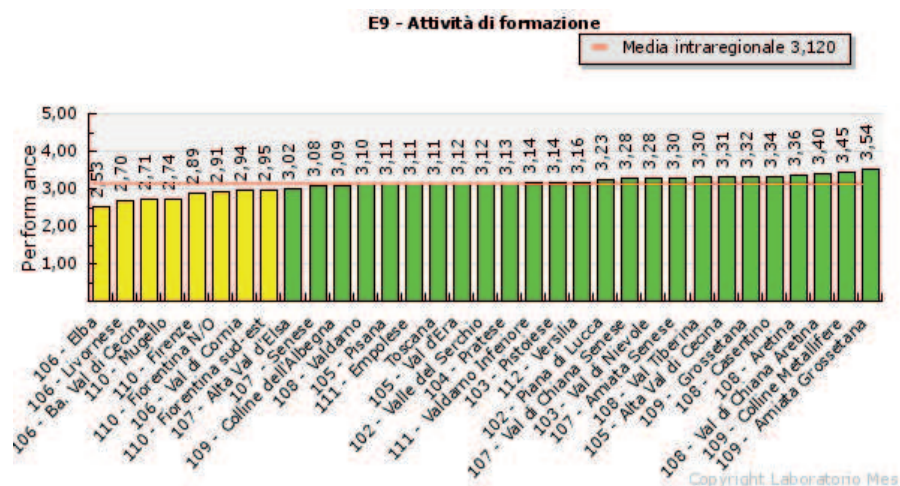
La sezione "La formazione" prevedeva una serie di domande dicotomiche che non sono confluite nel calcolo dell'indicatore. Nello specifico:

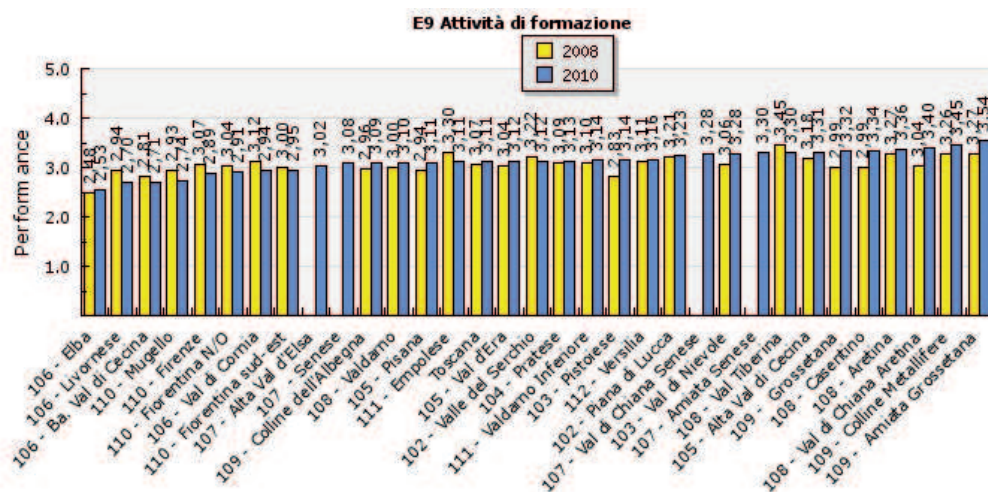
- Negli ultimi due anni ho partecipato a percorsi formativi organizzati dall'Azienda
- Negli ultimi due anni mi sono dovuto attivare personalmente per seguire attività formative funzionali al mio lavoro
- Sono soddisfatto dei metodi con cui sono svolte le attività formative nella mia azienda
- La mia azienda offre una formazione di qualità

| Indicatore                  | Performance | Anno indicatore |
|-----------------------------|-------------|-----------------|
| E9 - Attività di formazione | 3,11        | 2010            |

Fonte dei dati : *Indagine di clima interno 2010*  
Elaborazioni: *Laboratorio Management e Sanità*

- E9 Attività di formazione





## Indicatore E9: La Formazione secondo i dipendenti

### E9 La Formazione secondo i dipendenti

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definizione:</b>              | Valutazione dell'attività di formazione secondo i dipendenti del territorio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Note per l'elaborazione:</b>  | <p>Il punteggio deriva dalla media in quinti dei punteggi degli items di cui si compone l'indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quest'Azienda offre opportunità di formazione</li> <li>- Le mie richieste di formazione sono accolte in relazione alle esigenze della mia struttura/unità operativa</li> <li>- Nella mia Azienda la formazione viene considerata uno strumento efficace per sviluppare le competenze del personale</li> <li>- Le attività formative realizzate dalla mia azienda a cui ho partecipato sono state utili per migliorare il mio modo di lavorare</li> <li>- Ritengo di essere messo adeguatamente a conoscenza delle opportunità formative a disposizione dall'azienda</li> </ul> |
| <b>Fonte:</b>                    | Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Parametro di riferimento:</b> | Media Regionale, anno 2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



### 5.3 Indicatore E10: Il management per i dipendenti

La risposta indica il giudizio espresso dai dipendenti delle strutture territoriali che hanno compilato il questionario 2 rispetto al proprio management.

Sono state formulate domande volte ad indagare gli indicatori comportamentali riferiti alle competenze distintive del ruolo, escludendo le competenze tecnico-professionali. In particolare sono state osservate le seguenti competenze manageriali:

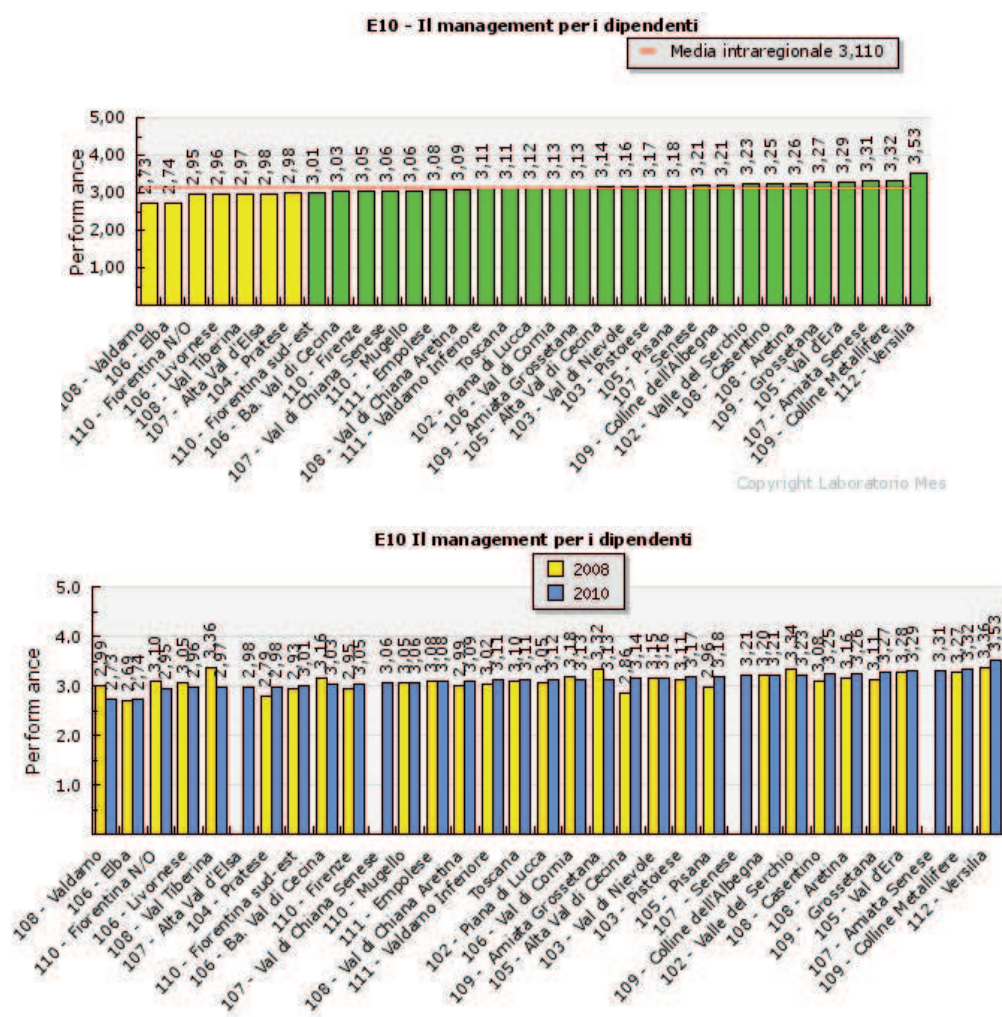
- sviluppo degli altri (Es: "mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati/servizi relativi al mio lavoro")
- assertività (Es: "normalmente ricevo direttive ed istruzioni chiare sull'attività che devo svolgere")
- lavoro di gruppo e cooperazione (Es: "all'interno del mio gruppo di lavoro le situazioni conflittuali vengono gestite opportunamente")
- leadership del gruppo (Es: "le prestazioni del mio gruppo di lavoro vengono regolarmente verificate")
- capacità di ascolto (Es: "nella mia struttura/unità operativa sento che le mie proposte di miglioramento vengono prese in considerazione")
- comunicazione (Es: "quando devono essere prese decisioni che riguardano la nostra struttura/unità operativa tutti sono informati")

| Indicatore                           | Performance | Anno indicatore |
|--------------------------------------|-------------|-----------------|
| E10 - Il management per i dipendenti | 3,11        | 2010            |

Fonte dei dati : *Indagine di clima interno 2010*

Elaborazioni: *Laboratorio Management e Sanità*

- E10 Il management per i dipendenti



**Indicatore E10: Il management secondo i dipendenti****E10 Il management secondo i dipendenti**

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definizione:</b>              | Management per i dipendenti del territorio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Note per l'elaborazione:</b>  | <p><b>Il punteggio deriva dalla media in quinti dei punteggi assegnati alle seguenti variabili:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in genere mi viene dato riscontro sulla qualità del mio lavoro e sui risultati raggiunti</li> <li>- nella mia struttura/unità operativa vengono organizzate con regolarità riunioni interne</li> <li>- il mio dirigente è facilmente contattabile in caso abbia necessità di parlare con lui</li> <li>- nella mia struttura/unità operativa sento che le mie proposte di miglioramento vengono prese in considerazione</li> <li>- nel mio lavoro vengo aiutato a sviluppare le mie capacità</li> <li>- all'interno della mia struttura/unità operativa i collaboratori sono messi nelle condizioni adeguate per poter svolgere il proprio lavoro</li> <li>- nella mia struttura/unità operativa vengo rassicurato ed incoraggiato a reagire dopo un insuccesso</li> <li>- il mio dirigente è capace di delegare</li> <li>- quando devono essere prese decisioni che riguardano la nostra struttura/unità operativa, tutti sono informati</li> <li>- nel mio lavoro vengono riconosciuti i risultati raggiunti dal gruppo</li> <li>- il mio dirigente sa gestire le situazioni conflittuali</li> <li>- mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati/servizi relativi al mio lavoro</li> <li>- le mie prestazioni vengono regolarmente verificate</li> <li>- normalmente ricevo direttive ed istruzioni chiare sull'attività che devo svolgere</li> <li>- Il lavoro è ben pianificato all'interno del mio gruppo e questo ci permette di raggiungere gli obiettivi previsti</li> <li>- Il mio lavoro viene valutato in maniera equa</li> <li>- gli obiettivi della mia struttura/unità operativa sono chiari e ben definiti</li> <li>- l'organizzazione interna della mia struttura/unità operativa è chiara e conosciuta</li> </ul> |
| <b>Fonte:</b>                    | Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Parametro di riferimento:</b> | Media regionale, anno 2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**5.4 Indicatore E11: Comunicazione e informazione per i dipendenti**

L'indicatore deriva dalla media dei punteggi ottenuti dalle domande sotto riportate a cui i dipendenti dovevano rispondere esprimendo il proprio livello di informazione in relazione ai seguenti items:

- la qualità dei servizi erogati dall'Azienda
- la soddisfazione degli utenti
- l'organizzazione della propria Azienda
- i risultati Aziendali
- le decisioni e le strategie importanti prese dalla Direzione Aziendale

Il dato è elaborato per Zona- Distretto.

| Indicatore                                          | Performance | Anno indicatore |
|-----------------------------------------------------|-------------|-----------------|
| E11 - Comunicazione e informazione per i dipendenti | 2,88        | 2010            |

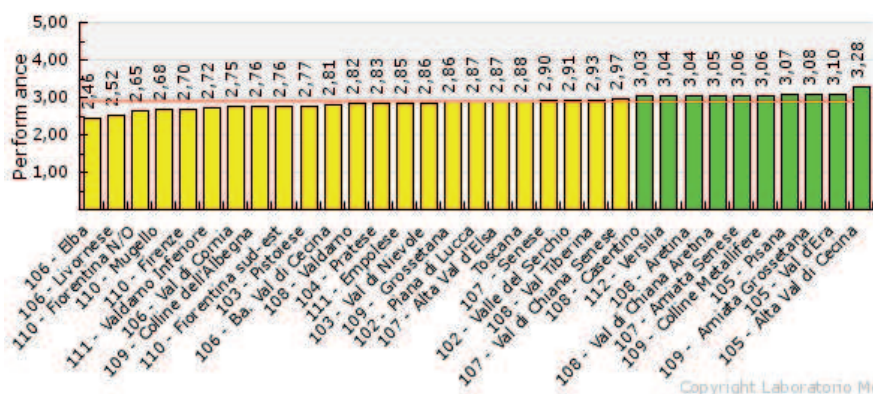
Fonte dei dati : *Indagine di clima interno 2010*

Elaborazioni: *Laboratorio Management e Sanità*

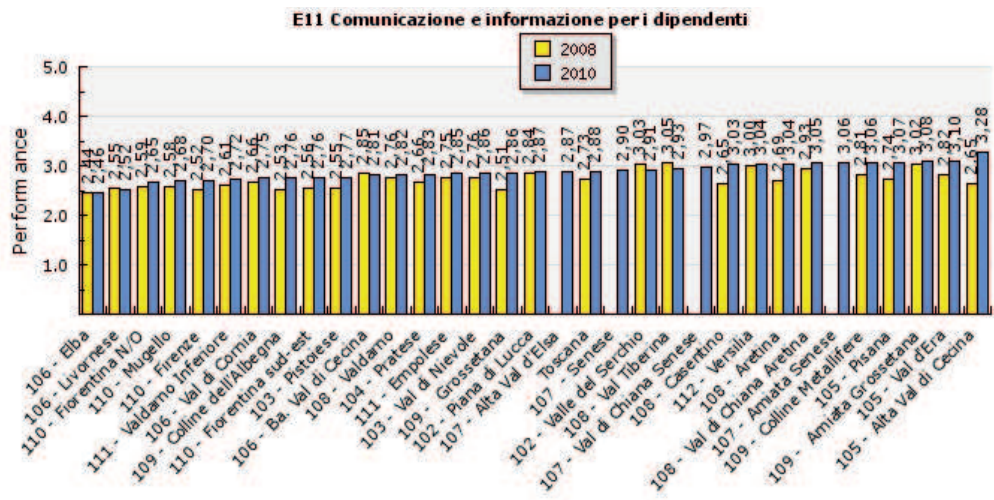
- E11 Comunicazione e informazione per i dipendenti

**E11 - Comunicazione e informazione per i dipendenti**

Media intraregionale 2,880



Copyright Laboratorio MeS



**Indicatore E11: Comunicazione e Informazione  
secondo i dipendenti**

**E11 Comunicazione e Informazione secondo i dipendenti**

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definizione:              | Comunicazione e Informazione per i dipendenti del territorio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Note per l'elaborazione:  | <p><b>Il punteggio deriva dalla media in quinti dei punteggi assegnati ai seguenti items</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la qualità dei servizi che eroghiamo agli utenti (pazienti, cittadini)</li><li>- la soddisfazione degli utenti della nostra Azienda (pazienti, cittadini)</li><li>- l'organizzazione della mia Azienda</li><li>- i risultati Aziendali (economici, sanitari, ecc...)</li><li>- le decisioni e le strategie importanti prese dalla Direzione Aziendale</li></ul> |
| Fonte:                    | Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Parametro di riferimento: | Media regionale, anno 2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |