

PARTE V LA VALUTAZIONE INTERNA

a cura di Francesca Sanna, Domenico Cerasuolo

La dimensione "Valutazione Interna" riguarda la soddisfazione del personale che opera nelle strutture del sistema sanitario regionale ed è presente nel sistema di valutazione delle performance al fine di contribuire a fornire un quadro più completo sui risultati e sulle performance aziendali, in particolare leggendo tali dati in relazione con le altre dimensioni del sistema. Conoscere il livello di soddisfazione dei propri dipendenti è fondamentale nelle aziende sanitarie, proprio per la rilevanza che le risorse umane rivestono nell'organizzazione sanitarie in quanto aziende di servizi alla persona. Vi è, infatti, in queste aziende una relazione stretta tra il sentire dei dipendenti nell'ambiente di lavoro e la qualità dei servizi erogati: maggiore è infatti la soddisfazione, la motivazione e la fiducia degli operatori rispetto al proprio lavoro e alla propria azienda maggiore sarà la qualità del servizio erogato all'utente.

All'interno del sistema di valutazione delle performance, lo *status* del dipendente nella propria realtà lavorativa è indagata attraverso l'utilizzo di due strumenti:

1. l'analisi di un *set* di indicatori oggettivi, considerati *proxy* del clima interno, quali la percentuale di assenza e il tasso di infortuni sul lavoro;
2. la somministrazione di un questionario di clima interno a tutti i dipendenti delle Aziende Sanitarie toscane.

La **Percentuale di Assenza (E2)** 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 permette di raccogliere indirettamente informazioni utili sul clima interno e sulla produttività degli operatori: prende infatti in considerazione diversi aspetti e situazioni che determinano l'assenza dal posto di lavoro. Gli elementi rilevati riguardano le assenze per permessi (da quelle sindacali fino a quelle per il diritto allo studio), per malattia e per infortunio, fornendo in questo modo uno spaccato della presenza/assenza dei dipendenti.

Questo indicatore ha dunque un impatto sull'efficienza e sulla produttività dell'Azienda e quindi del sistema nel suo complesso.

Il **Tasso Infortuni (E3)** monitora la frequenza degli infortuni dei dipendenti, rileva aspetti legati a carenze organizzative o strutturali, evidenzia elementi che riguardano lo scarso rispetto di procedure e protocolli per la sicurezza sui luoghi di lavoro. In generale questo indicatore permette di rilevare le carenze organizzative a cui sarebbe necessario fare fronte per rendere il posto di lavoro più sicuro e quindi più vivibile.

Il monitoraggio di questo indicatore da parte del *top management* permette di identificare i fattori di rischio che concorrono al verificarsi degli eventi infortunistici, rafforzando la prevenzione primaria ed accrescendo il livello di attenzione dei singoli operatori nello svolgimento quotidiano del loro lavoro. Questo al fine di sviluppare una consapevolezza maggiore sui rischi e le procedure di sicurezza.

L'**indagine di clima interno** si pone l'obiettivo di indagare le percezioni ed i motivi di soddisfazione e di insoddisfazione dei dipendenti delle Aziende Sanitarie Locali e delle Aziende Ospedaliere Universitarie nei confronti della propria realtà organizzativa. La valutazione di clima interno rappresenta, per le aziende sanitarie, un momento di riflessione sulle dinamiche, anche relazionali, che possono orientare il processo di cambiamento. Le indagini sul clima organizzativo consentono di rilevare la percezione dei dipendenti sulla struttura organizzativa a cui appartengono, sulle relazioni che vengono sviluppate e sulle capacità manageriali dei responsabili.

L'indagine, che si svolge con cadenza biennale, ha coinvolto, anche nell'anno 2012, circa 51000 dipendenti delle Aziende Sanitarie e Aziende Ospedaliere Universitarie toscane, che hanno potuto compilare il questionario di clima organizzativo collegandosi ad un apposito sito *web* della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa; i dati, inseriti tramite un'interfaccia grafica, sono stati raccolti in un *dataset* ospitato sul server del Laboratorio MeS.

Per la prima volta hanno partecipato all'indagine di clima interno i dipendenti dell'ISPO, l'Istituto per lo studio e la prevenzione oncologica.

Il questionario compilato si distingue in due tipologie in base al ruolo ricoperto dal dipendente. Il questionario 1, rivolto ai Responsabili di struttura complessa e il questionario 2, rivolto a tutti gli altri dipendenti: la scelta di distinguere i questionari in base al ruolo ricoperto è dipesa dalla considerazione che i responsabili di struttura complessa "più vicini" al management aziendale hanno una diversa prospettiva delle dinamiche aziendali.

Entrambi i questionari si articolano in più sezioni, rappresentative delle diverse dimensioni di cui si compone il complesso costruito del clima interno. In particolare lo strumento, che ha una prospettiva di natura organizzativo - gestionale, chiede al dipendente di esprimere la propria opinione circa le condizioni di lavoro in cui si trova ad operare, la comunicazione e l'informazione all'interno dell'azienda, le opportunità di crescita professionale, la qualità delle relazioni con i colleghi e con i superiori, la capacità di lavorare in squadra, la conoscenza dei meccanismi di programmazione e controllo dell'azienda, la formazione. Una sezione del questionario è dedicata alla conoscenza di quale sia la percezione del dipendente in relazione alla nuova organizzazione ospedaliera per intensità di cura.

Infine, l'ultima parte del questionario si è composta di due domande aperte che hanno permesso al dipendente di esprimersi in relazione a quali fossero, secondo il proprio punto di vista, i margini di miglioramento e gli ambiti di riduzione degli sprechi del sistema sanitario toscano. Rispetto a questa ultima parte si sono raccolte ben 1570 pagine di documentazione; hanno infatti dato il loro contributo il 77% dei questionari compilati dai responsabili di struttura e il 62% dagli altri dipendenti.

In quest'ottica l'indagine di clima costituisce un'opportunità notevole per il *management*, perché diviene sia uno strumento di "ascolto interno", capace di registrare la percezione che i dipendenti hanno delle priorità dell'azienda, sia uno strumento di "diagnosi organizzativa", utile per individuare i fattori critici (sia di successo che di blocco) rispetto ai quali intervenire, promuovendo il cambiamento o rinforzando i risultati raggiunti.



Dall'indagine di clima interno derivano i seguenti indicatori di valutazione:

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: "E12"

Sono, invece, indicatori di osservazione "E11" (Il Management secondo i responsabili di struttura) ed "E13" (La Comunicazione e Informazione secondo i responsabili).

La raccolta dei dati

I dipendenti hanno potuto partecipare all'indagine, compilando il questionario, dal 19 Novembre al 21 Dicembre 2012.

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* da un qualsiasi computer aziendale o di casa, 24 ore su 24. Per tutta la durata dell'indagine, il dipendente in difficoltà nella sua compilazione, ha potuto contare sul supporto telefonico dei collaboratori del Laboratorio MeS.

Per accedere al questionario di clima interno, ogni dipendente ha ricevuto una *login* ed una *password* alfanumerica, distribuiti dai referenti individuati dalle Aziende per il coordinamento interno dell'indagine.

La percentuale dei rispondenti è stata, a livello regionale, pari al 47%, con un aumento di 5 punti percentuali rispetto al 2010: su un totale di 51.115 dipendenti, hanno partecipato all'iniziativa 24.042 dipendenti.


Il dato, molto significativo, da un lato sottolinea come sia elevato l'interesse dei dipendenti rispetto ai temi oggetto dell'indagine e la volontà di far sentire la propria voce tramite lo strumento, dall'altro ci fornisce informazioni positive sul livello di informatizzazione delle Aziende Sanitarie e sul *feeling* sempre più crescente tra i dipendenti e le nuove tecnologie. Tra le Aziende con la percentuale di risposta più elevata ci sono l'Asl 5 di Pisa, che ha conseguito la miglior *performance*, con una percentuale di risposta pari al 75%, l'Asl 7 di Siena (69%) e l'Asl 9 di Grosseto (68%). Tra le aziende ospedaliero-universitarie, buoni i risultati dell'azienda ospedaliero-universitaria senese che ha dimostrato un particolare sforzo organizzativo con un miglioramento di quasi 20 punti percentuali rispetto alla scorsa indagine (dal 19% al 37%).



5.1 Indicatore E1: % di risposta

L'indicatore E1 rappresenta il livello di adesione all'indagine di clima interno da parte dei dipendenti delle strutture coinvolte nella rilevazione.

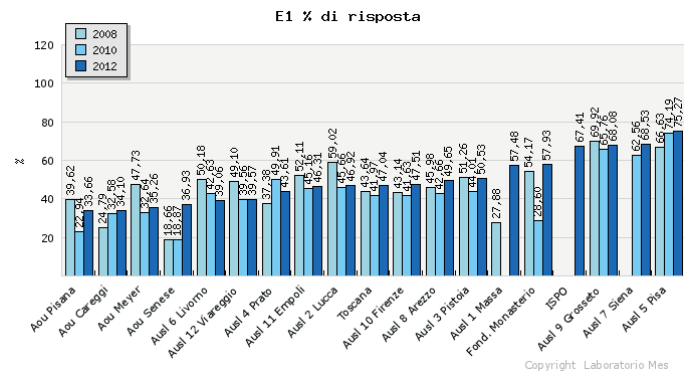
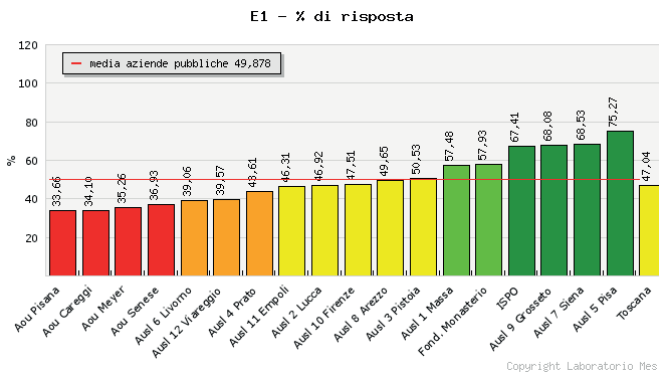
La percentuale di risposta, data dal rapporto tra il numero di questionari ricevuti rispetto a quelli attesi, rappresenta un primo forte segnale del rapporto del dipendente nei confronti dell'Azienda, in quanto espressione del livello di coinvolgimento del professionista rispetto alle iniziative delle Azienda.

Indicatore	Valore Toscana	Performance Toscana	Anno
E1 - % di risposta	47,04 %	 2,17	2012

Fonte dei dati : *Indagine di clima interno 2012*
Elaborazioni: *Laboratorio Management e Sanità*

Struttura ad albero E1 % di risposta

- E1 % di risposta



E1 % di risposta									
Azienda	Valutazione 2010	Valutazione 2012	Valore 2010	Valore 2012	Delta %	Num 2010	Num 2012	Den 2010	Den 2012
Toscana	2,40	2,17	41,97	47,04	12,08	21.113,0	24.042,0	50.310,0	51.115,0
Ausl 1 Massa	0,00	3,42	0,00	57,48	0,00	0,0	1.526,0	0,0	2.655,0
Ausl 2 Lucca	2,74	2,15	45,66	46,92	2,76	1.246,0	1.217,0	2.792,0	2.594,0
Ausl 3 Pistoia	2,59	2,59	44,01	50,53	14,81	1.377,0	1.533,0	3.129,0	3.034,0
Ausl 4 Prato	3,12	1,76	49,91	43,61	-12,62	1.321,0	1.132,0	2.647,0	2.596,0
Ausl 5 Pisa	5,00	5,00	74,19	75,27	1,46	1.618,0	1.598,0	2.181,0	2.123,0
Ausl 6 Livorno	2,46	1,21	42,63	39,06	-8,37	1.804,0	1.486,0	4.232,0	3.804,0
Ausl 7 Siena	4,27	4,75	62,56	68,53	9,54	1.517,0	1.592,0	2.425,0	2.323,0
Ausl 8 Arezzo	2,47	2,48	42,66	49,65	16,39	1.643,0	1.822,0	3.851,0	3.670,0
Ausl 9 Grosseto	4,55	4,70	65,76	68,08	3,53	1.932,0	1.988,0	2.938,0	2.920,0
Ausl 10 Firenze	2,37	2,23	41,63	47,51	14,12	2.714,0	2.924,0	6.520,0	6.155,0
Ausl 11 Empoli	2,69	2,08	45,16	46,31	2,55	1.100,0	1.117,0	2.436,0	2.412,0
Ausl 12 Viareggio	2,19	1,27	39,56	39,57	0,03	784,0	783,0	1.982,0	1.979,0
Aou Pisana	0,68	0,56	22,94	33,66	46,73	1.127,0	1.565,0	4.913,0	4.649,0
Aou Senese	0,32	0,95	18,87	36,93	95,71	570,0	1.072,0	3.020,0	2.903,0
Aou Careggi	1,56	0,61	32,58	34,10	4,67	1.907,0	1.932,0	5.853,0	5.665,0
Aou Meyer	1,56	0,75	32,64	35,26	8,03	300,0	317,0	919,0	899,0
Fond. Monasterio	1,20	3,48	28,60	57,93	102,55	153,0	347,0	535,0	599,0

E1	
% DI RISPOSTA	
DEFINIZIONE	Percentuale di risposta all'indagine di clima interno
NUMERATORE	N. osservazioni rilevate
DENOMINATORE	N. osservazioni attese
NOTE PER L'ELABORAZIONE	Per N.osservazioni rilevate si intende il numero di dipendenti a tempo indeterminato e determinato che hanno partecipato all'indagine. Per N. osservazioni attese si intende il numero di dipendenti a tempo indeterminato e determinato che, potenzialmente, avrebbero potuto partecipare all'indagine.



5.2 Indicatore E2: % di assenza

L'indicatore monitora la percentuale di assenza dei dipendenti dal posto di lavoro ed è considerato una proxy del clima interno aziendale. Il valore dell'indicatore risulta dal rapporto fra le ore di assenza per malattia, per infortunio e per permessi retribuiti (al numeratore) e le ore lavorabili da contratto (al denominatore), al netto delle ferie effettuate/fruite, 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 l'anno 2012.

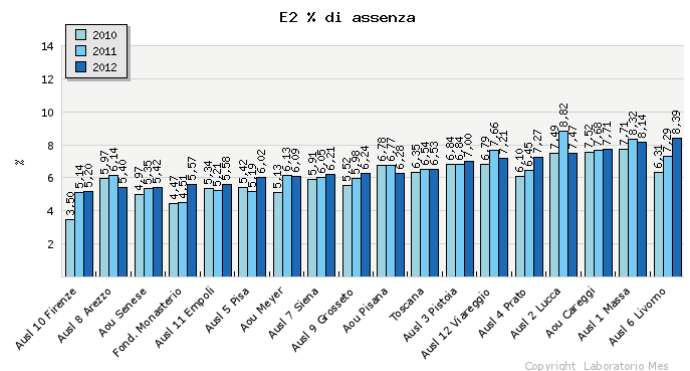
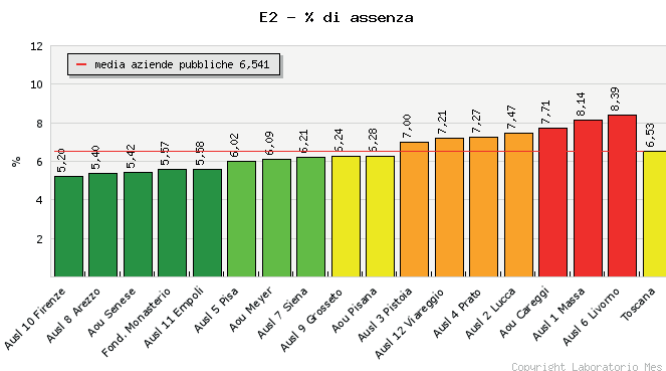
Indicatore	Valore Toscana	Performance Toscana	Anno
E2 - % di assenza	6,53 %	 2,52	2012

Fonte dei dati : *Dati Aziendali*

Elaborazioni: *Laboratorio Management e Sanità*

Struttura ad albero E2 % di assenza

- E2 % di assenza



E2 % di assenza									
Azienda	Valutazione 2011	Valutazione 2012	Valore 2011	Valore 2012	Delta %	Num 2011	Num 2012	Den 2011	Den 2012
Toscana	2,40	2,52	6,54	6,53	-0,15	5.476.704,2	5.518.518,7	83.803.795,3	84.461.815,6
Ausl 1 Massa	0,33	0,01	8,32	8,14	-2,16	390.404,0	344.794,0	4.692.570,0	4.236.056,0
Ausl 2 Lucca	0,00	1,05	8,82	7,47	-15,31	371.919,3	326.099,1	4.218.958,7	4.364.405,6
Ausl 3 Pistoia	2,05	1,79	6,84	7,00	2,34	341.158,0	341.189,0	4.985.884,0	4.874.354,0
Ausl 4 Prato	2,50	1,37	6,45	7,27	12,71	272.786,4	300.537,9	4.226.283,8	4.135.023,9
Ausl 5 Pisa	3,97	3,33	5,19	6,02	15,99	185.195,0	208.670,0	3.571.053,0	3.466.516,0
Ausl 6 Livorno	1,53	0,00	7,29	8,39	15,09	533.216,0	576.644,0	7.318.852,0	6.872.947,0
Ausl 7 Siena	2,97	3,03	6,05	6,21	2,64	231.983,0	235.165,0	3.833.597,0	3.789.422,0
Ausl 8 Arezzo	2,86	4,29	6,14	5,40	-12,05	398.139,0	394.617,5	6.486.158,0	7.301.477,0
Ausl 9 Grosseto	3,05	2,98	5,98	6,24	4,35	299.599,0	307.359,0	5.008.140,0	4.924.828,0
Ausl 10 Firenze	4,02	4,62	5,14	5,20	1,17	533.790,6	618.451,4	10.380.695,4	11.904.428,0
Ausl 11 Empoli	3,94	4,01	5,21	5,58	7,10	206.119,0	218.284,2	3.954.263,2	3.909.645,4
Ausl 12 Viareggio	1,09	1,46	7,66	7,21	-5,87	240.632,0	221.430,0	3.140.540,5	3.069.720,0
Aou Pisana	2,13	2,92	6,77	6,28	-7,24	500.670,0	453.588,0	7.391.380,0	7.221.980,0
Aou Senese	3,78	4,26	5,35	5,42	1,31	245.261,0	241.522,6	4.583.024,3	4.454.882,6
Aou Careggi	1,07	0,68	7,68	7,71	0,39	603.065,0	607.621,0	7.851.864,0	7.877.470,0
Aou Meyer	2,88	3,22	6,13	6,09	-0,65	95.814,0	93.124,8	1.563.330,8	1.530.146,9
Fond. Monasterio	4,75	4,03	4,51	5,57	23,50	26.952,9	29.421,3	597.200,7	528.513,2



E2	
% DI ASSENZA	
DEFINIZIONE	Percentuale di assenza dei dipendenti
NUMERATORE	N. ore di assenza
DENOMINATORE	N. ore lavorabili da contratto (al netto)
NOTE PER L'ELABORAZIONE	Il numero di ore di assenza risulta dalla somma di: - n. ore Assenza per Malattia (100%, 90%, 50% e 0%) - n. ore Assenza per Infortuni - n. ore Permessi Retribuiti Il numero di ore lavorabili da contratto si intende al netto di: - n. ore per Ferie effettuate/fruite - n. ore Distacco Sindacale - n. ore Permessi Sindacali - n. ore Diritto allo studio (150 ore) - n. ore Sciopero - n. ore Astensione facoltativa per malattia del figlio - n. ore Aspettative senza assegni
RIFERIMENTO	Media regionale, anno 2011
FONTE	Dato Aziendale - Ufficio del Personale
LIVELLO	Azienda di erogazione




5.3 Indicatore E3: Tasso infortuni

Il tasso di infortuni mostra il rapporto fra il numero di infortuni relativo al periodo preso in esame ed il numero di ore lavorabili da contratto (per 100.000 ore lavorabili). Il dato risultante si riferisce quindi alla frequenza degli infortuni ogni 100.000 ore lavorabili da contratto.

L'indicatore considera 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.

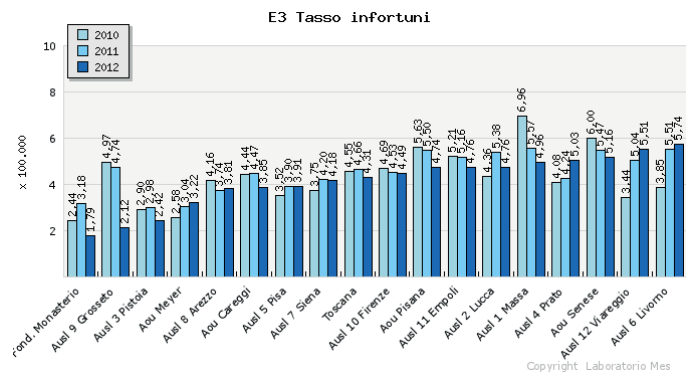
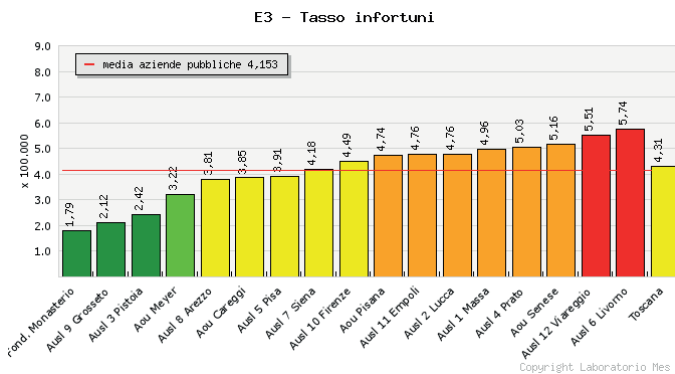
I dati richiesti provengono dai registri infortuni delle Aziende e riguardano gli eventi infortunistici occorsi all'interno della strutture aziendali e nel tragitto casa-lavoro (infortuni *in itinere*).

Indicatore	Valore Toscana	Performance Toscana	Anno
E3 - Tasso infortuni	4,31 x 100.000	 2,30	2012

Fonte dei dati : *Dati Aziendali*
 Elaborazioni: *Laboratorio Management e Sanità*

Struttura ad albero E3 Tasso infortuni

- E3 Tasso infortuni





E3 Tasso infortuni									
Azienda	Valutazione 2011	Valutazione 2012	Valore 2011	Valore 2012	Delta %	Num 2011	Num 2012	Den 2011	Den 2012
Toscana	2,22	2,30	4,66	4,31	-7,44	4.446,0	4.046,0	95.402.863,6	93.797.890,4
Ausl 1 Massa	0,46	1,48	5,57	4,96	-10,97	301,0	240,0	5.403.587,0	4.839.602,0
Ausl 2 Lucca	0,83	1,72	5,38	4,76	-11,43	260,0	234,0	4.834.318,6	4.910.988,5
Ausl 3 Pistoia	5,00	4,69	2,98	2,42	-18,90	169,0	134,0	5.675.424,0	5.544.905,0
Ausl 4 Prato	3,03	1,39	4,24	5,03	18,60	205,0	238,0	4.837.273,4	4.733.027,0
Ausl 5 Pisa	3,68	2,81	3,90	3,91	0,19	159,0	156,0	4.074.821,0	3.992.334,0
Ausl 6 Livorno	0,58	0,49	5,51	5,74	4,18	461,0	458,0	8.367.438,0	7.978.796,0
Ausl 7 Siena	3,11	2,46	4,20	4,18	-0,40	185,0	182,0	4.409.781,0	4.350.748,0
Ausl 8 Arezzo	4,00	2,94	3,74	3,81	1,80	274,0	278,0	7.331.029,0	7.301.477,0
Ausl 9 Grosseto	2,07	5,00	4,74	2,12	-55,23	267,0	117,0	5.637.540,0	5.513.834,0
Ausl 10 Firenze	2,46	2,08	4,53	4,49	-0,98	538,0	534,0	11.871.465,0	11.904.428,0
Ausl 11 Empoli	1,25	1,74	5,16	4,76	-7,84	235,0	214,0	4.554.527,2	4.500.316,4
Ausl 12 Viareggio	1,48	0,78	5,04	5,51	9,37	181,0	195,0	3.591.667,5	3.537.476,0
Aou Pisana	0,59	1,76	5,50	4,74	-13,82	456,0	389,0	8.287.794,0	8.206.634,0
Aou Senese	0,65	1,22	5,47	5,16	-5,61	276,0	259,0	5.045.914,3	5.016.082,1
Aou Careggi	2,59	2,88	4,47	3,85	-13,77	404,0	350,0	9.040.704,0	9.080.036,0
Aou Meyer	5,00	3,68	3,04	3,22	5,87	54,0	57,0	1.779.216,0	1.771.020,0
Fond. Monasterio	5,00	5,00	3,18	1,79	-43,86	21,0	11,0	660.363,6	616.186,4


E3	
TASSO INFORTUNI	
DEFINIZIONE	Tasso di Infortuni dei dipendenti dell'azienda
NUMERATORE	Numero di infortuni
DENOMINATORE	Numero di ore lavorabili da contratto
RIFERIMENTO	Media regionale anno 2012
FONTE	Dato Aziendale - SSP / Ufficio del Personale
LIVELLO	Azienda di erogazione



5.4 Indicatore E9: Attività di formazione

L'indicatore esprime la percezione dei dipendenti sulla formazione erogata dalla propria Azienda.

Il dipendente ha potuto esprimere un'opinione sulle opportunità formative messe a disposizione dall'azienda, sulla loro utilità in relazione al miglioramento del modo di lavorare e quanto siano state utili nello sviluppo delle proprie competenze.

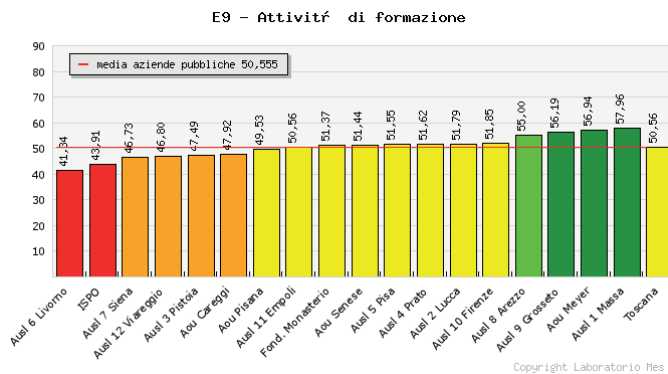
Indicatore	Valore Toscana	Performance Toscana	Anno
E9 - Attività di formazione	50,56	 2,51	2012

Fonte dei dati : *Indagine di clima interno 2012*

Elaborazioni: *Laboratorio Management e Sanità*

Struttura ad albero E9 Attività di formazione

- E9 Attività di formazione
 - E14 Formazione obbligatoria dei dirigenti di struttura complessa 19,00 %



E9 Attività di formazione					
Azienda	Valore	Valutazione	Numeratore	Denominatore	Anno
Toscana	50,56	2,51	-	-	2012
Ausl 1 Massa	57,96	4,74	-	-	2012
Ausl 2 Lucca	51,79	2,88	-	-	2012
Ausl 3 Pistoia	47,49	1,59	-	-	2012
Ausl 4 Prato	51,62	2,83	-	-	2012
Ausl 5 Pisa	51,55	2,81	-	-	2012
Ausl 6 Livorno	41,34	0,00	-	-	2012
Ausl 7 Siena	46,73	1,36	-	-	2012
Ausl 8 Arezzo	55,00	3,85	-	-	2012
Ausl 9 Grosseto	56,19	4,21	-	-	2012
Ausl 10 Firenze	51,85	2,90	-	-	2012
Ausl 11 Empoli	50,56	2,51	-	-	2012
Ausl 12 Viareggio	46,80	1,38	-	-	2012
ISPO	43,91	0,51	-	-	2012
Aou Pisana	49,53	2,20	-	-	2012
Aou Senese	51,44	2,78	-	-	2012
Aou Careggi	47,92	1,72	-	-	2012
Aou Meyer	56,94	4,43	-	-	2012
Fond. Monasterio	51,37	2,76	-	-	2012



E9	
ATTIVITÀ DI FORMAZIONE	
DEFINIZIONE	Valutazione dell'attività di formazione dei dipendenti
NOTE PER L'ELABORAZIONE	<p>Ai dipendenti che hanno compilato il questionario 2 è stato chiesto di valutare la qualità della formazione erogata dalla propria Azienda. Le valutazioni sono calcolate sulla base dei seguenti step:</p> <ul style="list-style-type: none"> • trasformazione delle modalità di risposta selezionate dai dipendenti in una scala continua da 0 a 100; • esecuzione della procedura di risk adjustment correggendo per Azienda le variabili età, genere, ruolo professionale; • calcolo del valore medio per ciascun Azienda; • costruzione delle fasce di valutazione rispetto alla media regionale; • assegnazione della valutazione rispetto alla media intra-regionale.
QUESITI	<p>L'indicatore fa riferimento alle seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quest'Azienda offre opportunità di formazione • 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 • Negli ultimi due anni ho partecipato a percorsi formativi organizzati dall'Azienda • Sono soddisfatto dei metodi con cui sono svolte le attività formative nella mia azienda • La mia azienda offre una formazione di qualità
NOTA METODOLOGICA	<p>La rilevazione è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario on line, aperto 24 ore su 24, a tutti i dipendenti strutturati delle aziende coinvolte nell'indagine. I dati sono stati raccolti tramite la metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interview).</p> <p>L'indagine di clima interno si è svolta dal 19 Novembre al 21 Dicembre 2012.</p>
FONTE	Indagine di clima interno - Laboratorio MeS



5.5 Indicatore E10: Il management per i dipendenti

Una sezione del questionario di clima interno è dedicata alla valutazione da parte dei dipendenti del management nell'esercizio delle sue competenze.

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:

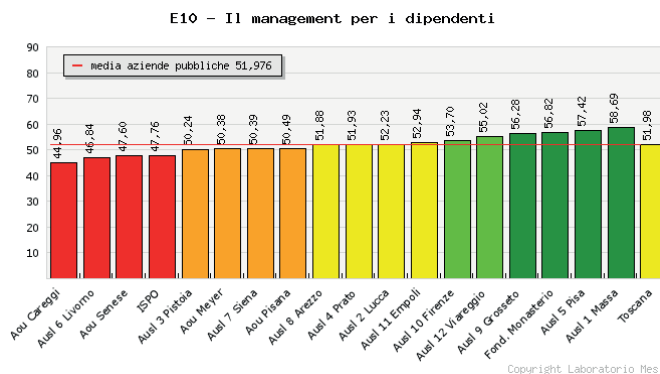
- sviluppo degli altri (Es: "mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati/servizi relativi al mio lavoro")
- assertività (Es: "normalmente ricevo direttive ed istruzioni chiare sull'attività che devo svolgere")
- lavoro di gruppo e cooperazione (Es: "nella mia struttura/unità operativa vengono organizzate con regolarità riunioni interne")
- *leadership* del gruppo (Es: "Il lavoro è ben pianificato all'interno del mio gruppo e questo ci permette di raggiungere gli obiettivi previsti")
- 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	Valore Toscana	Performance Toscana	Anno
E10 - Il management per i dipendenti	51,98	 2,51	2012

Fonte dei dati : *Indagine di clima interno 2012*
Elaborazioni: *Laboratorio Management e Sanità*

Struttura ad albero E10 Il management per i dipendenti

- E10 Il management per i dipendenti
 - E12 Il management per i responsabili [60,95](#)



E10 Il management per i dipendenti					
Azienda	Valore	Valutazione	Numeratore	Denominatore	Anno
Toscana	51,98	2,51	-	-	2012
Ausl 1 Massa	58,69	4,95	-	-	2012
Ausl 2 Lucca	52,23	2,60	-	-	2012
Ausl 3 Pistoia	50,24	1,88	-	-	2012
Ausl 4 Prato	51,93	2,49	-	-	2012
Ausl 5 Pisa	57,42	4,50	-	-	2012
Ausl 6 Livorno	46,84	0,64	-	-	2012
Ausl 7 Siena	50,39	1,93	-	-	2012
Ausl 8 Arezzo	51,88	2,47	-	-	2012
Ausl 9 Grosseto	56,28	4,08	-	-	2012
Ausl 10 Firenze	53,70	3,14	-	-	2012
Ausl 11 Empoli	52,94	2,86	-	-	2012
Ausl 12 Viareggio	55,02	3,62	-	-	2012
ISPO	47,76	0,97	-	-	2012
Aou Pisana	50,49	1,97	-	-	2012
Aou Senese	47,60	0,92	-	-	2012
Aou Careggi	44,96	0,00	-	-	2012
Aou Meyer	50,38	1,93	-	-	2012
Fond. Monasterio	56,82	4,28	-	-	2012




E10	
IL MANAGEMENT PER I DIPENDENTI	
DEFINIZIONE	Management per i dipendenti dell'azienda
NOTE PER L'ELABORAZIONE	<p>Ai dipendenti che hanno compilato il questionario 2 è stato chiesto di valutare il management nell'esercizio delle sue competenze.</p> <p>Sono state formulate domande volte ad indagare gli indicatori comportamentali riferiti alle competenze distintive del ruolo, escludendo le competenze tecnico-professionali. Le valutazioni sono calcolate sulla base dei seguenti step:</p> <ul style="list-style-type: none"> • trasformazione delle modalità di risposta selezionate dai dipendenti in una scala continua da 0 a 100; • esecuzione della procedura di risk adjustment correggendo per Azienda le variabili età, genere, ruolo professionale; • calcolo del valore medio per ciascun Azienda; • costruzione delle fasce di valutazione rispetto alla media regionale; • assegnazione della valutazione rispetto alla media intra-regionale.
QUESITI	<p>L'indicatore fa riferimento alle seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organizzazione interna della mia struttura è chiara e conosciuta. - In genere mi viene dato riscontro sulla qualità del mio lavoro e sui risultati raggiunti - Nella mia struttura vengono organizzate con regolarità riunioni interne. - Quando devono essere prese decisioni che riguardano la mia struttura tutti sono informati. - All'interno della mia struttura, il lavoro è ben pianificato e questo ci permette di raggiungere gli obiettivi previsti. - Nella mia struttura sento che le mie proposte di miglioramento vengono prese in considerazione dal mio dirigente - Sento di fare parte di una squadra che collabora per raggiungere obiettivi comuni. - All'interno della mia struttura tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze. - Normalmente ricevo direttive ed istruzioni chiare sull'attività che devo svolgere dal mio dirigente - Nella mia struttura/uo vengo rassicurato ed incoraggiato a reagire dopo un insuccesso - Il mio dirigente sa gestire le situazioni conflittuali - Il mio dirigente è facilmente contattabile in caso abbia necessità di parlare con lui - Il mio dirigente è capace di delegare - Mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati/servizi relativi al mio lavoro. - Nel mio lavoro vengo aiutato a sviluppare le mie capacità - Condivido i criteri adottati dal mio dirigente per valutare il mio lavoro
NOTA METODOLOGICA	<p>La rilevazione è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario on line, aperto 24 ore su 24, a tutti i dipendenti strutturati delle aziende coinvolte nell'indagine. I dati sono stati raccolti tramite la metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interview).</p> <p>L'indagine di clima interno si è svolta dal 19 Novembre al 21 Dicembre 2012.</p>
FONTE	Indagine di clima interno - Laboratorio Mes



5.6 Indicatore E11: La comunicazione per i dipendenti

L'indicatore valuta la percezione dei dipendenti in merito ai processi di comunicazione interni all'azienda.

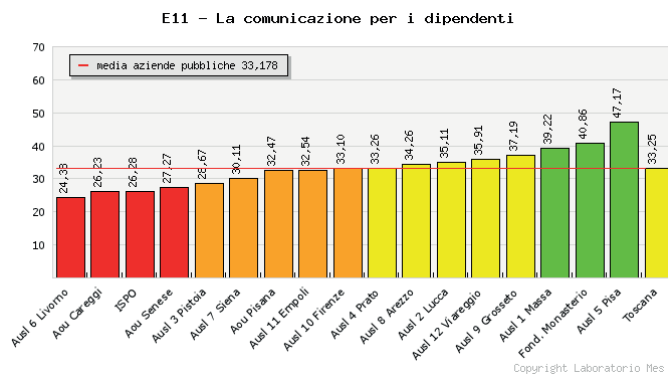
Indicatore	Valore Toscana	Performance Toscana	Anno
E11 - La comunicazione per i dipendenti	33,25	 2,01	2012

Fonte dei dati : *Indagine di clima interno 2012*

Elaborazioni: *Laboratorio Management e Sanità*

Struttura ad albero E11 La comunicazione per i dipendenti

- E11 La comunicazione per i dipendenti
 - E13 La comunicazione per i responsabili [63,91](#)



E11 La comunicazione per i dipendenti					
Azienda	Valore	Valutazione	Numeratore	Denominatore	Anno
Toscana	33,25	2,01	-	-	2012
Ausl 1 Massa	39,22	3,32	-	-	2012
Ausl 2 Lucca	35,11	2,42	-	-	2012
Ausl 3 Pistoia	28,67	1,00	-	-	2012
Ausl 4 Prato	33,26	2,01	-	-	2012
Ausl 5 Pisa	47,17	4,00	-	-	2012
Ausl 6 Livorno	24,38	0,06	-	-	2012
Ausl 7 Siena	30,11	1,32	-	-	2012
Ausl 8 Arezzo	34,26	2,23	-	-	2012
Ausl 9 Grosseto	37,19	2,87	-	-	2012
Ausl 10 Firenze	33,10	1,98	-	-	2012
Ausl 11 Empoli	32,54	1,85	-	-	2012
Ausl 12 Viareggio	35,91	2,59	-	-	2012
ISPO	26,28	0,48	-	-	2012
Aou Pisana	32,47	1,84	-	-	2012
Aou Senese	27,27	0,70	-	-	2012
Aou Careggi	26,23	0,47	-	-	2012
Aou Meyer	34,50	2,28	-	-	2012
Fond. Monasterio	40,86	3,68	-	-	2012



E11	
LA COMUNICAZIONE PER I DIPENDENTI	
DEFINIZIONE	Comunicazione e Informazione per i dipendenti dell'azienda
NOTE PER L'ELABORAZIONE	<p>Ai dipendenti che hanno compilato il questionario 2 è stato chiesto di valutare i processi di comunicazione all'interno della propria azienda.</p> <p>Le valutazioni sono calcolate sulla base dei seguenti step:</p> <ul style="list-style-type: none"> • trasformazione delle modalità di risposta selezionate dai dipendenti in una scala continua da 0 a 100; • esecuzione della procedura di risk adjustment correggendo per Azienda le variabili età, genere, ruolo professionale; • calcolo del valore medio per ciascun Azienda; • costruzione delle fasce di valutazione rispetto alla media regionale; • assegnazione della valutazione rispetto alla media intra-regionale.
QUESITI	<p>L'indicatore è costruito sulla base delle seguenti domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mia Azienda diffonde in modo efficace le informazioni interne tra i diversi settori dell'azienda - Sono informato sui risultati Aziendali (economici, sanitari, soddisfazione dei pazienti) - Sono informato sulle strategie importanti e l'organizzazione della Azienda
NOTA METODOLOGICA	<p>La rilevazione è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario on line, aperto 24 ore su 24, a tutti i dipendenti strutturati delle aziende coinvolte nell'indagine. I dati sono stati raccolti tramite la metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interview).</p> <p>L'indagine di clima interno si è svolta dal 19 Novembre al 21 Dicembre 2012.</p>
FONTE	Indagine di clima interno - Laboratorio Mes