

## PARTE VI

### LA VALUTAZIONE INTERNA (E)

a cura di Sabina Nuti

#### Introduzione

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 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.

Attraverso gli indicatori della dimensione valutazione del clima interno<sup>1</sup> 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 rappresentativo 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 rappresentatività per macroaree (Amministrazione, Ospedale, Territorio e Prevenzione) anche con percentuali di risposta molto basse.

L'indagine condotta dal Laboratorio Management e Sanità 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.

Dei sette indicatori costruiti a partire dal questionario di clima interno rivolto ai dipendenti delle Aziende Sanitarie, per la valutazione delle zone-distretto sono stati selezionati i seguenti:

- Tasso di risposta all'indagine di clima interno – E1
- Valutazione delle Condizioni di Lavoro da parte dei dipendenti – E6
- Valutazione del Management da parte dei dipendenti – E7
- Valutazione dell'attività di Formazione – E9

Il valore di ciascun indicatore rappresenta, come criterio generale, la valutazione espressa dai soli dipendenti, esclusi i responsabili di struttura, appartenenti alla macroarea Territorio.

I punteggi di valutazione di ciascun indicatore sono nella maggior parte dei casi espressione di poche unità di individui, motivo per cui, per il 2007, si è stabilito che tali indicatori fossero considerati indicatori "ad hoc" dell'andamento delle zone-distretto rispetto alla valutazione interna.

---

1 Il clima interno 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

### 1. Il tasso di risposta all'indagine di clima interno – E1 *di M. Sinigaglia*

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 compilati dai soli dipendenti della macroarea Territorio di ciascuna Azienda Sanitaria ed il numero di questionari attesi da campionamento (per la stessa macroarea) per 100.

#### E1 - Tasso di risposta indagine di clima

Fig.1: Struttura indicatore, Tasso di risposta

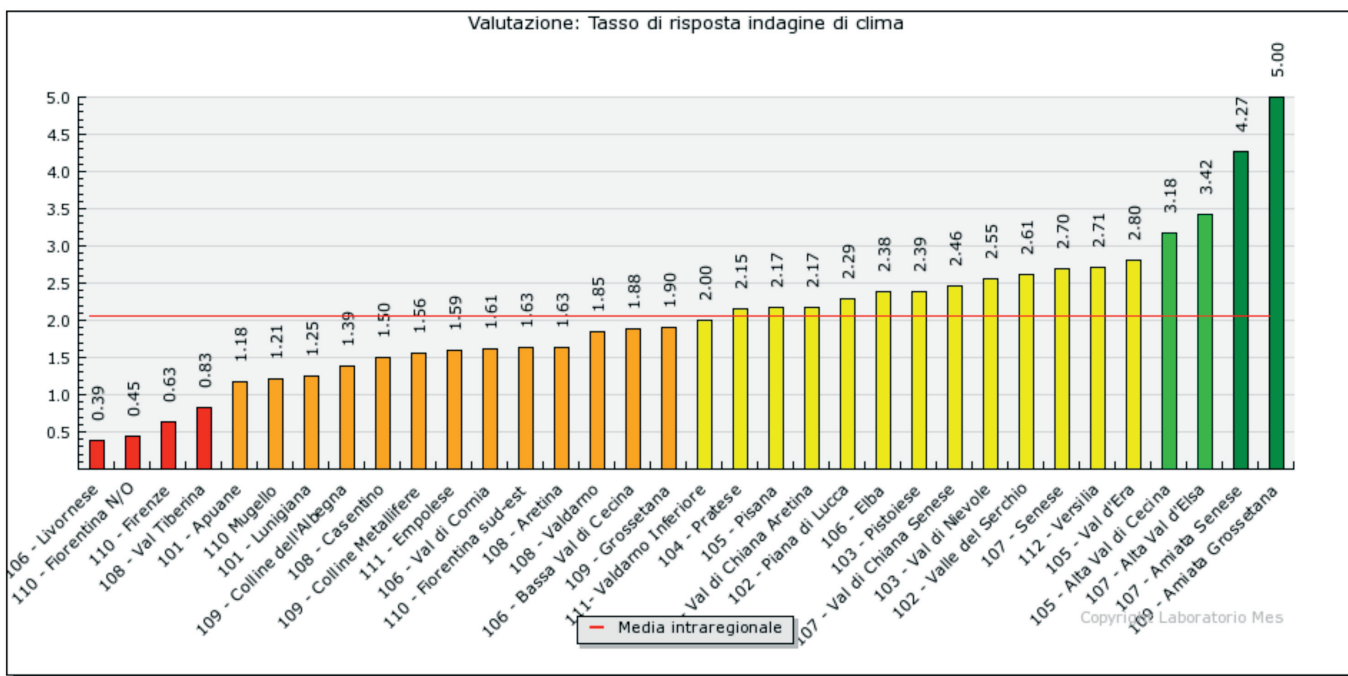


Fig.2: Valutazione del tasso di risposta, anno 2007

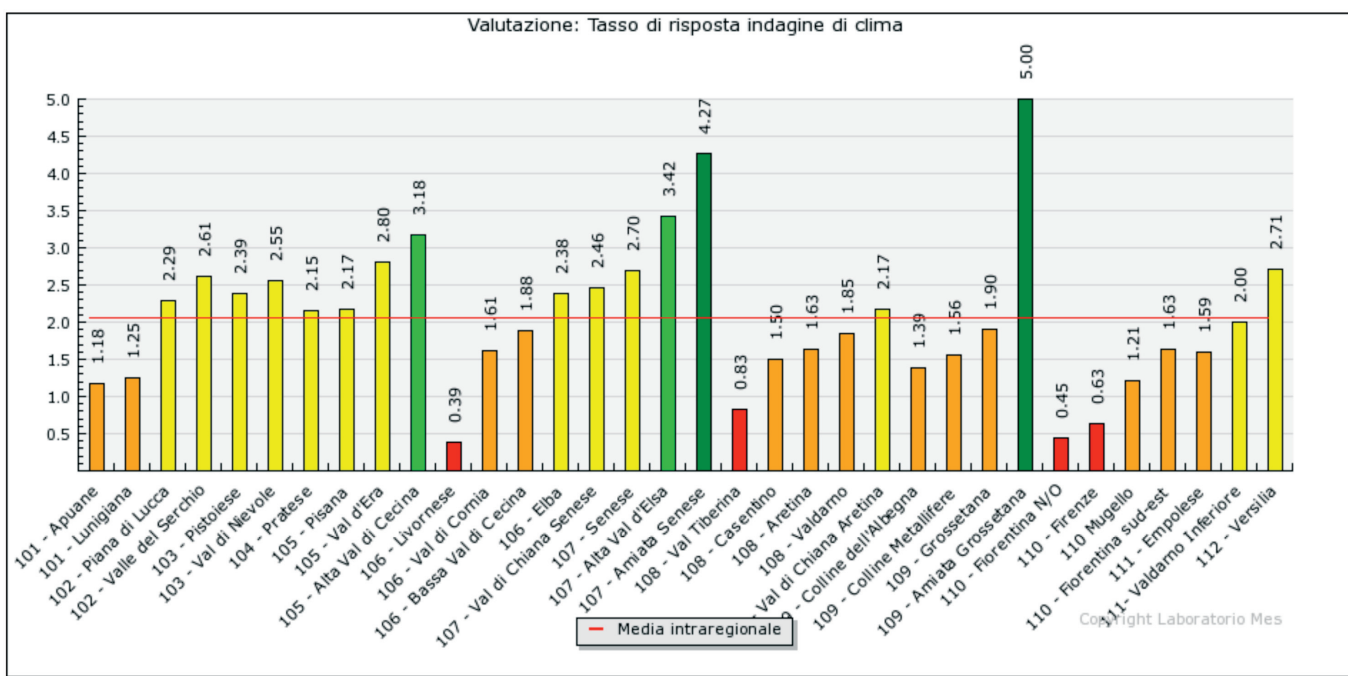


Fig. 3: Valutazione del tasso di risposta ordinato per azienda, anno 2007

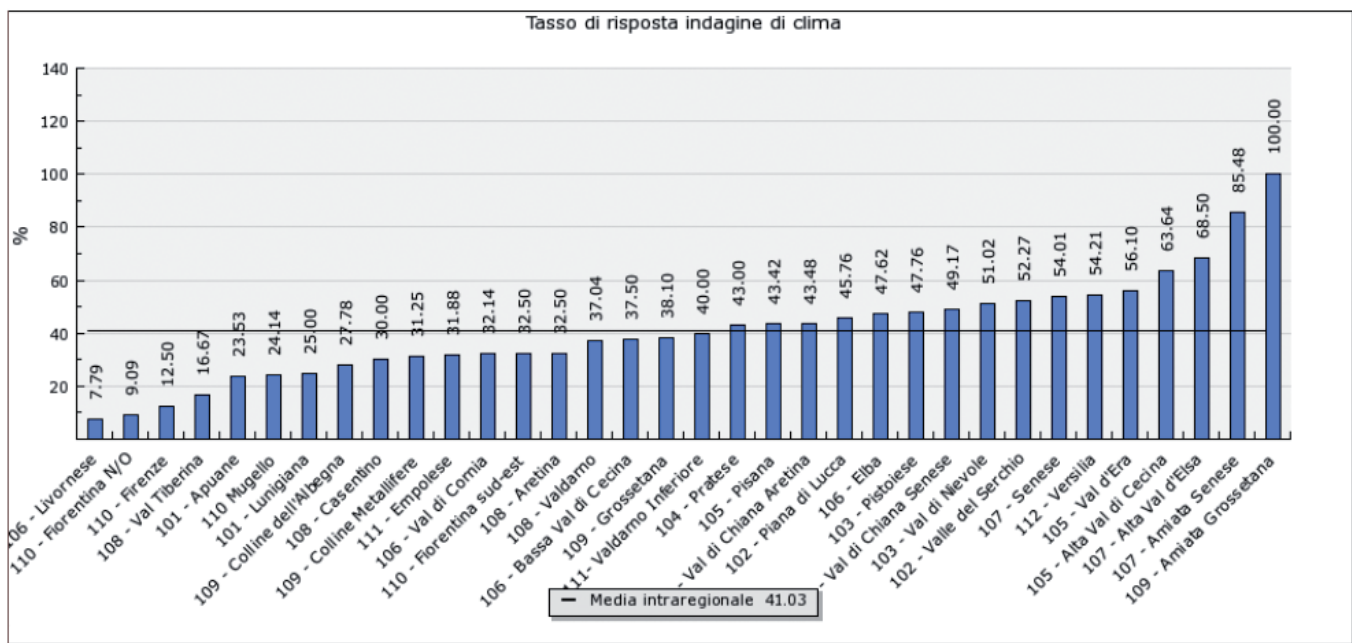


Fig. 4: Valutazione del tasso di risposta all'indagine di clima, anno 2007

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

Fig. 5: Scheda indicatore, Tasso di risposta

## 2. Le condizioni di lavoro secondo i dipendenti – E6 di M. Sinigaglia

L'indicatore E6 mira a ricostruire la percezione che i dipendenti delle strutture territoriali delle 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.

L'indicatore risulta dalla media in quinti delle risposte associate alle domande dei tre sottoindicatori di cui si compone, come riportato nella figura seguente:

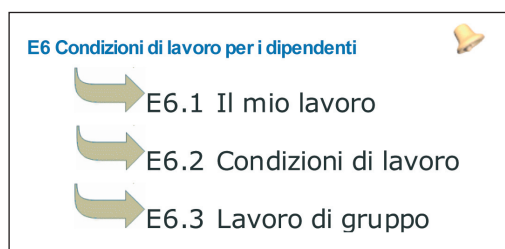


Fig. 1: Struttura indicatore, Le condizioni di lavoro secondo i dipendenti

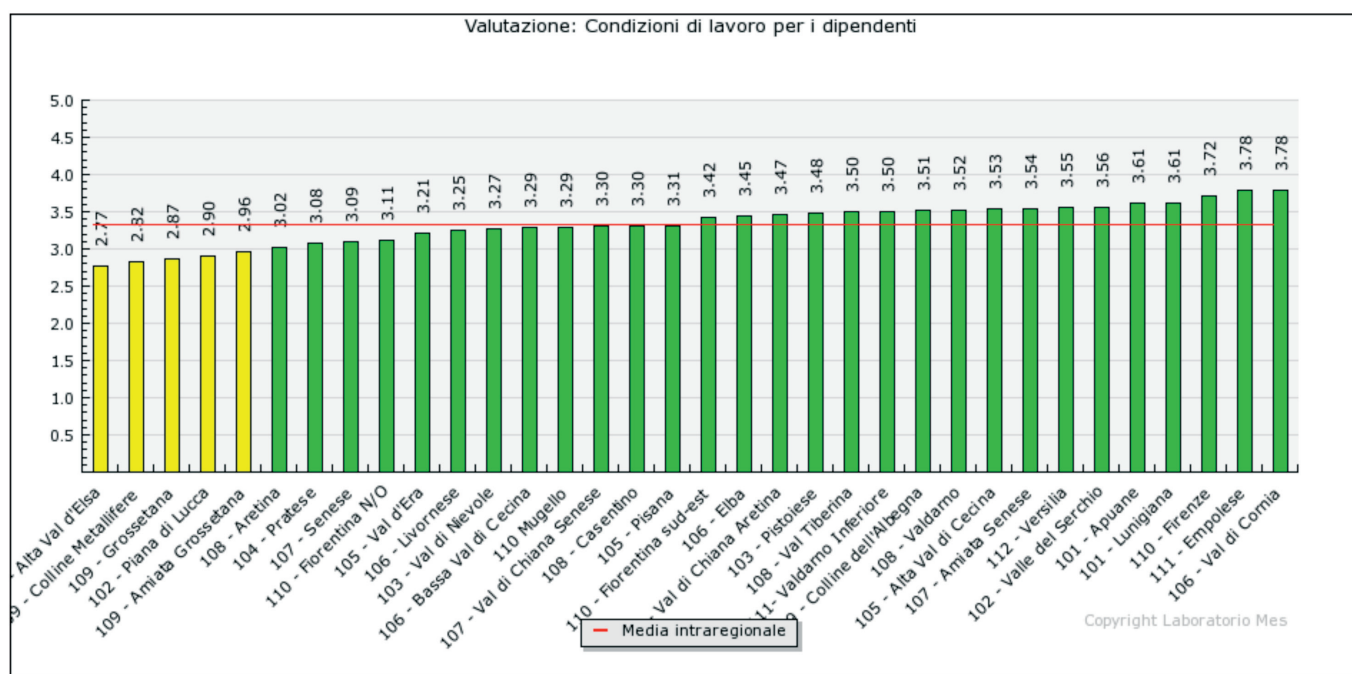


Fig. 2: Valutazione delle condizioni di lavoro secondo i dipendenti, anno 2007

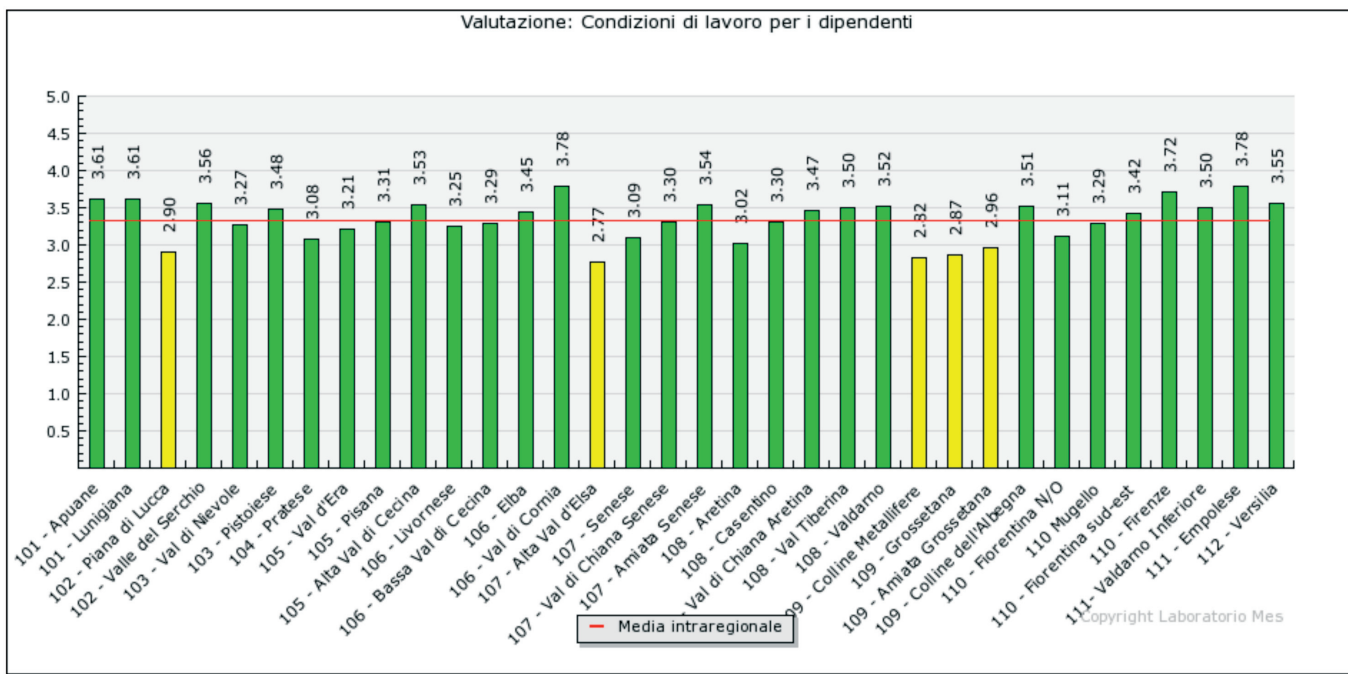


Fig. 3: Valutazione delle condizioni di lavoro secondo i dipendenti ordinata per azienda, anno 2007

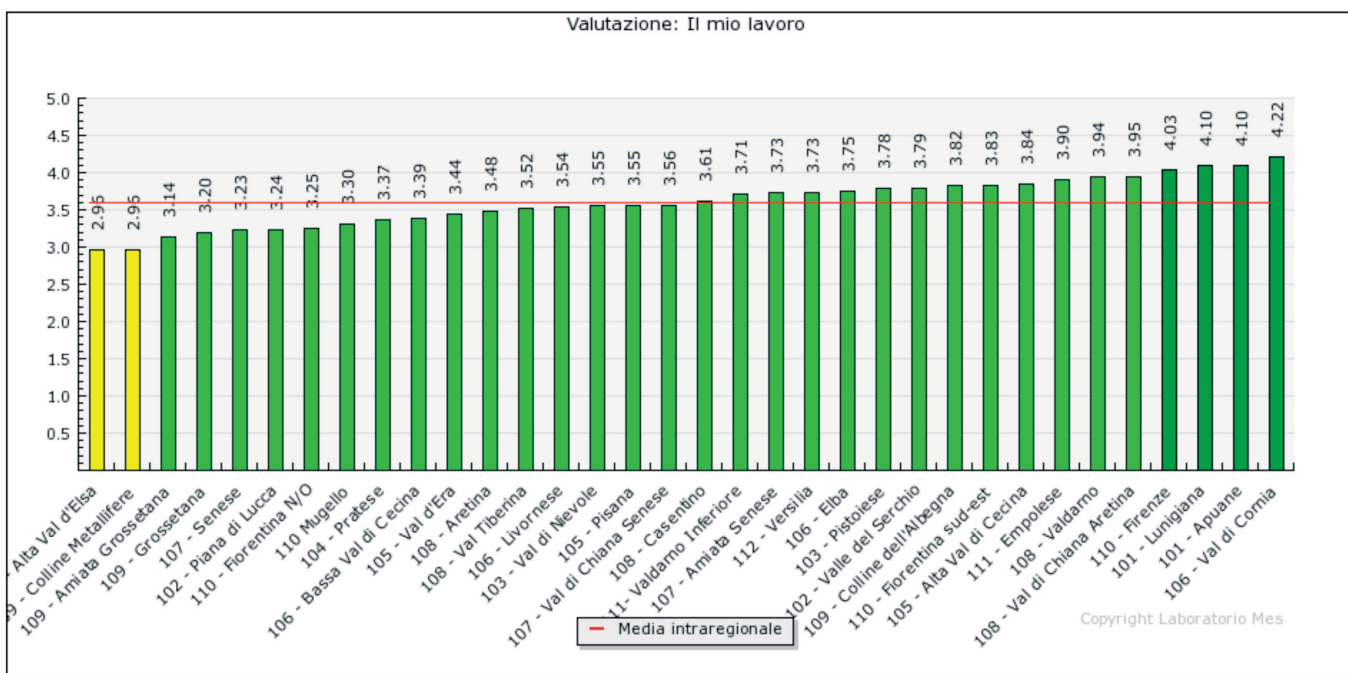


Fig. 4: Valutazione "Il mio lavoro", anno 2007

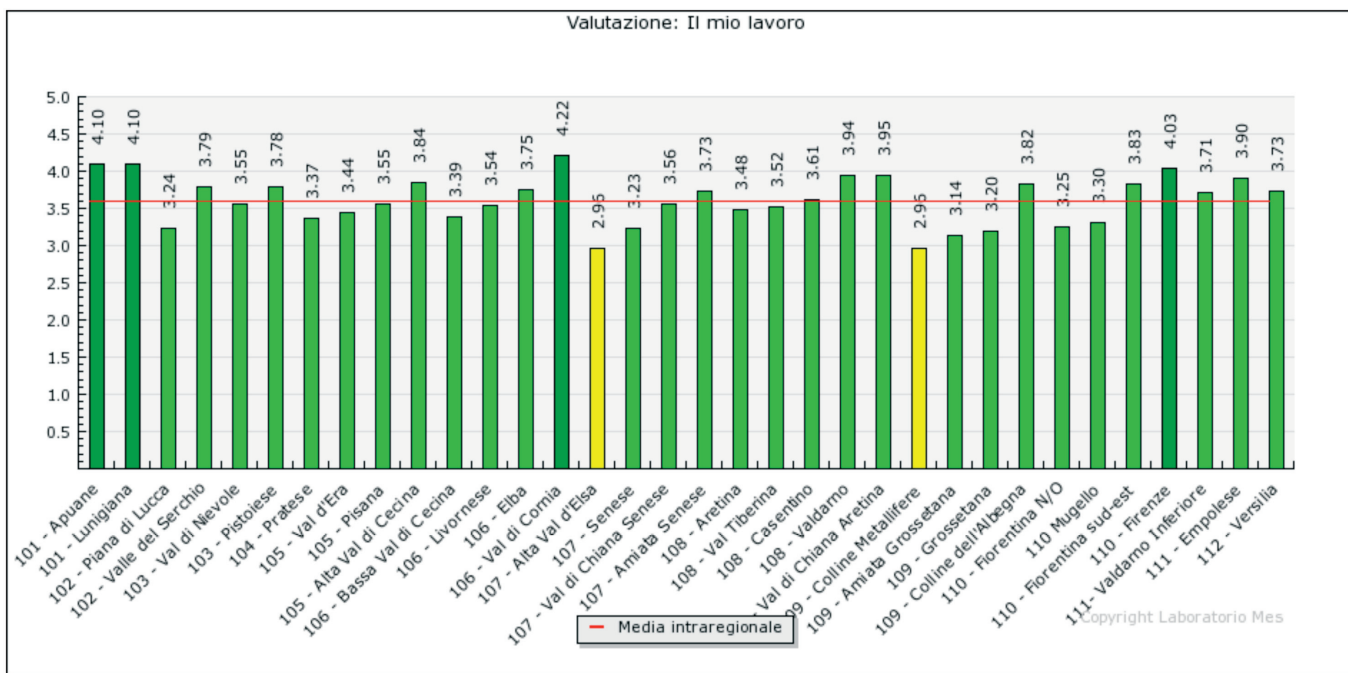


Fig. 5: Valutazione "Il mio lavoro", ordinato per azienda, anno 2007

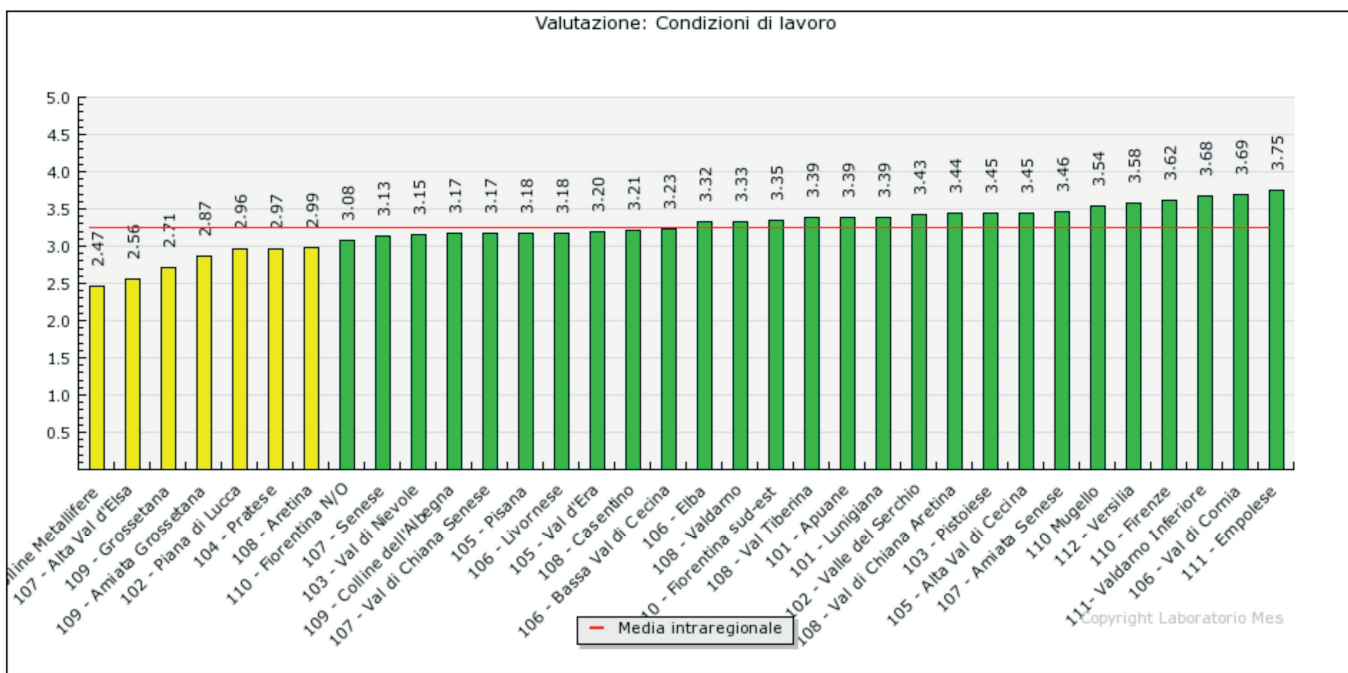


Fig. 6: Valutazione "Condizioni di lavoro", anno 2007

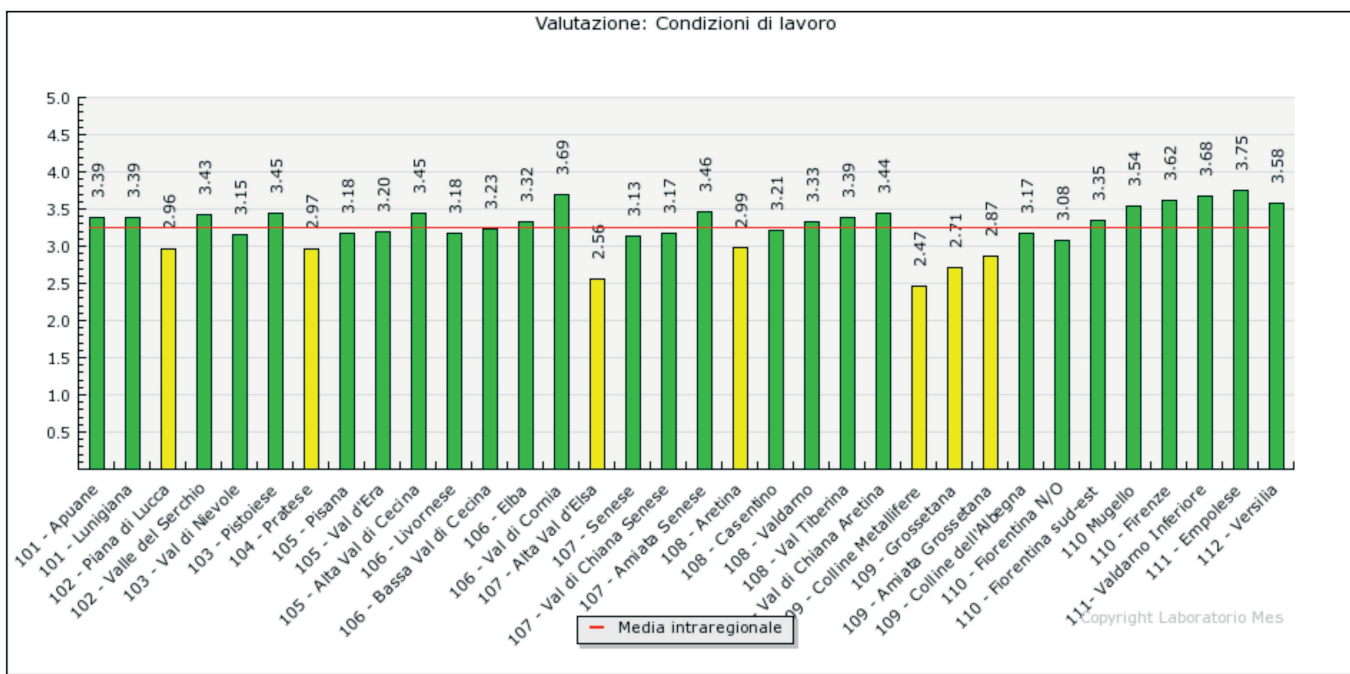


Fig. 7: Valutazione "Condizioni di lavoro" ordinato per azienda, anno 2007

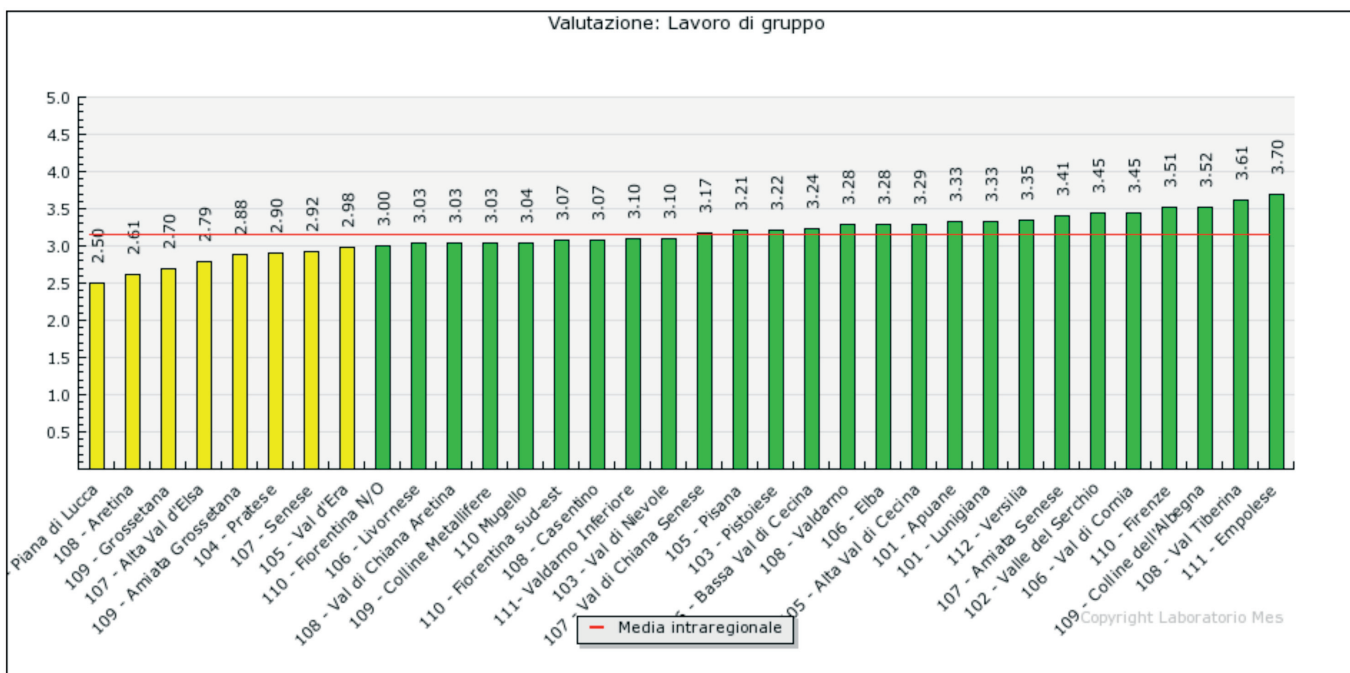


Fig. 8: Valutazione "Lavoro di gruppo", anno 2007

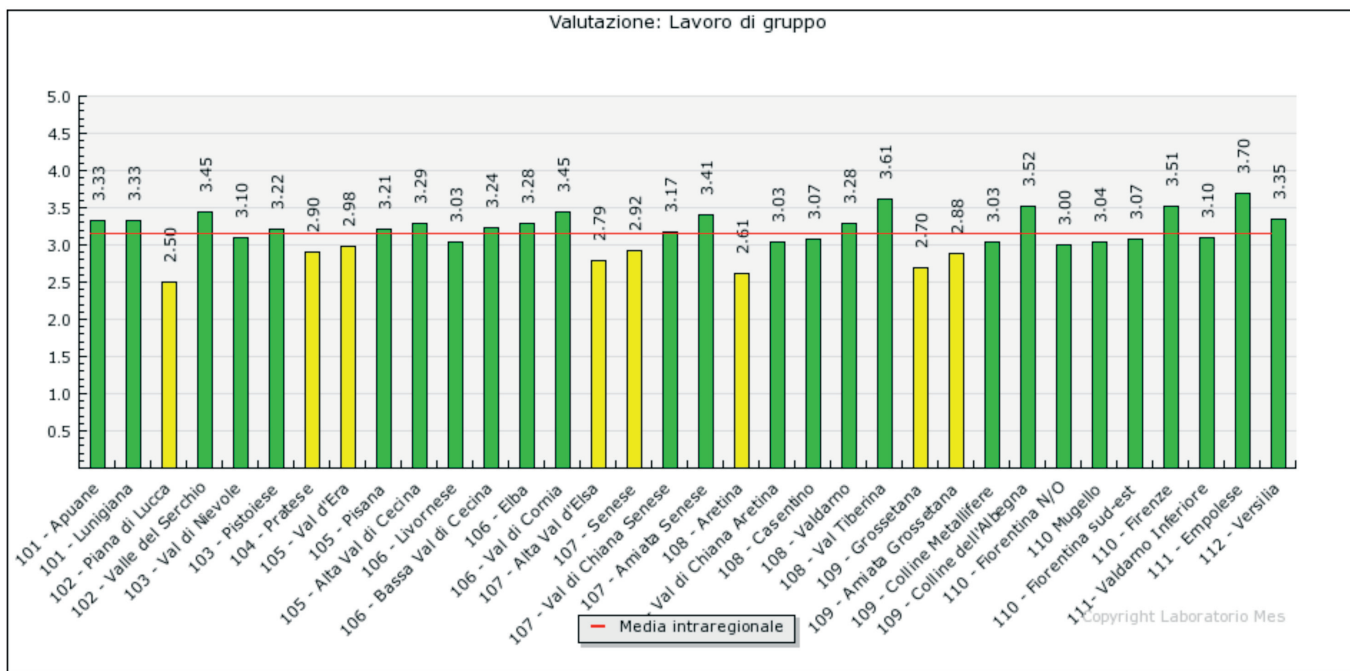


Fig. 9: Valutazione "Lavoro di gruppo" ordinato per azienda, anno 2007

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

Fig. 10: Scheda indicatore, Le condizioni di lavoro secondo i dipendenti

### 3. Il management secondo i dipendenti – E7 di M. Sinigaglia

La parte centrale del questionario di clima si sviluppa sulla macrodimensione della valutazione del management.

L'indicatore E7T ha lo scopo di ricostruire la percezione che i dipendenti delle strutture territoriali hanno rispetto ai processi di comunicazione e ai flussi informativi presenti nelle Aziende di appartenenza e rispetto alla qualità della relazione con il proprio superiore gerarchico.

L'indicatore deriva dalla media in quinti delle risposte associate alle domande dei due sottoindicatori riportati nella seguente figura:

E7 Valutazione del management per i dipendenti

- ➔ E7.1 Comunicazione e informazione
- ➔ E7.2 Il mio responsabile

Fig. 1: Struttura indicatore, Il management secondo i dipendenti

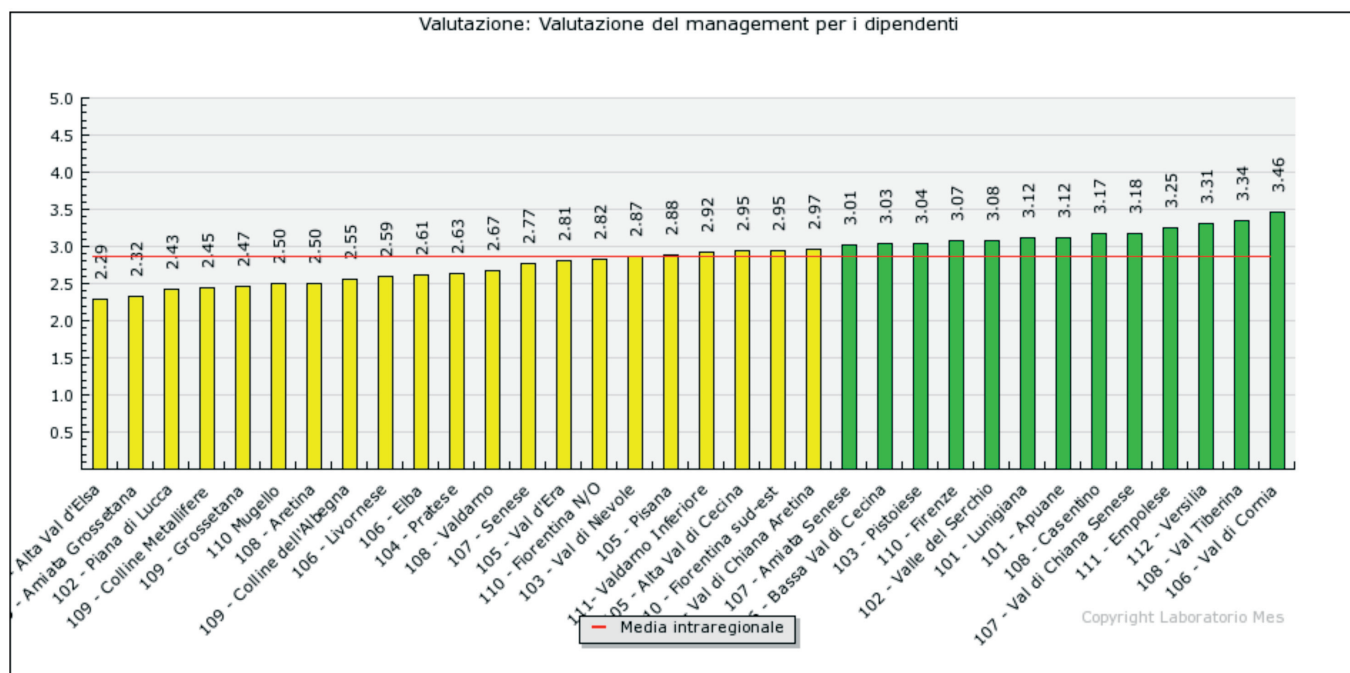


Fig. 2: Valutazione del management secondo i dipendenti, anno 2007

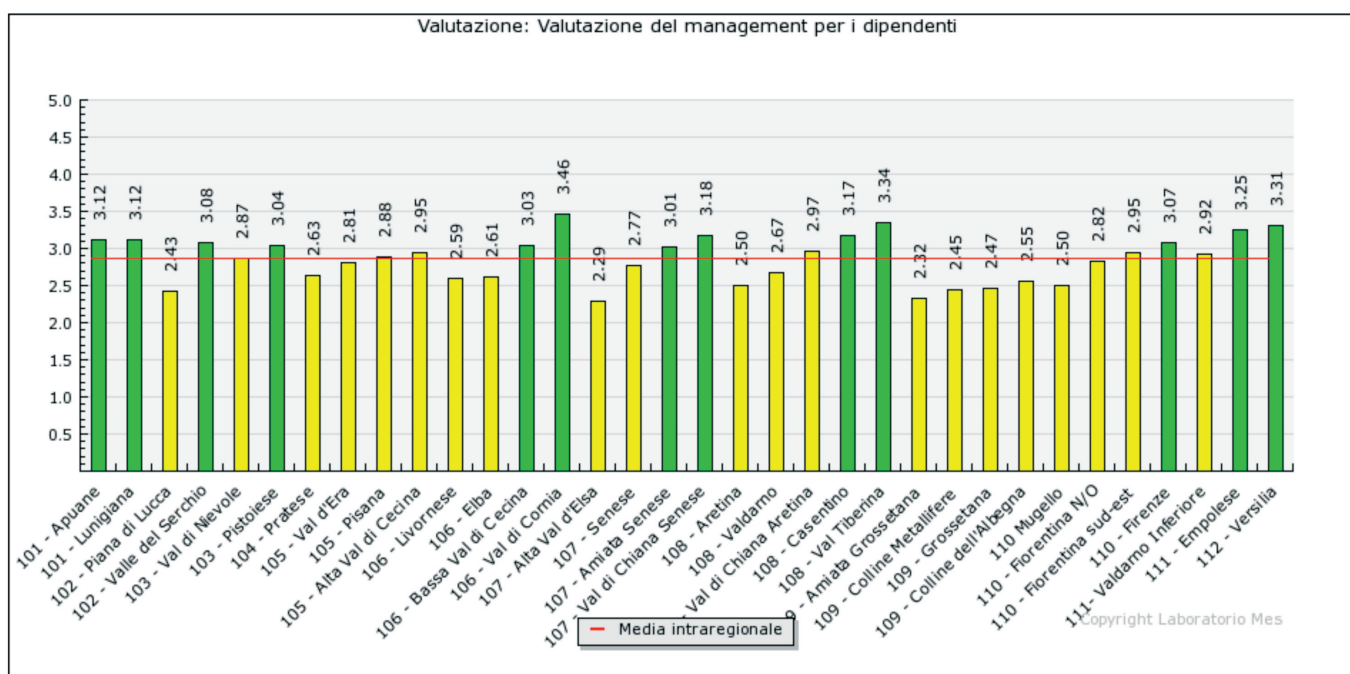


Fig. 3: Valutazione del management secondo i dipendenti ordinato per azienda, anno 2007

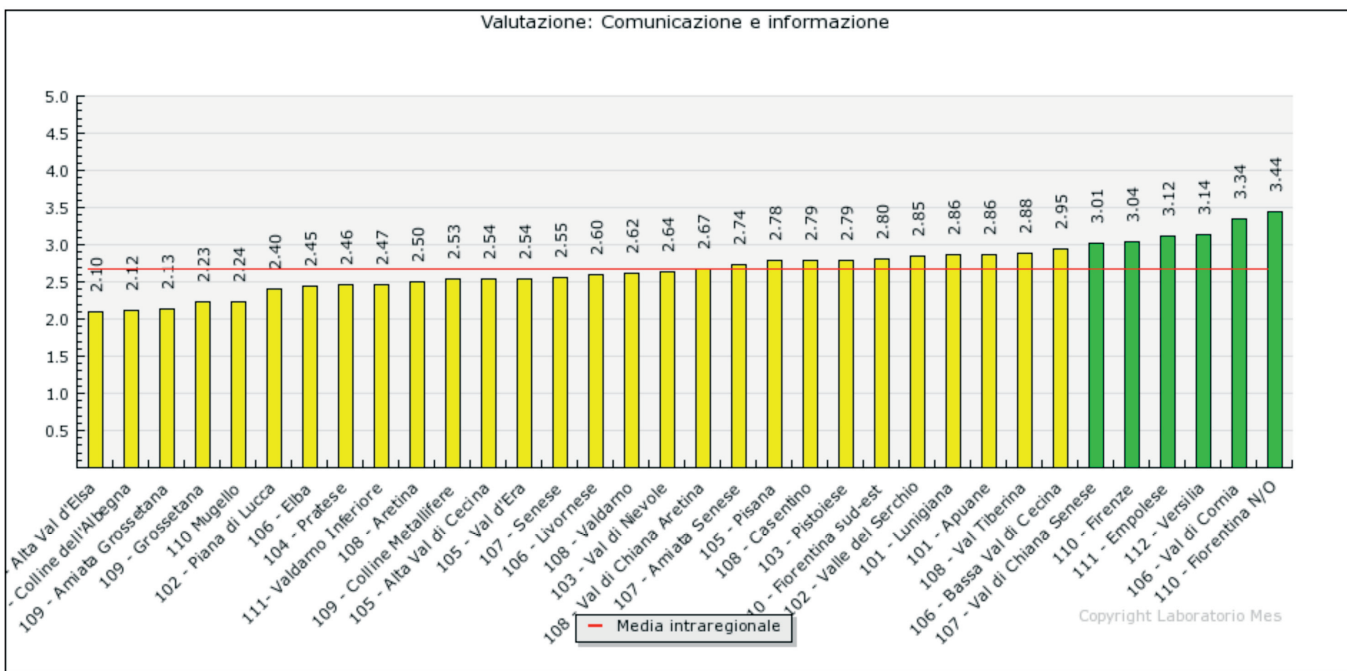


Fig. 4: Valutazione "Comunicazione e Informazione", anno 2007

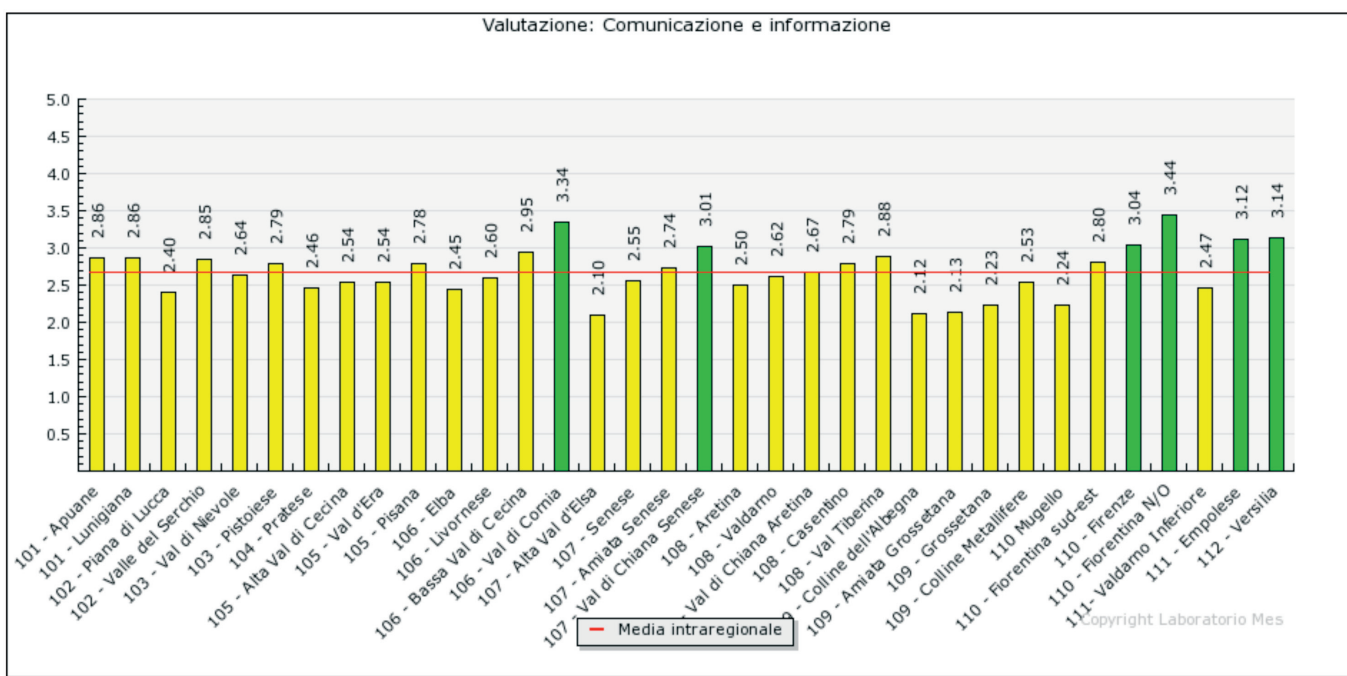


Fig. 5: Valutazione "Comunicazione e Informazione" ordinato per azienda, anno 2007

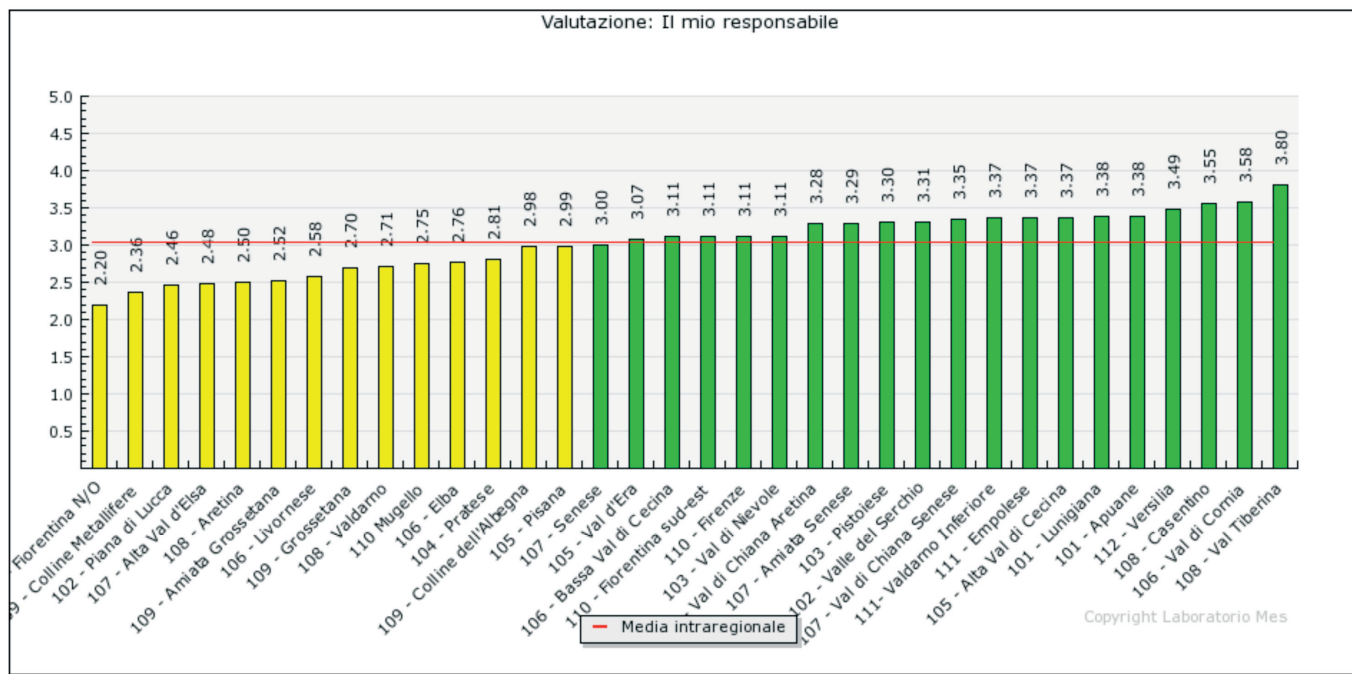


Fig. 6: Valutazione "Il mio responsabile", anno 2007

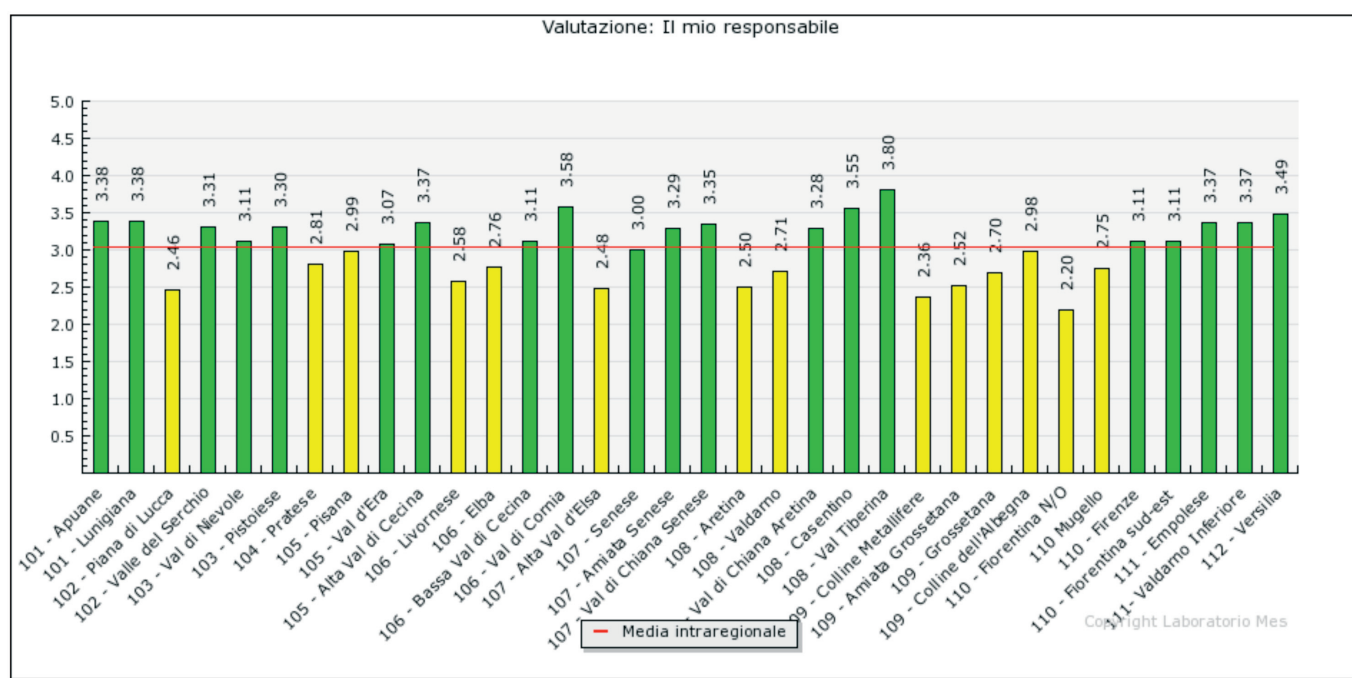


Fig. 7: Valutazione "Il mio responsabile", ordinato per azienda, anno 2007

<b>Definizione:</b>	Valutazione del management da parte dei dipendenti del Territorio
<b>Note per l'elaborazione:</b>	<p>Il punteggio deriva dalla media in quinti dei punteggi delle due dimensioni di cui si compone l'indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4/10 <b>Comunicazione e Informazione</b> riguardo a:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risultati aziendali</li> <li>- Soddisfazione degli utenti</li> <li>- Obiettivi del reparto/unità operativa in cui lavoro</li> <li>- Organizzazione dell'azienda in cui lavoro</li> <li>- Qualità dei servizi erogati</li> <li>- Opinione esterna sull'azienda</li> <li>- Opportunità formative</li> <li>- Decisioni e strategie prese dalla Direzione Aziendale</li> <li>- Valutazione della mia prestazione e dei miei risultati</li> </ul> </li> <li>• 5/10 <b>Il mio responsabile</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il mio diretto superiore mi dà un riscontro sulla qualità del mio lavoro</li> <li>- Il mio diretto superiore organizza regolarmente riunioni interne</li> <li>- Posso comunicare liberamente con il mio diretto superiore</li> <li>- Il mio diretto superiore mi aiuta a sviluppare le mie capacità</li> <li>- Il mio diretto superiore prende in considerazione le mie proposte di miglioramento</li> <li>- Il mio diretto superiore ci consulta quando devono essere prese decisioni che riguardano la nostra struttura</li> </ul> </li> </ul>
<b>Fonte:</b>	Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS
<b>Parametro di riferimento:</b>	Media Regionale
<b>Significato:</b>	L'indicatore esprime il grado di soddisfazione percepito dai dipendenti del territorio rispetto alla comunicazione e all'informazione, al diretto superiore ed alla propria azienda

Fig. 8: Scheda indicatore, Il management secondo i dipendenti

#### 4. La formazione – E9 di M. Sinigaglia

La valutazione dell'attività di formazione deriva dai giudizi espressi dai dipendenti delle strutture territoriali delle Aziende rispetto all'offerta formativa proposta, all'appoggio del responsabile alle singole richieste di formazione, alla formazione quale elemento di sviluppo del personale e all'eventuale partecipazione negli ultimi due anni ad attività formative interne ed esterne all'Azienda.

La valutazione della formazione deriva dalla media in quinti dei punteggi associati alle 6 domande di cui l'indicatore si compone, come riportato in fig. 4

#### E9 - Formazione

Fig. 1: Struttura indicatore, La Formazione

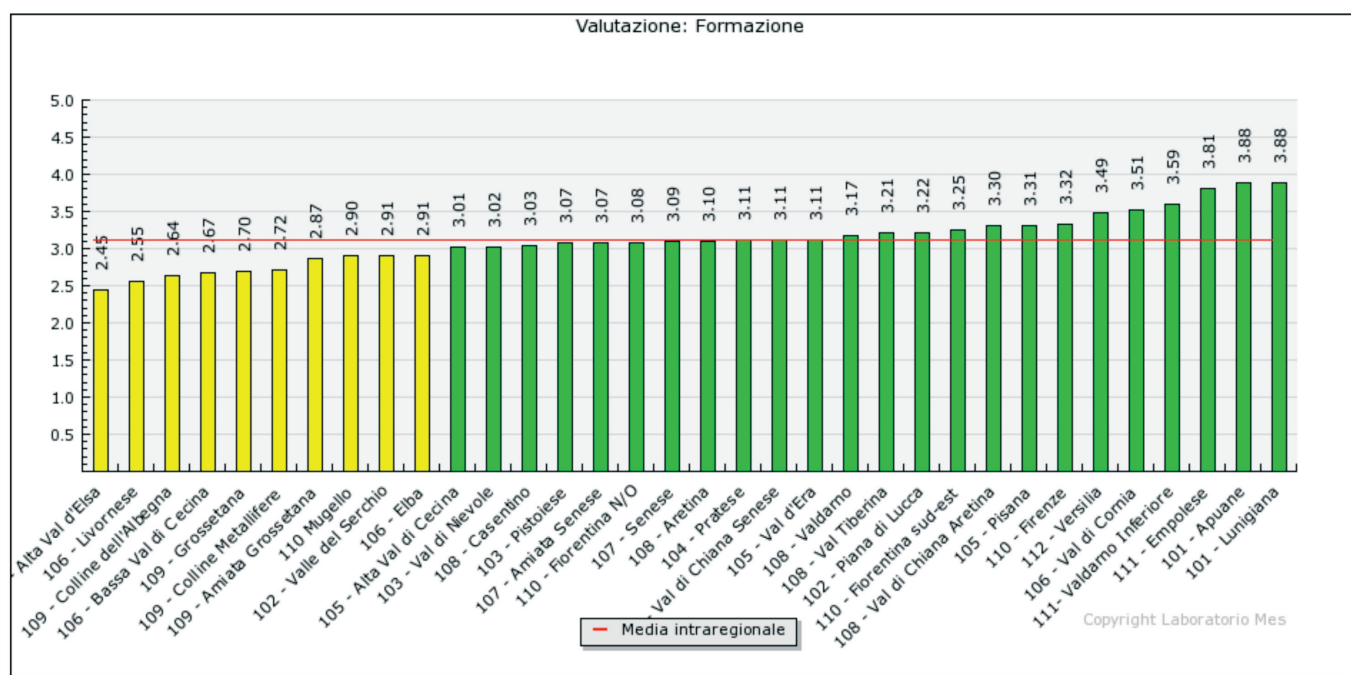


Fig. 2: Valutazione della Formazione, anno 2007

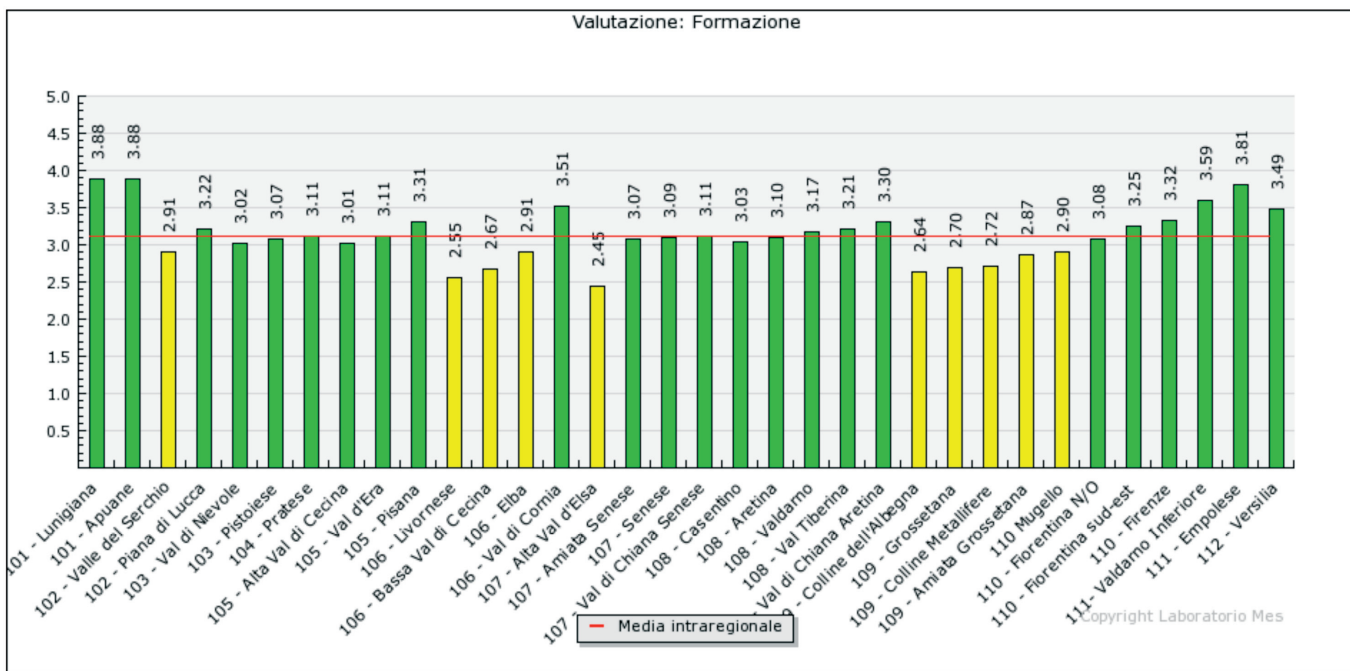


Fig. 3: Valutazione della Formazione ordinato per azienda, anno 2007

<b>Definizione:</b>	Valutazione dell'attività di formazione dei dipendenti del territorio
<b>Note per l'elaborazione:</b>	<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"> <li>- Quest'azienda offre opportunità di formazione</li> <li>- Il mio diretto superiore appoggia le mie richieste di formazione</li> <li>- La Direzione Aziendale considera la formazione uno strumento di sviluppo del personale</li> <li>- Le attività formative a cui partecipo mi aiutano nel mio lavoro</li> <li>- Negli ultimi due anni ho partecipato a percorsi formativi organizzati da istituzioni esterne all'azienda</li> <li>- Negli ultimi due anni ho partecipato a percorsi formativi organizzati dall'azienda</li> </ul>
<b>Fonte:</b>	Indagine di Clima Interno – Laboratorio MeS
<b>Parametro di riferimento:</b>	Media Regionale
<b>Significato:</b>	L'indicatore esprime il grado di soddisfazione dei dipendenti del territorio rispetto all'attività di formazione a cui hanno accesso

Fig. 4: Scheda indicatore, La Formazione