

## 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 assenteismo;
- percentuale di infortuni sul lavoro.

L'indagine ha previsto l'utilizzo di due tipologie di strumento di indagine: un questionario "A" da somministrare a tutti i dirigenti responsabili di struttura, ed un questionario "B" ad 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.

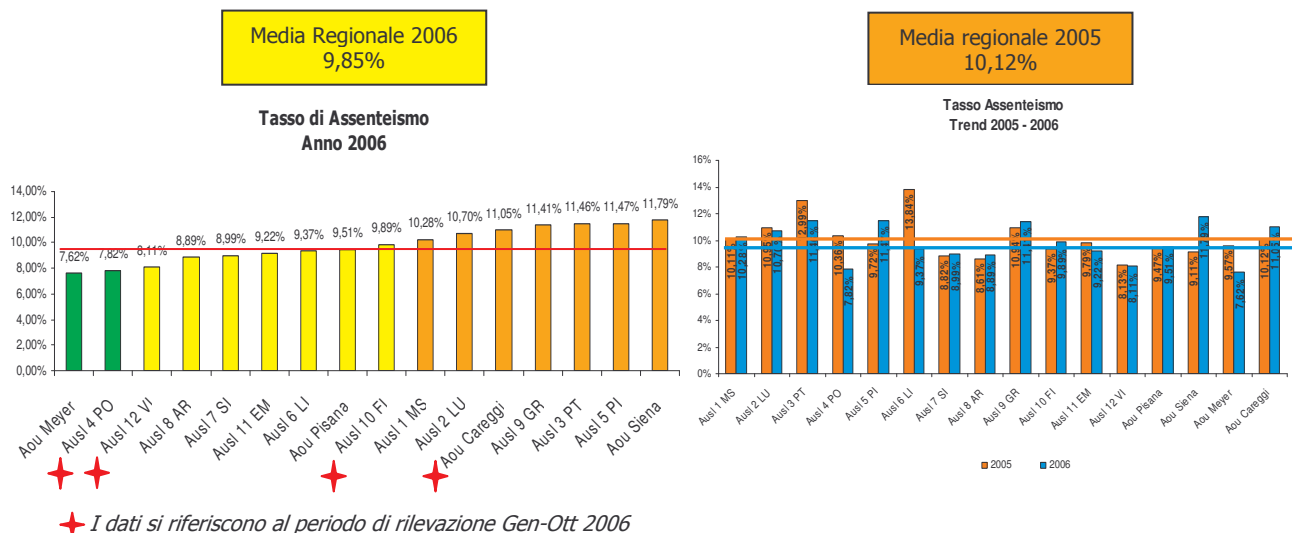
L'indagine è stata svolta per entrambe le tipologie di dipendenti con questionari online, somministrati presso le strutture delle aziende sanitarie e gestiti mediante il server della Scuola Superiore Sant'Anna.

### 1. TASSO DI ASSENTEISMO – E2 di A. Campani e D. Cerasuolo

Il Tasso d'assenteismo 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 dell'assenteismo in azienda evidenziando tutte le cause d'assenza.

Per le aziende sanitarie è diventato fondamentale e strategico monitorare questo indicatore su cui la Regione sta focalizzando l'attenzione per aumentare l'efficienza e la produttività del sistema.



Il risultato complessivo regionale del tasso di assenteismo ha un valore abbastanza critico. Se da un lato esiste un divario eccessivo tra le migliori performance e le peggiori, dall'altro rimane inequivocabile che questo 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%.

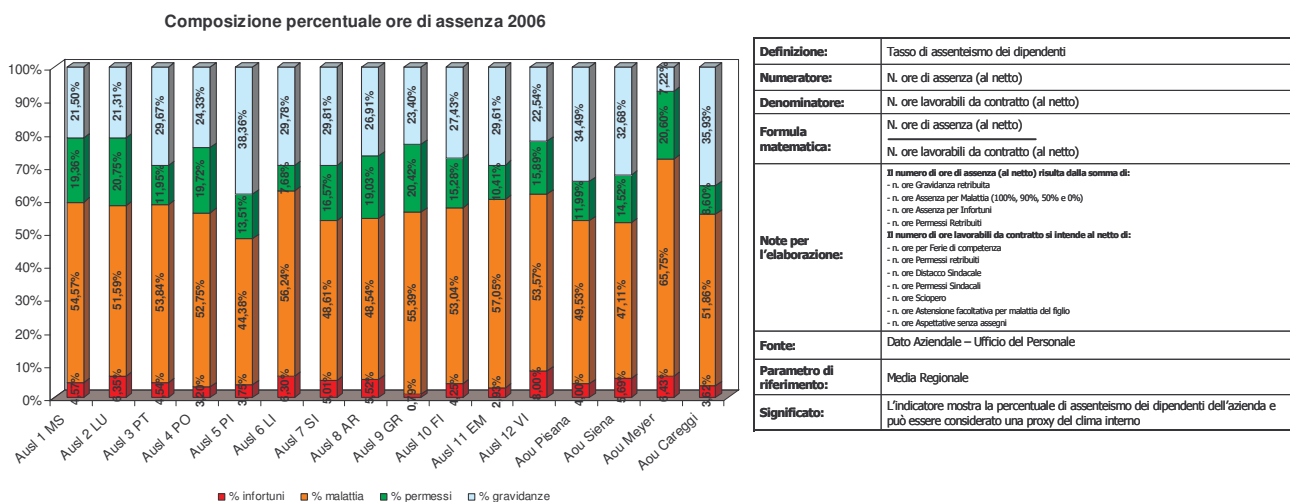
I dati utilizzati per la costruzione dell'indicatore sono stati forniti direttamente dalle aziende sanitarie toscane. Il periodo di rilevazione dei dati presentati si riferisce a tutto il 2006 (ad eccezione della AUSL 4 di Prato, 10 di Firenze, 12 di Viareggio e dell'AOU di Viareggio i cui dati si riferiscono al periodo Gennaio-Ottobre 2006).

Nella figura viene riportato il trend del tasso d'assenteismo degli ultimi due anni. Dal grafico emerge che, al di là di qualche risultato che si discosta sensibilmente rispetto all'anno precedente da considerarsi come outlier, è possibile confermare un miglioramento a livello regionale rispetto all'anno di introduzione di questo indicatore (dal 10,12% del 2005 al 9,84% del 2006). Pertanto a differenza di indicatori come quelli rilevati dalle indagini di clima interno, dove spostare un risultato richiede un forte impegno in termini di intensità ma anche di tempo, su questo indicatore è possibile agire in modo più incisivo anche in breve tempo.

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 assenteismo 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.

È importante sottolineare invece la situazione di aziende come la Ausl 9 di Grosseto che ha la migliore performance come ore di assenza dovute a infortuni (non significa avere meno infortuni in assoluto, ma risulta la migliore come conseguenze in termini di ore di assenza dal luogo di lavoro) e la Ausl 6 di Livorno che detiene il primato del minor numero di ore di assenza per permessi.



## 2. TASSO DI INFORTUNI DEI DIPENDENTI – E3 di A. Campani e D. Cerasuolo

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.

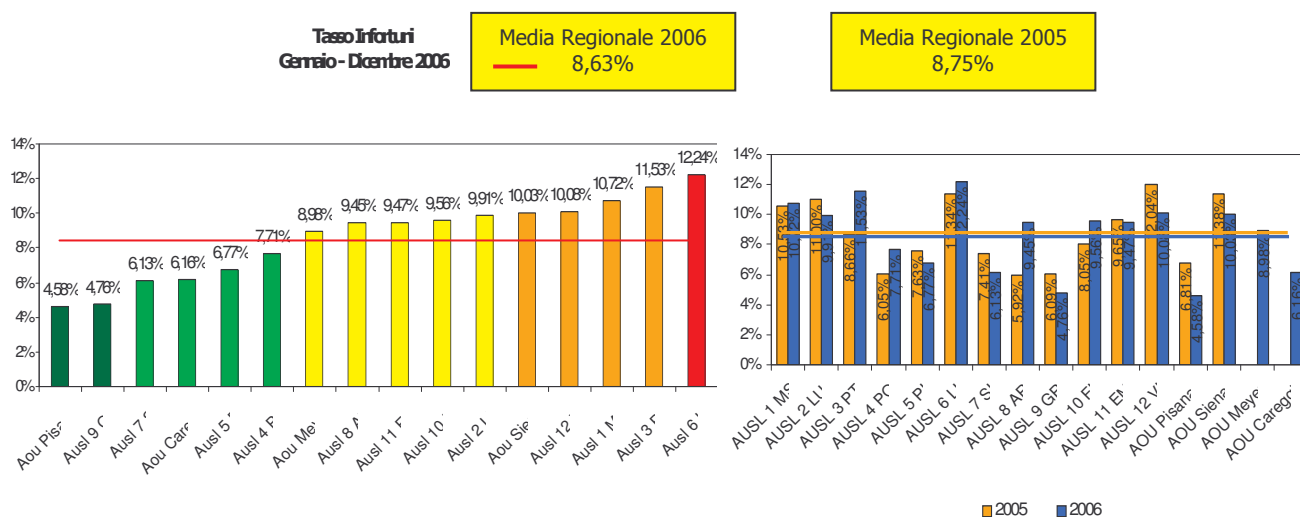
Oltre ad aspetti puramente gestionali e ai costi legati a questi eventi, questo indicatore si carica di una valenza etico-morale su cui oggi esiste un'attenzione particolare da parte delle istituzioni e su cui si investe molto soprattutto nei settori dove la mortalità per infortuni è elevata.

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 a tutti.

**Tasso di  
Infortuni  
2,70**

Il risultato mostrato dal grafico sottolinea una situazione fortemente disomogenea in relazione al numero di infortuni registrati nelle Aziende Sanitarie. A prescindere dall'eterogeneità dei compiti e dalle figure professionali che operano nel Servizio Sanitario Toscano, il dato sugli infortuni è comunque confortante, soprattutto perché in controtendenza rispetto alla situazione nazionale, dove il numero di infortuni è aumentato più che proporzionalmente nell'ultimo quinquennio rispetto al personale (10% di aumento personale contro il 20,6% di aumento del numero di infortuni – dati INAIL).

Nella tabella che analizza il trend si evince una riduzione degli infortuni negli ultimi due anni che seppur minima si discosta dalla situazione nazionale.



La valutazione degli infortuni, rapportati non al numero di dipendenti ma alle ore lavorabili da contratto, fa emergere una situazione positiva per AOU Meyer e per l'AOU Pisana. La variazione è dovuta alla percentuale delle varie tipologie di contratti presenti in azienda. Ad esempio il numero di part-time può influenzare il dato: il dipendente viene conteggiato come unità, ma la sua presenza in termini di ore è inferiore. Nei prossimi anni sarà oggetto di valutazione questo secondo indicatore, che appare di maggiore significatività.

### 3. TASSO DI RISPOSTA ALL'INDAGINE DI CLIMA INTERNO – E1 di A. Campani e D. Cerasuolo

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 del clima è stata avviata nel 2004 in via sperimentale in 4 aziende del sistema sanitario toscano: Ausl 3 di Pistoia, Ausl 5 di Pisa, Ausl 8 di Arezzo e Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana. Dal 2005 la rilevazione è stata estesa a tutte le aziende del sistema sanitario toscano.

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 aggiornato al 31 dicembre dell'anno precedente a quello dell'indagine. Le modalità di campionamento garantiscono

<sup>1</sup> 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

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. La media regionale si attesta su valori bassi con un trend negativo rispetto alle rilevazioni dell'anno precedente (in diminuzione del 10%), dal 49,98% del 2005 al 39,9% del 2006.

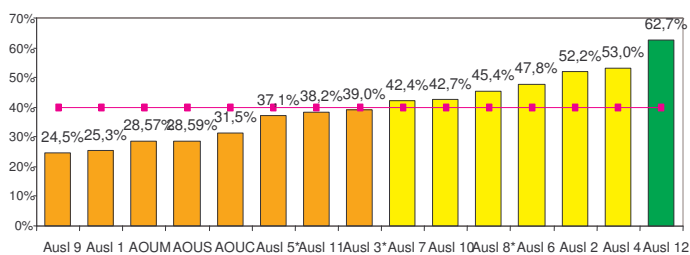
**Tasso di risposta**  
**1,99**

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

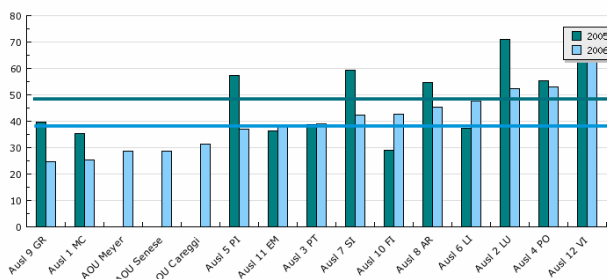
**Media Regionale 2006**  
**39,9%**

**Media Regionale 2005**  
**49,98%**

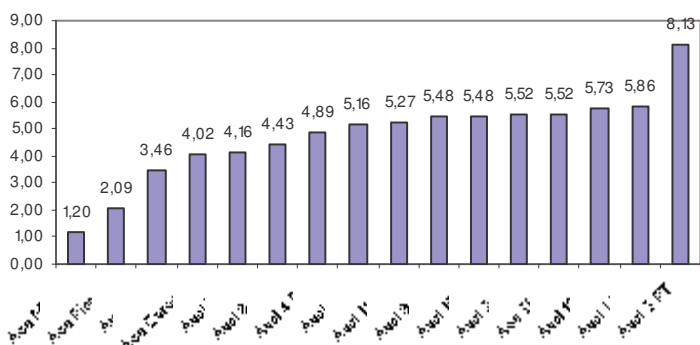
**Tasso di risposta 2006**



Tasso di risposta indagine di clima - Trend



**Infortuni su Ore lavorabili da contratto (x 100.000)**



<b>Definizione:</b>	Percentuale di Infortuni dei dipendenti dell'azienda
<b>Numeratore:</b>	N. di Infortuni
<b>Denominatore:</b>	N. di dipendenti (tempo indeterminato + tempo determinato)
<b>Formula matematica:</b>	$\frac{\text{N. di Infortuni}}{\text{N. di dipendenti (tempo indeterminato + tempo determinato)}} \times 100$
<b>Fonte:</b>	Dato Aziendale – Ufficio del Personale
<b>Parametro di riferimento:</b>	Media Regionale
<b>Significato:</b>	L'indicatore mostra la percentuale di infortuni dei dipendenti dell'azienda e può essere considerato una proxy del clima interno

#### 4. VALUTAZIONE DEL MANAGEMENT DA PARTE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURA – E5

di A. Campani e D. Cerasuolo

Gli indicatori determinati dal risultato dell'indagine di clima puntano dunque a fornire una fotografia dell'azienda su alcuni aspetti ritenuti fondamentali. In particolare l'attenzione si concentra su la macrodimensione della valutazione del management distinta tra i responsabili di struttura e tutti gli altri dipendenti.

Tale valutazione si compone di una serie di sottoindicatori sui temi: Comunicazione e Informazione, Il superiore gerarchico, L'azienda.



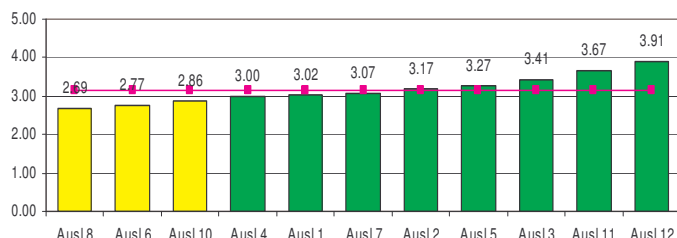
Puntare al miglioramento dei risultati necessita di una focalizzazione sui sistemi e sui meccanismi gestionali atti a sostenere il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli operatori negli obiettivi di miglioramento dei servizi erogati.

Il valore individuato dall'indagine sulla valutazione del management da parte dei responsabili di struttura evidenzia una performance buona per tutta la Regione, con realtà dove il risultato si attesta su livelli significativamente positivi.

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.



Valutazione del Management 2006  
Responsabili di Struttura



Valutazione del Management Responsabili di Struttura  
Confronto 2005 - 2006



Analizzando il trend 2005-2006 si nota che questo risultato, peraltro già buono, è indirizzato verso un ulteriore miglioramento.

È opinione diffusa che l'utilizzo di questi strumenti e la restituzione di dati in un contesto di benchmarking per il sistema sanitario toscano abbia sicuramente influenzato e migliorato il giudizio sulle variabili oggetto dell'indagine. Gli aspetti indagati sono rappresentati, nei vari sottoindicatori, dalla conoscenza dei risultati aziendali e dalla possibilità di esprimersi e fare nuove proposte, elementi che indicano il livello di coinvolgimento nelle decisioni e quanto il management sia orientato al cambiamento utilizzando nuovi strumenti per la gestione strategica. Si può quindi

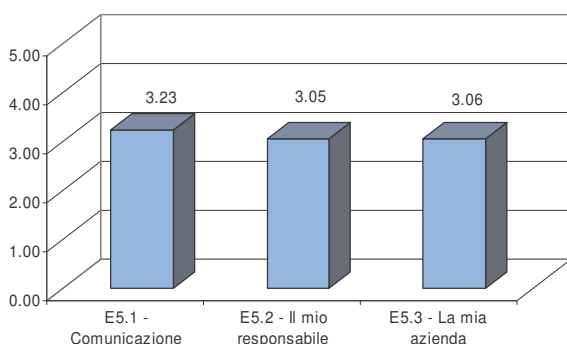
sostenere che l'indagine di per sé assume un ruolo fondamentale nel migliorare l'opinione che i professionisti hanno del management e dell'azienda in generale.

Se poi si analizza come si è determinato più nello specifico il risultato complessivo attraverso i risultati dei sottoindicatori, emerge come la comunicazione e l'informazione non rappresentino una criticità per i responsabili di struttura. A spostare verso il basso l'indicatore sono i giudizi espressi sul rapporto con il proprio superiore gerarchico, che per i dirigenti di struttura complessa è da identificarsi con la Direzione Aziendale, e il giudizio sull'Azienda.

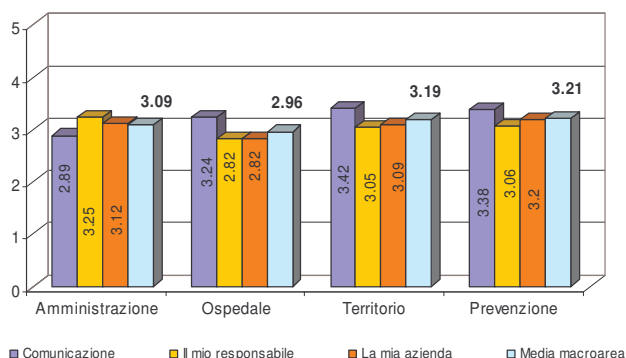
Se analizziamo il risultato sulle quattro macroaree che l'indagine individuava, ovvero Amministrazione, Ospedale, Territorio e Prevenzione è possibile compiere ulteriori osservazioni interessanti.

I più soddisfatti complessivamente risultano i professionisti che operano nella Prevenzione mentre i più scontenti risultano gli operatori dell'Ospedale. Per gli Amministrativi esiste una criticità per quanto riguarda gli aspetti della comunicazione e informazione ma esprimono un giudizio particolarmente positivo verso il proprio responsabile in termini di coinvolgimento, feed-back sul lavoro etc., e sulla propria Azienda riguardo a opportunità di crescita, cambiamento, innovazione e collaborazione tra unità.

E5 - Media regionale per sottoindicatore



E5 - Media regionale per macroarea



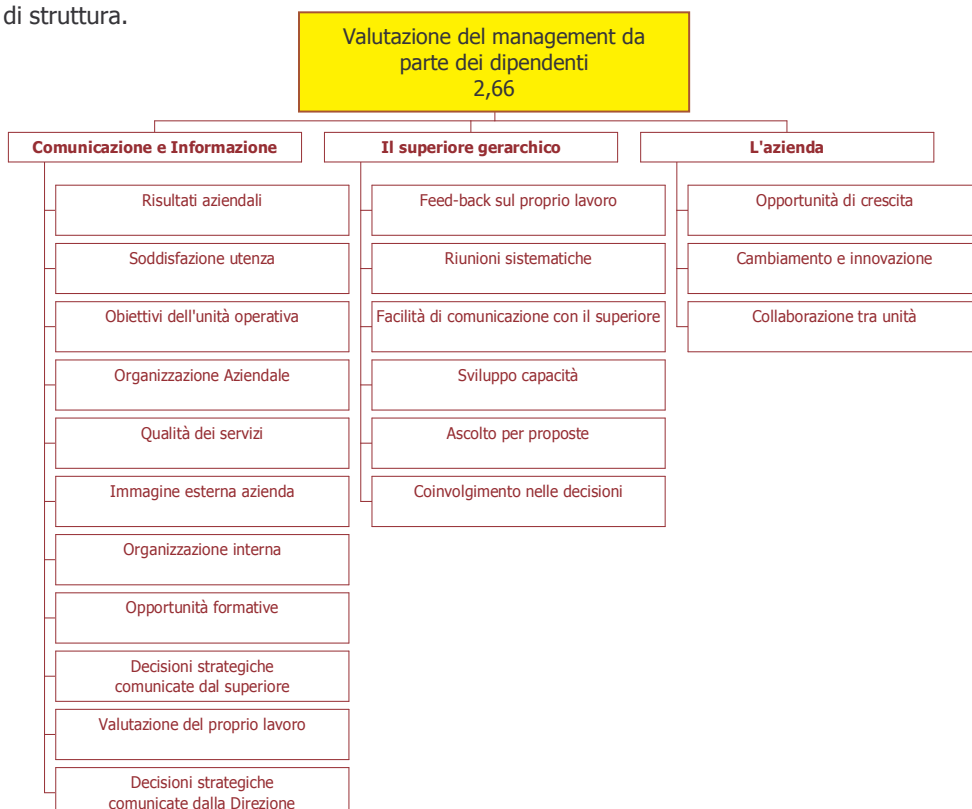
Sono proprio i giudizi sui rapporti con il proprio superiore dati dai professionisti e in generale il giudizio sull'Azienda a trainare verso il basso il valore emerso dalla macroarea Ospedale.

Come già detto, sono considerazioni specifiche che lasciano intatto il giudizio positivo sul risultato ottenuto.

## 5 – VALUTAZIONE DEL MANAGEMENT DA PARTE DEI DIPENDENTI - E7

di A. Campani e D. Cerasuolo

La valutazione del management da parte dei dipendenti, al di là di due casi, presenta una situazione più critica, resa evidente da una media regionale sull'indicatore sensibilmente più bassa rispetto al risultato emerso per i responsabili di struttura.

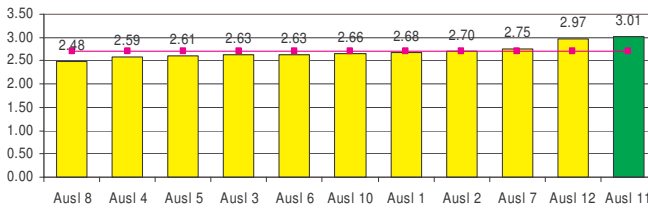


Il risultato impone una riflessione sull'asimmetria informativa sui fatti dell'azienda che caratterizza i vertici aziendali dal resto dei professionisti.

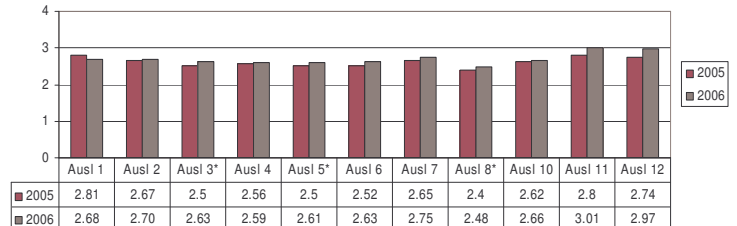
L'analisi del trend 2005-2006 evidenzia un leggero miglioramento.



Valutazione del management 2006  
Dipendenti

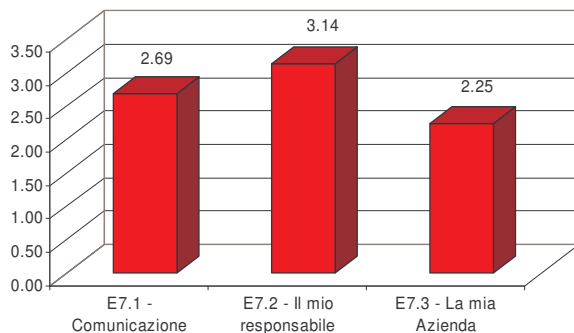


Valutazione del Management Dipendenti  
Confronto 2005 - 2006

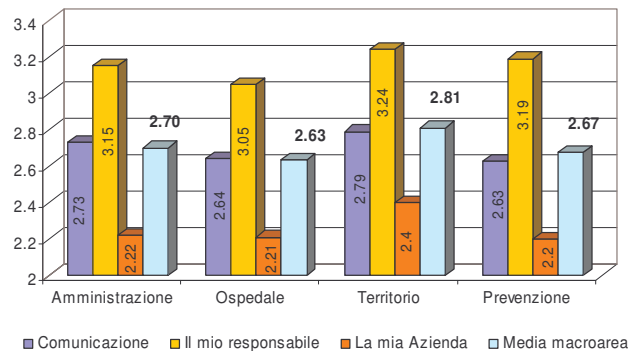


A conferma di quanto ipotizzato, se si scompone il risultato nei sottoindicatori che lo compongono, emerge come l'esito è condizionato dal giudizio negativo nei confronti dell'azienda, in termini di opportunità di crescita professionale, di cambiamento e di innovazione e di iniziative utili a facilitare la collaborazione tra unità. Anche sugli aspetti della comunicazione il giudizio risulta peggiore rispetto a quello espresso dai responsabili di struttura, mentre risulta positivo il giudizio sul proprio responsabile.

E7 - Media regionale sottoindicatori  
(dipendenti)



E7 - Media regionale per macroarea  
(dipendenti)



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

Rispetto all'indicatore precedente c'è maggiore omogeneità di risposta, a conferma del fatto che i problemi per i dipendenti sono criticità diffuse in tutta l'azienda. Il giudizio peggiore lo esprime ancora una volta l'Ospedale ma non si discosta molto dagli altri.

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

In conclusione, dall'indagine di clima emerge un quadro complessivamente abbastanza positivo con delle criticità su alcuni aspetti noti per le pubbliche amministrazioni; in particolare, quello del coinvolgimento dei professionisti e della comunicazione e dell'informazione per chi non ricopre dei ruoli apicali. L'aspetto forse più critico è la difficoltà espressa da chi lavora in ospedale.