REGIONE PIEMONTE

Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

AZIENDA SANITARIA LOCALE DI BIELLA

Commento ai risultati dell'indagine in tema di Benessere Organizzativo ASL BI.

RISULTATI a livello AZIENDALE

A seguito della conclusione della fase di indagine in tema di clima e benessere organizzativo, la Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane esprime qui in forma sintetica alcune prime valutazioni in merito ai dati e alle risultanze dell'indagine stessa, nonché una serie di annotazioni relative alle linee di azione che, a parere della Struttura, andrebbero messe in campo, comprensive di quelle che potrebbero derivare dalla collaborazione con la Struttura Medicina del Lavoro ed essere da questa Struttura avviate per quanto di propria competenza.

1. Prime valutazioni

Di seguito, in forma di presentazione per punti, le osservazioni e considerazioni sulle risultanze dell'indagine.

1.1. TASSO DI RISPOSTA ELEVATO.

L'indagine si è tenuta in uno spazio di circa tre settimane (dal 15 novembre al 6 dicembre 2016) e i rispondenti sono stati il 54,8% del totale dei dipendenti ASLBI[1].
Questo è un **ottimo risultato per indagini di questo tipo**. Da ricordare che nel 2009 in Azienda si è tenuta un'indagine in tema di clima interno, nell'ambito del progetto regionale di valutazione delle performance delle aziende sanitarie e che, allora, la percentuale di risposta fu del 26,8% (la media regionale del 18,9%). Nell'indagine del 2016 la percentuale di risposta dei dipendenti ASL BI è quindi **quasi raddoppiata rispetto al 2009.**
Questo risultato va letto come conferma del fatto che i dipendenti abbiano **creduto in misura significativa alla bontà dell'iniziativa[2]** e che, nello stesso tempo**, ci si aspetti la messa in campo di azioni migliorative** insistenti sul clima organizzativo e su alcune dimensioni relative al benessere organizzativo.
L'elevata partecipazione può anche essere letta anche come la volontà di cogliere un'occasione per esprimere, far emergere, situazioni critiche o di malessere. Anche in questo caso, la messa in campo di azioni migliorative diventa una risposta imprescindibile.
Sicuramente tale adesione va in ogni caso considerata positiva per la validità dei risultati dell'indagine.

[1] Va inoltre evidenziato che circa il 5% dei dipendenti non ha completato la compilazione online del questionario per cui si potrebbe dire che, complessivamente, avrebbero addirittura risposto ca. il 60 % degli interessati.
[2] Per corretta informazione va poi rilevato che 5-6 dipendenti, come risulta dai commenti riportati da 158 dipendenti nello spazio aperto del questionario, hanno dichiarato espressamente il proprio scetticismo su quello che potrà derivare da un'indagine del genere.

REGIONE PIEMONTE

AZIENDA SANITARIA LOCALE DI BIELLA

Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

La suddivisione Dirigenza/Comparto dei rispondenti ricalca sostanzialmente le percentuali presenti in Azienda: tra i rispondenti il 19,4% appartiene alla dirigenza e l'80,6% al comparto (mentre considerando il totale dei dipendenti dell'ASL BI: la dirigenza è pari al 20,4%, mentre il comparto al 79,6%).

Per quanto concerne la presenza delle diverse strutture aziendali, va detto che la maggior parte delle Strutture ha preso parte all'indagine con una buona rappresentanza dei propri operatori.

Vi sono però delle eccezioni. 6 Strutture/Gruppi di lavoro non hanno partecipato all'indagine con alcun rispondente.

11 Strutture/Gruppi hanno partecipato all'indagine con pochissimi rispondenti tanto che la loro percentuale di risposta o si attesta sotto il 20% o comunque deriva da 1 solo rispondente.

Per tali 17 strutture/gruppi non si ritiene utile restituire i risultati poiché non disponibili o comunque non rappresentativi. Anche questo "NON dato" andrebbe, in chiave precauzionale, considerato comunque significativo, nel senso che potrebbe celare situazioni di malessere organizzativo non evidenziabili dalle risposte ai questionari raccolte. In ogni caso sarebbe opportuno contattare Responsabili/Direttori o Coordinatori di tali strutture/gruppi per un confronto in merito alle motivazioni di questa bassa partecipazione all'indagine.

Altre 8 Strutture hanno avuto una percentuale bassa di rispondenti (sotto al 30%). **La validità e la rappresentatività dei risultati dell'indagine per queste 8 strutture/gruppi risulta indebolita poiché il numero dei rispondenti è modesto rispetto alla totalità degli operatori.** Anche per tali strutture/gruppi potrebbe essere opportuno contattare Responsabili/Direttori o Coordinatori di per un confronto in merito.

Le risultanze dell'indagine relative alle singole Strutture o aggregazioni di gruppi di lavoro, verranno restituite ai singoli Direttori/Responsabili o Coordinatori. Solo quindi le risultanze della Struttura o Gruppo di cui si è responsabili o coordinatori in quanto, sul tema del benessere organizzativo, non ha alcun senso un confronto-classifica tra strutture che sono diverse per tipo di attività, professionalità coinvolte, tipo di utenza, organizzazione, relazioni al proprio interno, ecc.

Oltre ai risultati in forma di media e frequenza, **verranno evidenziate per ogni struttura/gruppo anche le aree di criticità** e fornite raccomandazioni per una lettura-interpretazione equilibrata e arricchente dei dati. L'obiettivo è prioritariamente quello di favorire un confronto generativo fra collaboratori e Responsabili/Direttori/Coordinatori, tale da supportare ogni possibile progettazione di **azioni di miglioramento in tema di benessere organizzativo** che potrà essere avviata contestualmente al momento di condivisione di queste risultanze (con livelli diversi di cogenza così come dettagliato al successivo paragrafo 2.2.); azioni che poi impegneranno gli interessati nel corso di quest'anno.

REGIONE PIEMONTE

AZIENDA SANITARIA LOCALE DI BIELLA

Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

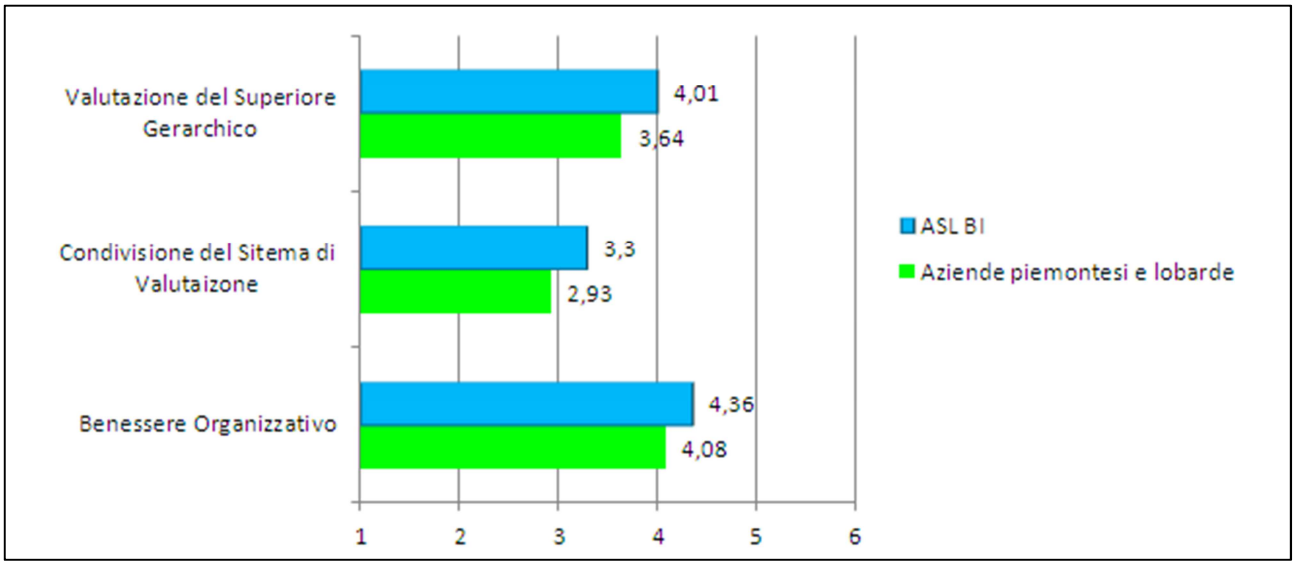
1.2. RISULTATI POSITIVI A LIVELLO AZIENDALE

L'azienda ASL BI si contraddistingue per una situazione percepita complessivamente e mediamente come positiva a livello di benessere organizzativo e di clima organizzativo.
A livello generale, cioè diffuso e considerato complessivamente per tutta l'Azienda, le risultanze dell'indagine dicono che non ha senso parlare di un problema di clima organizzativo.

L'indagine era suddivisa in tre tematiche principali:

- BENESSERE ORGANIZZATIVO;
- GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE;
- VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO.

Si ricorda che i rispondenti potevano dare ad ogni domanda un punteggio che variava da 1 (Per nulla) a 6 (Del tutto), per cui il **punteggio mediano corrisponde al valore 3,5**. Generalmente i punteggi medi sopra il 3,5 sono da considerarsi positivi, tanto più si avvicinano al valore 6, mentre quelli al di sotto possono considerarsi negativi, tanto più si avvicinano al valore 1.
I risultati aziendali sono stati inoltre comparati con quelli di un data base di TESEO comprendente le risultanze di una uguale indagine ANAC condotta in tre realtà aziendali sanitarie comparabili con il contesto organizzativo della ASL BI (due aziende sanitarie del Piemonte e una della Lombardia, per un complessivo numero di risponditori pari a N=1.965).



Comparando i risultati medi aziendali della ASL BI con quelli del data base di confronto, i risultati maggiormente positivi si possono riscontrare relativamente alla dimensione del Benessere Organizzativo (punteggio medio 4,36 contro il 4,08 della media del punteggio riscontrato con le aziende di confronto) e in quella della Valutazione del Superiore Gerarchico

Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

(punteggio medio 4,01 contro il 3,64), mentre il Grado di Condivisione del Sistema di Valutazione presenta un punteggio medio tendenzialmente negativo, anche se comunque sempre superiore a quello riscontrabile nelle aziende di confronto (3,30 contro il 2,93). Quest'ultima area risulta problematica in generale per la PA in quanto le criticità legate al sistema di valutazione dei dipendenti sembrano essere anche di tipo strutturale.

Le tre aree erano composte da una serie di dimensioni.

Si possono rintracciare **risultati medi particolarmente POSITIVI per la nostra Azienda nell'area Benessere Organizzativo** nelle seguenti dimensioni:

- Sicurezza e salute sul luogo di lavoro - punteggio medio 4,40
- Discriminazioni - punteggio medio 5,38
- Il mio lavoro (possesso competenze necessarie, adeguato livello di autonomia, risorse e strumenti a disposizione, senso di realizzazione personale) - punteggio medio 4,76
- Rapporto con i colleghi - punteggio medio 4,49
- Senso di appartenenza - punteggio medio 4,43
- Percezione dell'immagine dell'Azienda - punteggio medio 4,69

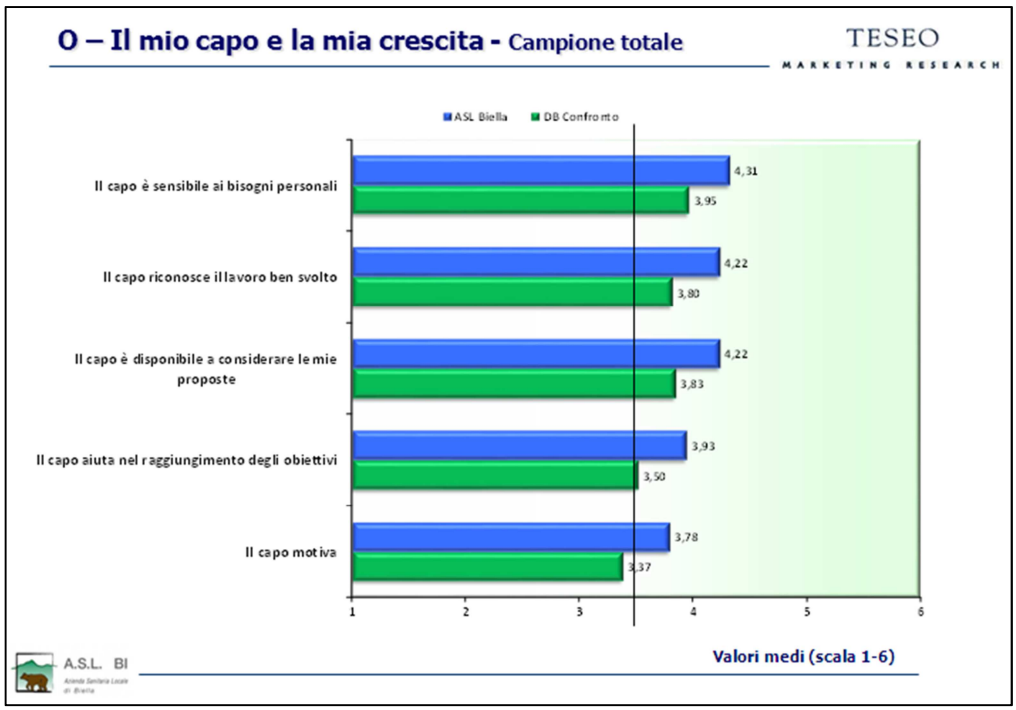
REGIONE PIEMONTE

AZIENDA SANITARIA LOCALE DI BIELLA

Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

Anche l'area legata alla **valutazione del superiore diretto ottiene punteggi medi aziendali generalmente positivi**, soprattutto per le seguenti dimensioni:

- Il capo e la mia crescita professionale (capo sensibile ai bisogni personali, alle proposte, riconosce il lavoro ben svolto, aiuta e motiva) - punteggio medio 4,09.



Va in ogni caso evidenziato che la registrazione su queste dimensioni di risultati positivi a livello aziendale non implica, necessariamente, che si possa dire altrettanto e con questi valori per tutte le strutture e gruppi di lavoro qui considerati.
La stessa buona percentuale di risposte registrate può inoltre essere considerata, almeno in parte, una conferma delle risultanze sopra riferite (le situazioni negative a livello di clima organizzativo registrano basse percentuali di adesione a indagini del genere). Un'ulteriore nota positiva al riguardo è poi ricavabile sempre dalle osservazioni liberamente espresse dai 158 dipendenti che hanno risposto nella parte del questionario "libera".

1.3. RISULTATI NEGATIVI E AREE DI CRITICITÀ A LIVELLO AZIENDALE

I **punteggi medi aziendali che sono risultati NEGATIVI (sotto il valore soglia di 3,5) nell'area Benessere Organizzativo** sono:

- Equità all'interno dell'Azienda - punteggio medio 3,24. Particolarmente negative le voci legate all'equità tra **impegno richiesto e retribuzione** 2,83 e all'equità stessa della retribuzione 2,64.

Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

- Carriera e sviluppo professionale - punteggio medio 3,49. Particolarmente negative le voci sullo **sviluppo professionale** poco chiaro e delineato 3,19 e sulla **carriera come slegata dal merito** 2,66.
- In riferimento alla sottodimensione **contesto lavorativo** - punteggio medio 3,78. Particolarmente negativa la voce legata alla **promozione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro**.

Anche l'area legata alla **valutazione del superiore** evidenzia a livello aziendale una certa criticità nella seguente dimensione:

- **Il capo e l'equità** (stima del proprio capo, agisce con equità, gestisce efficacemente criticità e conflitti) – punteggio medio 3,90

L'area legata al **grado di condivisione del sistema di valutazione presenta punteggi negativi in praticamente tutte le dimensioni, eccetto quella relativa a "Le mie performance":**

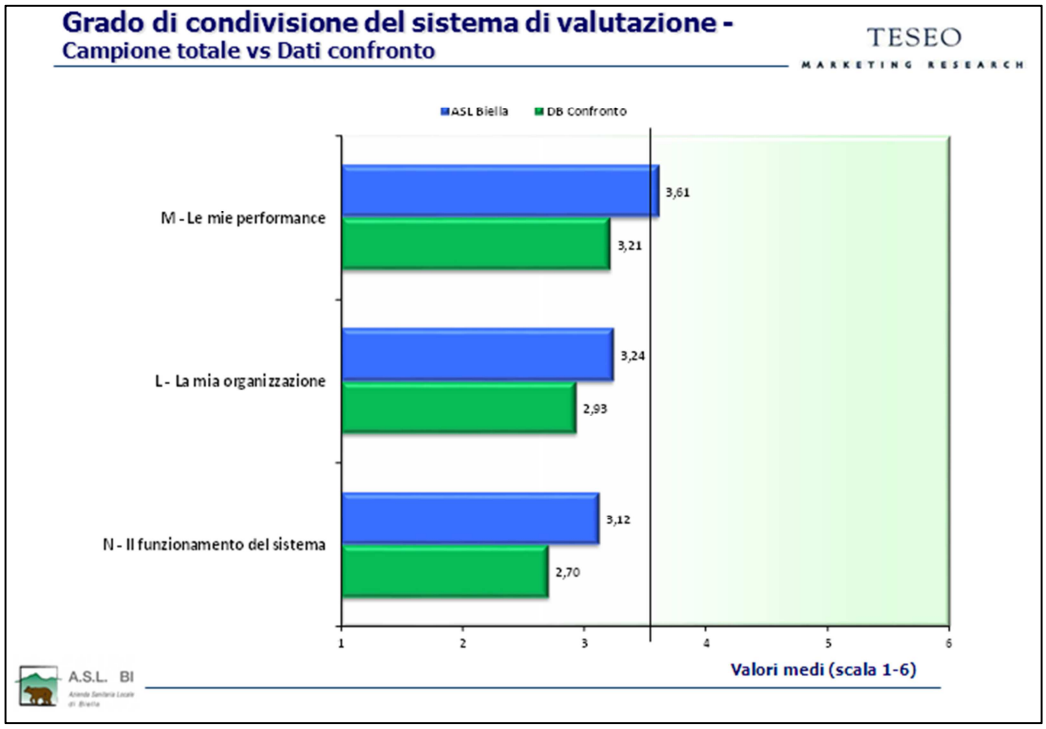
- La mia organizzazione – punteggio medio 3,24. I rispondenti in media ritengono di non condividere (punteggio 3,24) o di non conoscere gli obiettivi strategici dell'Azienda

Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

(punteggio 2,94). Ritengono infine che i risultati attenuti dall'Azienda non siano chiari (punteggio 3,21).

- Il funzionamento del sistema di valutazione - punteggio medio 3,12. I rispondenti in media ritengono di non essere adeguatamente tutelati se non sono d'accordo con il proprio valutatore (punteggio 3,43); di non essere sufficientemente coinvolti nel definire obbiettivi e risultati attesi del proprio lavoro (punteggio 3,32); ritengono che i risultati della valutazione non aiutino veramente al migliorare le performance (punteggio 3,24); che il sistema di valutazione sia stato adeguatamente illustrato al personale (punteggio 3,14); infine che l'Azienda premi effettivamente le persone capaci e che si impegnano (punteggio 2,42).
- Le mie performance – punteggio medio 3,61. I rispondenti in media si sentono informati sulla valutazione del proprio lavoro (3,65), valutati in base ad elementi importanti (3,60), di avere chiari gli obiettivi e i risultati attesi (3,59) e di essere correttamente informati su come migliorare i risultati (3,56).

Come per i risultati positivi, anche per le dimensioni risultate negative a livello aziendale, i risultati potrebbero essere diversi a livello di singolo gruppo o struttura.



1.4. I COMMENTI LIBERI

Una nota va spesa anche per i 158 rispondenti su 1053 che hanno lasciato un commento libero al termine della compilazione del questionario. Tali commenti sono stati ricondotti ad alcune categorie tematiche e in 4 casi, vista la ricchezza delle considerazioni espresse, le

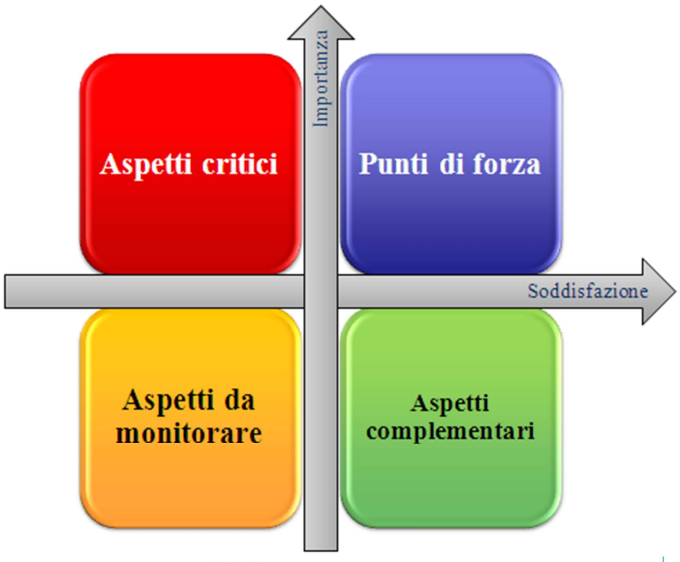
Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

risposte sono state classificate ognuna in due categorie. Da tale analisi si evidenzia come un tema ricorrente (22) concerne la richiesta di maggiore meritocrazia (nei concorsi interni ed esterni, nella distribuzione dei premi, nella valorizzazione del personale). In 18 casi vengono avanzate alcune critiche, soprattutto di carattere tecnico (sulla formulazione poco chiara o equivoca degli item e sulla non perfetta comunicazione che ha accompagnato la somministrazione del questionario) e, in misura minore, sulla fiducia accordata all'iniziativa. In 6 casi vengono espressi apprezzamenti per l'iniziativa. In molti casi (35) vengono presentati disagi di varia natura e qualche proposta di miglioramento. 7 operatori richiedono azioni di conciliazione lavoro-tempo personale, soprattutto richiedendo una revisione dell'assegnazione dei part-time. In 9 operativo avanzano richieste di migliorie economiche su vari aspetti dell'attività lavorativa. In merito alla relazione capi-collaboratori: 12 operatori si sono espressi con critiche dirette ai capi. In 13 casi viene richiesta maggiore rispetto-equità-valorizzazione per le persone e in 11 migliore ascolto (suggerimenti, proposte, ecc.) e comunicazione (su obiettivi, strategie, ecc.).

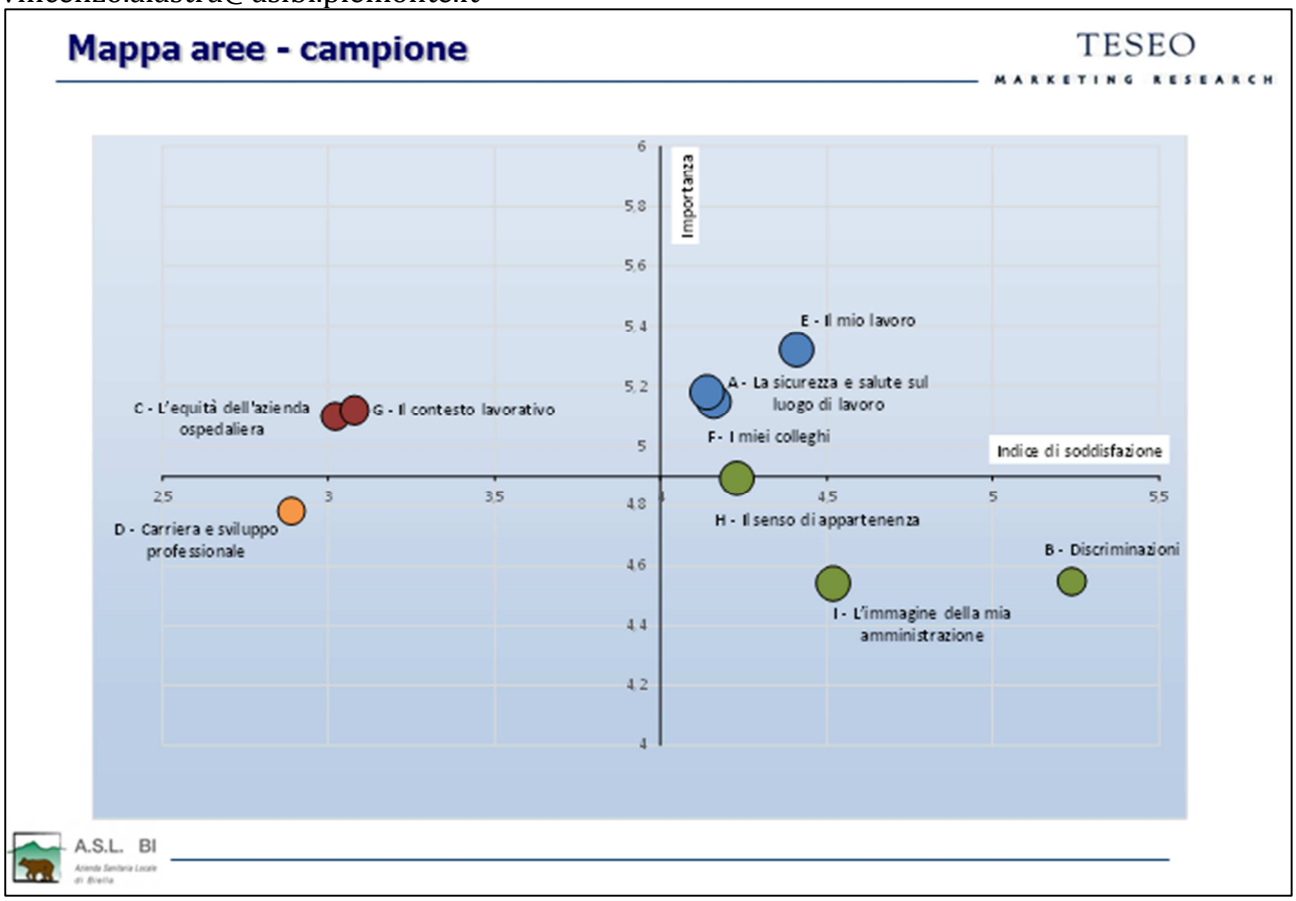
1.5. LA MAPPA DELLE PRIORITÀ

Inserendo su un piano cartesiano i punteggi medi di soddisfazione ed importanza dati dai dipendenti ASLBI alle 9 dimensioni del Benessere Organizzativo comprese nell'indagine, possiamo categorizzare le dimensioni a seconda di dove si posizionano:

1. **Area in alto a sinistra "delle criticità"** - bassa soddisfazione e alta importanza - che raccoglie gli elementi maggiormente suscettibili di miglioramento, su cui intervenire con priorità elevata;
2. **Area in basso a sinistra "del monitoraggio"** - bassa soddisfazione e bassa importanza- Caratterizza da elementi da controllare nel tempo, per verificare che le aspettative non crescano;
3. **Area in alto a destra "punti di forza"**- alta soddisfazione e alta importanza- comprendente gli elementi positivi che devono essere mantenuti tali;
4. **Area in basso a destra "aspetti complementari"** - alta soddisfazione e bassa importanza- relativa a quegli elementi poco importanti da prendere in considerazione.



Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it



Il piano cartesiano mostra **come per l'ASL BI le dimensioni critiche** sono:

- Equità all'interno dell'Azienda;
- Il contesto lavorativo.

Le **dimensioni da monitorare** sono:

- La carriera e lo sviluppo professionale.

I **punti di forza** sono:

- Il mio lavoro;
- La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro;
- I miei colleghi;

Infine le dimensioni risultanti come **complementari** sono:

- Il senso di appartenenza
- Discriminazioni
- L'immagine dell'Azienda

REGIONE PIEMONTE

Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

AZIENDA SANITARIA LOCALE DI BIELLA

2. Azioni per il futuro

Occorre non deludere le attese dei rispondenti (e quelle di chi ha deciso di non rispondere), sfruttando fin da subito, come leva positiva, l'attenzione e l'aspettativa generata dall'indagine.
Di seguito vengono evidenziati i passi da compiere e, all'interno di ciascuno, evidenziate con **§** le azioni che si ritengono **NECESSARIE**, pena la perdita di fiducia nell'Azienda e in questa o in future indagini.

2.1. PIANO DI CONDIVISIONE DELLE RISULTANZE

Si tratta di procedere con il confronto nelle diverse sedi (a livello di Direzione, di Collegio di Direzione, di altri consessi ritenuti significativi) sulle medesime risultanze: i dati non parlano mai da soli, vanno interpretati e le osservazioni di più soggetti e degli interessati possono arricchire di significato i numeri. Si precisa che i momenti di **condivisione delle risultanze** sono da considerarsi già un'importante azione (informare e conoscere è agire) ai fini del **miglioramento del Benessere Organizzativo**. Per quanto concerne la restituzione delle risultanze, andrebbero messe in atto le seguenti iniziative:

- **§ Pubblicazione del report dei risultati**, (a cura della scrivente Struttura) e da un commento firmato dal Direttore Generale sulla intranet.
- **§** Organizzazione di **incontri di restituzione** della durata di circa 1 ora e mezza sul livello aziendale delle risultanze, a cui invitare in un'occasione i Responsabili/Direttori e i Coordinatori (incontro tenutosi il 2 febbraio 2017), e in un altro incontro tutti i dipendenti (incontro tenutosi il 3 febbraio 2017). All'incontro interverrà la Direzione Generale e strategica, Teseo e la S.S. Formazione e Sviluppo Risorse Umane.
- **§ Incontri in tutte le singole strutture/gruppi** (anche quelle che hanno nessuno o pochissimi rispondenti) da organizzarsi a cura dei singoli Responsabili/Direttori o Coordinatori a seguito di nota inviata dalla Direzione o dalla Struttura Formazione e Sviluppo RU (per conto della DG). Questa azione va considerata cogente e, in virtù di ciò, **andrebbe "rendicontata" con un sintetico feedback** alla S.S. Formazione e Sviluppo RU.
- La S.S. Formazione e Sviluppo RU si rende disponibile per organizzare una mezza giornata formativa per formare-favorire i Responsabili/Direttori o Coordinatori interessati nel leggere i risultati dell'indagine e a fruire della competenza della Struttura.

REGIONE PIEMONTE

Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

AZIENDA SANITARIA LOCALE DI BIELLA

2.2. MESSA A PUNTO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO.

Tenendo in considerazione i seguenti livelli di azione riconducibili alle tipologie qui richiamate, la progettazione-realizzazione di azioni di miglioramento è da ritenersi:

- **§ NECESSARIA per:**
  - Quelle strutture/gruppi che non hanno avuto **alcuno (6) o pochissimi rispondenti**, tanto che la loro percentuale di risposta si attesta sotto il 20% o comunque deriva da 1 solo rispondente (11).
  - Quelle strutture/gruppi che presentano **punteggi medi sotto il valore 3,5 per l'area Benessere Organizzativo e/o il 2,5 per l'area di Valutazione del Superiore Gerarchico (9).**

Il totale di queste strutture/gruppi è 26. Per queste strutture/gruppi verranno individuati i campi o le dimensioni sulle quali mettere a punto i piani di miglioramento, nonché le modalità attraverso le quali rendicontare sulle azioni condotte.

- **FACOLTATIVA per tutte le altre strutture/gruppi che, se vorranno, potranno porsi in un'ottica di miglioramento**. Anche queste strutture/gruppi, a seguito della trasmissione a cura della S.S. Formazione e Sviluppo R.U. delle risultanze, potranno mettere a punto delle semplici azioni di miglioramento continuo.

- Per aiutare i Responsabili/Direttori e i Coordinatori nella progettazione di tali azioni, la S.S. Formazione e Sviluppo Risorse Umane si renderà disponibile ad organizzare delle **INIZIATIVE FORMATIVE sui temi del Benessere Organizzativo e a supportare i Responsabili/Direttori e Coordinatori interessati nella messa a fuoco del loro progetto di miglioramento**, tenendo conto dei seguenti elementi:

  - l'azione di miglioramento deve essere rivolta ad una condizione critica o ritenuta di valenza strategica individuata e meglio focalizzata a seguito dell'indagine in tema di benessere organizzativo;
  - l'azione di miglioramento deve basarsi per la sua implementazione su risorse a disposizione della Struttura (sia di tipo economico, che di tempo e di personale impiegato);
  - l'azione di miglioramento proposta deve essere espressa sotto forma di progetto e, pertanto, definire esplicitamente, anche se in forma sintetica ed essenziale, gli obiettivi generali e specifici che si intendono raggiungere, le azioni attraverso le quali si raggiungeranno gli obiettivi, le risorse necessarie e a disposizione, chi sarà responsabile per ogni azione, i tempi di realizzazione, i risultati attesi e i criteri di valutazione.

REGIONE PIEMONTE

Struttura Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Responsabile Dr. Vincenzo Alastra
Tel. . 015-15153220 Fax 015-15153217
vincenzo.alastra@aslbi.piemonte.it

AZIENDA SANITARIA LOCALE DI BIELLA

2. 3. AZIONI A CURA DELLA MEDICINA DEL LAVORO.

La S.S. Formazione e Sviluppo Risorse Umane, indicherà alla S.S. Medicina del Lavoro le Strutture/gruppi che presentano situazioni critiche nelle tre aree e/o dimensioni o item particolarmente negativi. Competerà alla S.S. Medicina del Lavoro valutare in che misura tener conto di queste informazioni e, soprattutto, correlarle con altre in suo possesso al fine di procedere nei casi ritenuti necessari agli eventuali approfondimenti di propria competenza.

Il Responsabile Formazione e Sviluppo Risorse Umane
Dott. Vincenzo Alastra