

*Progetto*  
**“Benessere Aziendale”**

*Dalla valutazione alla valorizzazione del personale per il benessere Aziendale*

*- fase 2 -*

***Dall’analisi dei dati alla  
proposta degli interventi***



"Come la parte sommersa di un iceberg, che non è visibile a una prima occhiata, ma ne costituisce la porzione più voluminosa, le variabili soft rappresentano la dimensione invisibile del sistema organizzativo"

(Management Sanità)

## SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>1. L'ANALISI DELL'ESISTENTE.....</b>	<b>5</b>
<b>2. LE FASI DELL'INDAGINE PER L'ANALISI DELLA SITUAZIONE ESISTENTE ....</b>	<b>6</b>
<b>3. STRUMENTI.....</b>	<b>7</b>
<b>4. DESCRIZIONE MATERIALI E METODI .....</b>	<b>8</b>
4.1 QUESTIONARIO .....	8
4.2 INCONTRI DI PROBLEM SOLVING .....	9
<b>5. ANALISI DEI QUESTIONARI.....</b>	<b>11</b>
5.1 IL CAMPIONE .....	13
5.2 CRITICITÀ EMERSE DAI QUESTIONARI .....	17
<b>6. RISULTATI INCONTRI PROBLEM SOLVING .....</b>	<b>30</b>
6.1 CAMPIONAMENTO.....	30
6.2 CRITICITÀ EMERSE DAL PROBLEM SOLVING.....	31
6.3 LE SOLUZIONI .....	32
<b>7. PROPOSTA DELLE SOLUZIONI .....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>47</b>

## Introduzione

Quando si parla dei cambiamenti che stanno coinvolgendo il mondo delle Aziende Sanitarie l'attenzione cade inevitabilmente sugli aspetti e sugli elementi maggiormente visibili legati a tali cambiamenti. Tali variabili, infatti, rappresentano sì i fattori più manifesti di un'organizzazione ma, al contempo, poggiano su un substrato intangibile, "soft", più difficile da esplorare, ma altrettanto indispensabile: un substrato costituito dalle persone, dalle relazioni che queste instaurano tra di loro e nei confronti dell'organizzazione, dai valori che condividono e dal modo in cui vivono la loro "appartenenza" all'organizzazione. Come la parte sommersa di un iceberg, che non è visibile a una prima occhiata, ma ne costituisce la porzione più voluminosa, le variabili "soft" rappresentano la dimensione invisibile del sistema organizzativo, strettamente legate ad altre di tipo strutturale di più facile e immediata lettura. La conoscenza di queste variabili e la capacità di riconoscerne le dinamiche di sviluppo consente a chi ricopre ruoli di responsabilità di gestire con maggior consapevolezza e maggiori possibilità di successo i processi organizzativi. Il gruppo di lavoro, giunto al termine della seconda fase progettuale, ha concluso un'ampia ed approfondita rilevazione delle generali condizioni di lavoro dei dipendenti del comparto, utilizzando una serie di strumenti quali indagini dirette, questionari, incontri di autoformazione accreditati ECM, con tutte le Unità Operative e Servizi dell'Azienda. L'utilizzo di più strumenti e metodologie ha permesso l'analisi della parte sommersa dell'iceberg evidenziando tutte quelle situazioni di disagio e criticità legate a particolari contesti lavorativi e/o relazionali e l'individuazione, da parte degli operatori delle possibili soluzioni e modifiche alla organizzazione del lavoro.

La partecipazione attiva di tutto il personale ha rappresentato il valore aggiunto della ricerca, che giunta a questa fase, necessita di un processo di socializzazione dei risultati emersi, di divulgazione delle informazioni, positive o negative che siano, delle notizie, delle criticità, delle difficoltà e più in generale degli umori degli operatori, perché solo se una organizzazione si ascolta la si conosce meglio: se si conosce meglio, diventa più facile raggiungere un obiettivo fondamentale, che sta alla base del concetto di "Benessere Organizzativo", ossia quello della valorizzazione delle Risorse Umane, mirante al miglioramento della qualità della vita del singolo lavoratore che si traduce conseguentemente nell'innalzamento della qualità dei servizi erogati.

La presente relazione, che costituisce il documento di sintesi con cui si conclude la seconda fase progettuale, si propone lo scopo di esplicitare, negli aspetti salienti, i risultati emersi dall'analisi dell'esistente, per formulare, nella parte conclusiva, una serie di proposte

operative maturate all'interno del gruppo in risposta alle criticità evidenziate, che riflettono fedelmente le richieste e le aspettative riscontrate direttamente tra gli operatori.

In tal senso dopo una breve descrizione degli strumenti utilizzati per l'indagine e dell'impianto metodologico ad essa sottostante, si riportano, in maniera dettagliata e con il corredo di tabelle e grafici, gli esiti dell'analisi condotta, fornendo altresì spunti, considerazioni e proposte in conformità agli obiettivi di mandato, con l'intento finale di promuovere "dal basso" un percorso graduale di innalzamento del livello di "Benessere Organizzativo" all'interno dell'Azienda.

### ***Ringraziamenti***

*Il Gruppo di lavoro esprime sinceri ringraziamenti alla Dr.ssa Tina Chietera per il prezioso contributo fornito in fase di elaborazione ed interpretazione dei dati.*

## **1. L'analisi dell'esistente**

L'analisi della situazione esistente, come strumento propedeutico alla programmazione di qualsiasi strategia di sviluppo, nasce dall'esigenza di un'accurata conoscenza degli aspetti cruciali che caratterizzano il contesto nell'ambito del quale si intendono promuovere processi di innovazione o di miglioramento: nello specifico nel caso del "Benessere Organizzativo Aziendale" tale conoscenza ha come oggetto intrinseco il patrimonio delle risorse umane.

In un'Azienda infatti, due serie di variabili si combinano e creano l'assetto organizzativo: la prima variabile è costituita dalla struttura, dai ruoli, dai prodotti/servizi, dalla tecnologia e dalle procedure. Mentre la seconda variabile è costituita dagli atteggiamenti, dall'ideologia, dalla cultura, dai sentimenti, dal clima, dai valori e dalle dinamiche di gruppo. Queste seconde, fortemente soggettive in quanto dipendenti dai singoli individui, rappresentano l'elemento più controverso. La sostenibilità del benessere organizzativo sembra dipendere dall'interazione di queste due variabili, intrinsecamente legate e co-dipendenti.

L'analisi dell'esistente, finalizzata alla rilevazione di tutte le informazioni e gli indicatori necessari all'individuazione delle tensioni positive e negative in atto nel contesto lavorativo, costituisce il presupposto e la base di partenza indispensabile per la pianificazione di interventi mirati ed azioni specifiche utili per correggere o confermare i processi in atto e per migliorarne, se opportuno, gli esiti.

Forte è infatti la convinzione che l'elevamento del grado di soddisfazione interna degli operatori, da realizzare attraverso il miglioramento degli standard organizzativi, strutturali e relazionali, costituisca un fondamentale strumento per l'attivazione delle leve utili ad elevare il livello complessivo dei servizi resi al cittadino.

L'analisi della situazione esistente è stata condotta attraverso un'indagine "a tappeto" che ha utilizzato tutte le informazioni e i dati a disposizione dell'Azienda, avvalendosi degli strumenti più idonei per rilevare in maniera esaustiva le condizioni di benessere/malessere percepite e vissute dagli operatori del comparto nel contesto lavorativo, giungendo ad una prima fotografia della realtà aziendale che ne ha evidenziato punti di forza e punti di debolezza, facendo emergere opportunità da sfruttare e criticità da rimuovere al fine di sviluppare al meglio tutte le potenzialità esistenti al di dentro e/o al di fuori dei singoli individui.

La suddetta indagine, strutturata secondo le fasi di seguito riportate, è giunta allo stadio della elaborazione e della conseguente interpretazione dei dati, conclusa la quale, si procede alla presentazione degli stessi alla Direzione Strategica unitamente ad una prima serie di proposte operative maturate all'interno del gruppo in risposta alle richieste ed alle attese riscontrate sul campo.

## 2. Le fasi dell'indagine per l'analisi della situazione esistente

L'indagine complessiva finalizzata all'analisi della situazione esistente sotto il profilo del benessere organizzativo aziendale percepito dal personale appartenente all'area del comparto, si è svolta attraverso l'articolazione delle seguenti fasi:

1. raccolta ed analisi dei dati "storici" esistenti nell'Azienda A.S.L. 4 Matera relativi a:
  - indagini sul personale
  - indagini sulla qualità percepita degli utenti
  - report presenze degli operatori relativi ai sei mesi antecedenti al progetto di lavoro
  - report sugli infortuni negli ambienti di lavoro
  - richieste di trasferimento intra ed extra Aziendale
2. progettazione e somministrazione a tutti gli operatori aziendali appartenenti all'area del comparto di un questionario utilizzato sia per l'indagine del clima organizzativo esistente che per il successivo sistema di monitoraggio periodico
3. pianificazione e realizzazione di eventi formativi/operativi accreditati ECM, di *Problem Solving* in tutte le UU.OO./Servizi della Asl.

La strutturazione dell'indagine nelle fasi precedentemente descritte ha risposto fondamentalmente all'esigenza di integrazione delle informazioni di tipo quantitativo rinvenienti dall'elaborazione dei dati a disposizione dell'Azienda oltrechè dall'analisi dei questionari somministrati, con le osservazioni dirette del contesto che forniscono in maniera puntuale una rappresentazione del clima esistente nell'ambiente di lavoro, dell'umore degli operatori, delle sensazioni e di tutti gli elementi qualitativi che possono essere percepiti solo attraverso il contatto diretto con le persone.

L'integrazione qualitativa dell'osservazione dà, infatti, senso e sostanza all'interpretazione dei dati quantitativi, che necessitano di essere contestualizzati nel campione esaminato per fornire indicazioni utili a comprendere fino in fondo le dinamiche comportamentali e relazionali che originano il clima all'interno del contesto lavorativo.

Tutte le indicazioni, i dati e le informazioni acquisite in ciascuna delle fasi nelle quali si articola e si sviluppa l'impianto progettuale diventano patrimonio dell'Azienda e punto di riferimento imprescindibile per le analisi successive, in quanto fonti essenziali di documentazione per la valutazione dell'evoluzione dei processi innescati.

### 3. Strumenti

L'indagine finalizzata all'analisi della situazione esistente ha utilizzato principalmente due tipi di strumenti:

- somministrazione di un questionario per ogni dipendente del comparto;
- realizzazione di incontri formativi/operativi di *Problem Solving* rivolti a tutte le UU.OO./Servizi dell'Azienda.

Ogni qualvolta si conduce una ricerca sui fenomeni sociali che interessa una popolazione è necessario conoscere anche tutte le unità statistiche che compongono tale collettivo e che pertanto sono oggetto d'indagine.

A tal fine possono essere condotte indagini campionarie, quando interessano solo una parte della popolazione e totali, quando invece interessano tutte le unità della popolazione.

L'insieme parziale tratto dalla popolazione è il campione statistico oggetto dell'indagine: naturalmente affinché il campione sia rappresentativo di tutte le caratteristiche della popolazione è necessario che esso sia formato da un numero sufficientemente ampio di unità che consenta di estendere i risultati ottenuti dal campione alla popolazione.

Tuttavia, quando si estendono i dati del campione alla popolazione si commette un errore, detto campionario, insito nella metodologia di analisi statistica: per diminuire tale errore è necessario aumentare la precisione dei risultati ottenuti incrementando il numero delle unità da includere nel campione, anche se ciò comporta un aumento di organizzazione del lavoro e di spesa di rilevazione.

Nella presente ricerca si è deciso di coinvolgere l'intera popolazione, inviando il questionario a tutto il personale del comparto e promuovendo gli incontri di *Problem Solving* in ogni Unità Operativa in cui si articola l'Azienda: su una popolazione costituita da 1.344 unità (operatori del comparto presenti alla data di svolgimento dell'indagine), ne hanno risposto al questionario 331 (pari al 25% della popolazione), mentre su un totale di 45 Unità Operative, ne hanno aderito agli incontri di *Problem Solving* 43 (pari al 93,3% della popolazione complessiva).

*(Gli incontri di Problem Solving per l'area amministrativa si terranno nei mesi di aprile e maggio).*

Si rinvia ai paragrafi successivi l'analisi specifica dei campioni oggetto dell'indagine statistica e degli esiti dell'indagine condotta con gli strumenti sopra menzionati.

## **4. Descrizione Materiali e Metodi**

### **4.1 Questionario**

Il questionario è uno strumento di ricerca sociale che consiste in una griglia di domande rigidamente formalizzate e standardizzate, applicabile a qualsiasi oggetto di indagine o fenomeno sociale da sottoporre ad analisi. In particolare, si tratta di uno strumento di rilevazione dati che permette l'ottenimento di informazioni di natura prettamente quantitativa, analizzabili dal punto di vista statistico e facilmente generalizzabili.

La logica che sottende a tale strumento di ricerca è quella della misurazione: somministrando un questionario ad un campione statisticamente significativo si ritiene di poterne misurare, in modo oggettivo ed impersonale, la composizione demografica, le opinioni, gli atteggiamenti, i gusti, i comportamenti, ecc.

I dati e le informazioni che il questionario permette di rilevare sono di natura quantitativa, ossia riconducibili a valori numerici, analizzabili statisticamente e, di conseguenza, generalizzabili all'universo di riferimento.

Il questionario è lo strumento più adatto per il particolare tipo di indagine sociale che è il sondaggio.

Il sondaggio può essere definito come quel modello di ricerca avente per oggetto una popolazione più o meno estesa, studiata attraverso la somministrazione di questionari a tutte o a parte delle unità di tale popolazione originaria (campione) e la produzione successiva di dati statistici.

Come per tutti gli strumenti di ricerca, anche per il questionario, la fase di costruzione e preparazione dello stesso è fondamentale per l'ottenimento di risultati significativi, perché può condizionare il tipo di elaborazione che si intende eseguire nella fase successiva.

Il questionario deve essere scelto quando è necessario lavorare con i grandi numeri, quando il passaggio dalla dimensione qualitativa a quella quantitativa e statistica è imprescindibile e soprattutto quando le ipotesi di ricerca e l'oggetto di indagine lo permettono.

Il processo di costruzione di un questionario prevede alcuni passaggi fondamentali, dalla cui coerenza dipendono strettamente la qualità e la quantità delle informazioni conseguite e della loro interpretazione.

Successivamente, una volta costruito ed organizzato il questionario, l'elaborazione dei dati raccolti non potrà che avvenire tramite metodi e tecniche di natura statistica. Sintetizzando in maniera forse eccessiva, utilizzare metodi statistici significa attribuire valori numerici o, quantomeno, quantificabili numericamente ai dati reperiti ed utilizzare codici per il calcolo delle frequenze. Alla luce di ciò, in caso di domande aperte, occorre "chiuderle" e quindi trasformare in dato numerico o codificare in un valore quantificabile ogni risposta ottenuta.

Ciò è possibile solo attraverso l'individuazione di tutte le categorie omogenee di risposte e l'attribuzione a ciascuna di esse di un codice.

Tale operazione serve per creare un modello di classificazione relativo al tema oggetto di indagine e per permettere l'interpretazione delle informazioni raccolte.

#### **4.2 Incontri di Problem Solving**

La metodologia del Problem Solving parte dalla ricerca delle criticità, delle cause e delle proposte di soluzione, all'interno delle unità operative.

Tale metodologia di lavoro utilizzata durante gli incontri nelle diverse UU.OO./Servizi e presentata precedentemente agli operatori in un incontro collettivo, ha avuto l'obiettivo di raggiungere un approccio sistemico integrato e partecipato con tutto il personale coinvolto attraverso:

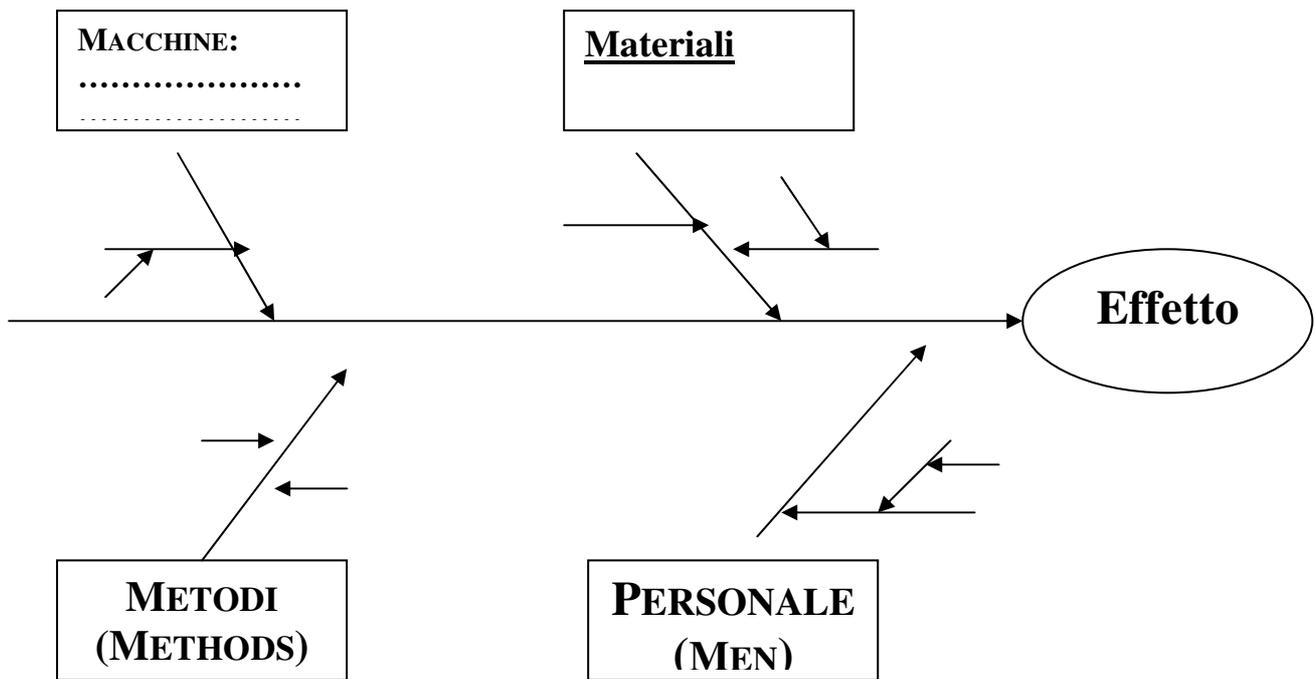
- l' Individuazione dei problemi, delle cause e ricerca ed implementazione delle soluzioni nelle diverse UU.OO. da parte del personale
- l'identificazione del problema e l'individuazione dell'obiettivo di miglioramento
- l'analisi delle caratteristiche del problema
- la ricerca delle cause
- l'Identificazione delle soluzioni
- l'Implementazione delle soluzioni
- la verifica delle azioni svolte
- la standardizzazione delle soluzioni

attraverso l'utilizzo del:

**DIAGRAMMA CAUSA – EFFETTO** Diagramma di Ishikawa,  
(Diagramma a lisca di pesce, Diagramma delle 4 M )

selezionando le maggiori cause e suddividendole nelle seguenti tipologie:

Rappresentazione grafica :



## 5. Analisi dei questionari

La progettazione del questionario, curata integralmente dai componenti del gruppo nei primi mesi dall'affidamento del mandato, risponde allo scopo di rilevare nel modo più puntuale ed affidabile possibile le percezioni degli intervistati in merito al livello di benessere/malessere esistenti nel contesto lavorativo, facendo emergere in maniera trasparente le criticità o le positività riscontrate: qualsiasi scelta di tipo strutturale ed organizzativo è funzionale a tale logica.

Una prima scelta effettuata riguarda la tipologia delle risposte prevalentemente richieste agli operatori: nello specifico l'opzione individuata per la maggior parte dei quesiti posti è stata quella del questionario a risposte chiuse; tale scelta è stata dettata, principalmente, da tre motivi:

- ❑ le risposte standardizzate permettono di confrontare gli intervistati fra loro;
- ❑ le risposte ottenute sono più facili da codificare ed analizzare,
- ❑ l'intervistato è in grado di comprendere meglio il significato della domanda.

In tal senso è stata individuata una scala valutativa costituita da 4 livelli di giudizio:

insufficiente – sufficiente – discreto – ottimo, nell'ambito della quale ricondurre le risposte individuali.

Il range utilizzato consente di non cadere nella prospettiva dicotomica del tutto/bene – tutto/male, ma di poter ragionare sulle domande richieste, lasciando al lavoratore la possibilità di esprimere anche posizioni intermedie rispetto al quesito posto.

Il questionario è totalmente anonimo.

Nello specifico il questionario è composto da 55 domande raggruppate in 4 sezioni fondamentali, esplora aree come quelle della motivazione, della comunicazione interna, dei sistemi premianti, degli stili di leadership, del rapporto fra colleghi, degli aspetti organizzativi, di quelli strutturali, ecc..

La prima sezione, costituita da 12 domande, riguarda un'area generale comprendente sia i dati demografici che le informazioni inerenti la famiglia o le abitudini lavorative. Si richiede infatti di indicare il sesso, lo stato civile, la qualifica con cui l'intervistato è inquadrato all'interno dell' U.O di appartenenza, l'anno di assunzione all'interno di questa Azienda, gli anni complessivi di lavoro, gli orari di lavoro svolti all'interno dell'Azienda e la compatibilità di questi ultimi con quelli del coniuge, la composizione del nucleo familiare e il tempo impiegato per raggiungere il posto di lavoro. Per una buona valutazione del "benessere aziendale" è importante conoscere la condizione "di vita" dell'operatore anche al di fuori dell'ambiente di lavoro.

La seconda sezione, costituita da 22 domande, è dedicata all' Organizzazione dell'Azienda. Sono infatti poste delle domande riguardanti la formazione, ovvero l'attenzione che l'Azienda e quindi anche le UU.OO. dedicano alla formazione o all'aggiornamento. Si richiede di dare una valutazione all'attenzione che l'azienda e la propria U.O. dedica alla formazione e all'aggiornamento professionale. All'interno della stessa area vengono richieste delle informazioni circa la chiarezza degli obiettivi aziendali e la divulgazione che questi hanno tra gli operatori del comparto. È fondamentale per il personale dipendente conoscere quelle che sono le direttive aziendali affinché ci si senta maggiormente integrati e partecipi della vita organizzativa dell'azienda. In questa ottica vengono posti dei quesiti circa il ruolo del Responsabile/Coordinatore all'interno della propria U.O. sia per la formazione degli operatori che per i miglioramenti dei processi di lavoro di squadra. Funzionali al "benessere lavorativo" sono: la tranquillità nel luogo di lavoro, l'organizzazione e la collaborazione fra i vari dipendenti.

Nella terza sezione, composta da 6 domande, si analizzano le caratteristiche dell'ambiente di lavoro: si richiede di esprimere dei giudizi circa l'illuminazione, il silenzio, l'adeguatezza delle strutture, la presenza di comfort, la sicurezza del luogo di lavoro. Tutte queste caratteristiche sono indispensabili per poter lavorare "bene".

La quarta ed ultima sezione del questionario, composta da 15 domande, affronta direttamente quelli che possono essere definiti gli indicatori del benessere. Viene infatti richiesto all'intervistato di esprimere il grado di :

- soddisfazione del proprio lavoro,
- coinvolgimento nelle decisioni della propria U.O./Servizio;
- soddisfazione nell'organizzazione del lavoro;
- coinvolgimento nelle attività formative e nel perseguimento degli obiettivi aziendali;
- capacità gestionale del Coordinatore/Responsabile;
- apprezzamento che i colleghi o i responsabili hanno nei suoi confronti;
- appartenenza all' Azienda;
- conoscenza dei principali istituti contrattuali;
- conoscenza del sistema di valutazione del personale.

Infine, si richiede all'intervistato su quali temi (es. permessi, ferie, formazione professionale, inquadramento giuridico, ecc) vorrebbe avere maggiori informazioni e servizi o vantaggi che vorrebbe che l'Aziende offrisse (es. postazioni internet, asili nido, ecc.).

Tutti gli item indicati, correlati tra di loro permetteranno nel futuro di creare quello che può essere definito un "Indicatore Sintetico del Benessere Aziendale".

Il questionario così strutturato e a partecipazione volontaria è stato inviato, nella seconda metà del mese di luglio 2006, a tutti gli operatori aziendali appartenenti al comparto, integrato da tutte le indicazioni utili alla compilazione e consegna dello stesso.

In particolare i questionari autocompilati dagli interessati sono stati riposti in apposite urne di raccolta predisposte e collocate nei punti strategici dell'Azienda in un arco temporale che va dalla metà di luglio alla metà di settembre 2006.

L'Azienda U.S.L. 4 di Matera intende lasciare a disposizione il questionario per tutte le Aziende Sanitarie che lo richiedano al fine di realizzare un percorso di autodiagnosi.

### **5.1 Il Campione**

I questionari correttamente compilati e raccolti nelle urne sono stati 331 su un numero di invii pari a 1.344, con un' adesione complessiva pari al 25%: il campione per la composizione ed il numero delle unità statistiche coinvolte può considerarsi fundamentalmente rappresentativo dell'Azienda nel suo complesso.

Il 79% dei rispondenti ha indicato l'Unità Operativa di appartenenza, tuttavia spesso tale indicazione è stata generica riferendosi a volte al Dipartimento a volte all'intera Azienda, e comunque non consentendo l'elaborazione di una statistica affidabile.

Con riferimento alla qualifica professionale si è pensato di individuare 4 macro-profilari all'interno dei quali ricondurre funzionalmente tutto il personale del comparto: tali profili sono: personale infermieristico – personale di supporto – personale amministrativo – personale tecnico – sanitario.

In virtù di tale scomposizione, la popolazione degli operatori del comparto ed il campione che ha risposto al questionario risultano così strutturati:

TIPOLOGIA DI PERSONALE	NUMERO OPERATORI DEL COMPARTO	NUMERO RISPONDENTI AL QUESTIONARIO	%
personale amministrativo	138	22	16%
personale di supporto	365	47	13%
personale infermieristico	690	173	25%
personale tecnico sanitario	151	14	9%
TOTALE	1.344	256	19%

Il 77% dei rispondenti ha indicato la qualifica professionale:

- il 67,6% è personale infermieristico (circa il 25% della popolazione complessiva di riferimento)
- il 18,4% è personale di supporto (circa il 13% della popolazione complessiva di riferimento)
- l'8,6% è personale amministrativo (circa il 16% della popolazione complessiva di riferimento)

- il 5,5% è personale tecnico sanitario (circa il 9% del totale della popolazione complessiva di riferimento)

In questa prima fase di avvio dell'indagine sul benessere mediante l'utilizzo del questionario si è deciso di condurre l'analisi ad un livello "più alto", considerando l'Azienda nella sua totalità senza entrare nel merito delle risposte per singola articolazione operativa o per singola categoria professionale, rinviando tale grado di approfondimento a stadi progettuali più avanzati che contemplino strumenti di ricerca più sofisticati e più rispondenti a tali esigenze. Per poter descrivere il campione da un punto di vista socio demografico sono stati raccolti mediante questionario informazioni sull'intervistato: il suo stato civile, la sua condizione professionale, la sua qualifica, l'Unità Operativa/ Servizio/ Distretto di appartenenza, l'anno di assunzione in questa Azienda, il suo orario di lavoro, il numero di figli ecc., al fine di poter successivamente analizzare come le condizioni socio demografiche possano influire sul suo benessere aziendale.

Nella tabella n° 1 sono riportati i dati del campione suddivisi per sesso e classi di età; come si può osservare il 64% degli intervistati risulta essere di sesso femminile mentre il restante 36% di sesso maschile e quasi il 20% risulta avere un'età compresa tra i 46 e i 50 anni.

*Tabella 1: Ripartizione per sesso e classi di età del campione*

Classi di età	Sesso		Totale
	Maschio	Femmina	
<b>Fino a 25</b>	0,4%	4,5%	4,9%
<b>26 – 30</b>	3,4%	6,4%	9,8%
<b>31 – 35</b>	5,3%	12,1%	17,4%
<b>36 – 40</b>	4,5%	11,3%	15,8%
<b>41 – 45</b>	4,2%	5,3%	9,4%
<b>46 – 50</b>	6,0%	13,2%	19,2%
<b>51 – 55</b>	7,2%	7,5%	14,7%
<b>56 – 60</b>	4,2%	3,4%	7,5%
<b>oltre 60</b>	0,8%	0,4%	1,1%
<b>Totale</b>	35,8%	64,2%	100,0%

Nelle tabelle successive sono indicate le informazioni generali dell'intervistato da cui emerge che tra coloro che hanno risposto alle singole domande:

- la maggior parte, pari al 43%, lavora da oltre 20 anni
- la maggior parte, pari al 68%, è personale infermieristico
- la maggior parte, pari al 24%, è stata assunta tra il 2001 e il 2005
- la maggior parte, pari al 58% ha un orario di lavoro compatibile con quello del coniuge
- la maggior parte, pari al 60%, ha due figli
- la maggior parte, pari all'83%, impiega meno di mezzora per raggiungere il posto di lavoro

Tabella 2: Ripartizione per anni di lavoro del campione

Anni di lavoro					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Fino a 5	38	11,5	14,4	14,4
	06 – 10	47	14,2	17,8	32,2
	11 – 15	34	10,3	12,9	45,1
	16 – 20	32	9,7	12,1	57,2
	oltre 20	113	34,1	42,8	100
	Totale	264	79,8	100	
Mancanti	Mancante di sistema	67	20,2		
	Totale	67	20,2		
Totale		331	100		

Tabella 3: Ripartizione per categoria professionale del campione

Categoria Professionale					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Personale infermieristico	173	52,3	67,6	67,6
	Personale di supporto	47	14,2	18,4	85,9
	Personale Amministrativo	22	6,6	8,6	94,5
	Personale tecnico sanitario	14	4,2	5,5	100
	Totale	256	77,3	100	
Mancanti	Mancante di sistema	75	22,7		
	Totale	75	22,7		
Totale		331	100		

Tabella 4: Ripartizione per anno di assunzione del campione

Anno di assunzione					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Fino al 1970	4	1,2	1,4	1,4
	1971 - 1975	32	9,7	11,3	12,7
	1976 - 1980	45	13,6	15,9	28,6
	1981 - 1985	21	6,3	7,4	36
	1986 - 1990	22	6,6	7,8	43,8
	1991 - 1995	21	6,3	7,4	51,2
	1996 - 2000	27	8,2	9,5	60,8
	2001 - 2005	67	20,2	23,7	84,5
	2006 in poi	44	13,3	15,5	100
	Totale	283	85,5	100	
Mancanti	Mancante di sistema	48	14,5		
	Totale	48	14,5		
Totale		331	100		

Tabella 5: Ripartizione del campione in base alla compatibilità degli orari di lavoro dell'intervistato con quelli del coniuge

orario lavoro coniuge compatibile					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Si	131	39,6	58,2	58,2
	No	94	28,4	41,8	100
	<b>Totale</b>	225	68	100	
Mancanti	Mancante di sistema	106	32		
	<b>Totale</b>	106	32		
<b>Totale</b>		331	100		

Tabella 6: Ripartizione del campione in base al numero dei figli

numero figli					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	1	36	10,9	17,2	17,2
	2	125	37,8	59,8	77
	3	39	11,8	18,7	95,7
	4	8	2,4	3,8	99,5
	6	1	0,3	0,5	100
	<b>Totale</b>	209	63,1	100	
Mancanti	Mancante di sistema	122	36,9		
	<b>Totale</b>	122	36,9		
<b>Totale</b>		331	100		

Tabella 7: Ripartizione del campione in base al tempo di raggiungimento del luogo di lavoro

tempo per raggiungimento luogo di lavoro					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	15-30	255	77	82,8	82,8
	30-60	43	13	14	96,8
	60-90	7	2,1	2,3	99
	90-120	3	0,9	1	100
	<b>Totale</b>	308	93,1	100	
Mancanti	Mancante di sistema	23	6,9		
	<b>Totale</b>	23	6,9		
<b>Totale</b>		331	100		

## **5.2 Criticità emerse dai questionari**

Sotto il profilo metodologico l'analisi e la valutazione degli esiti del questionario è stata condotta mantenendo fede a un criterio generale: la rilevazione delle *criticità* o delle *aree di intervento* in funzione della proposta di azioni correttive e di interventi migliorativi finalizzati alla rimozione dei disagi e delle problematiche riscontrate.

Coerentemente a tale impostazione e compatibilmente con l'assetto strutturale del questionario, il criterio discriminante per l'identificazione delle *aree di criticità e/o di intervento* è stato individuato nel livello di soddisfazione espresso dai giudizi di merito contenuti nelle singole risposte degli intervistati: tali risposte, infatti, (costruite, come noto, su una scala di valori che parte da *insufficiente*, passa per *sufficiente*, *discreto* ed arriva ad *ottimo*), consentono di oggettivizzare i giudizi (le opinioni) degli operatori, quantificandoli e riconducendoli all'interno di categorie che, in maniera forse troppo sintetica, potremmo definire *tendenzialmente positive* o *tendenzialmente negative* o *tendenzialmente neutre* rispetto al livello di soddisfazione percepito.

Nello specifico si sono fatti rientrare nelle categorie *tendenzialmente negative* quegli item le cui risposte sono state caratterizzate da una prevalenza dei due livelli di giudizio più bassi (*insufficiente* + *sufficiente* > 50%), mentre sono stati classificati *tendenzialmente positivi* quegli item le cui risposte hanno evidenziato una prevalenza dei due livelli di giudizio più alti (*discreto* + *ottimo* > 50%).

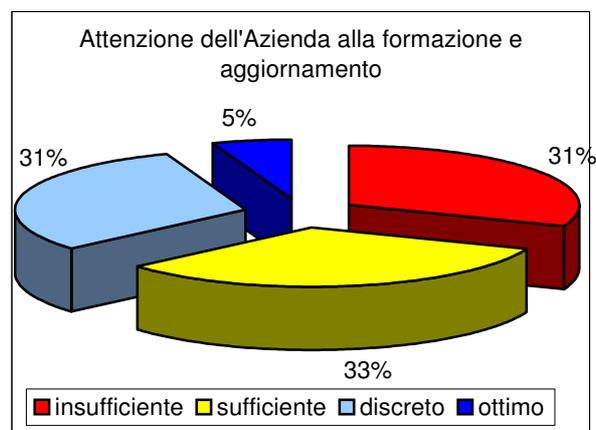
Una volta accettato questo schematismo concettuale, il focus dell'analisi si è concentrato sugli item *tendenzialmente negativi*, avviando un processo di accorpamento di quelli ritenuti omogenei sotto il profilo tematico, che ha portato all'individuazione di una serie di aree definite di criticità o di intervento che rappresentano i settori su cui convogliare gli sforzi con azioni e/o processi finalizzati alla rimozione delle problematiche riscontrate che di fatto ostacolano la diffusione del *benessere organizzativo*.

Su un totale di quaranta item considerati, quelli che hanno evidenziato un giudizio di tendenziale insoddisfazione da parte degli intervistati (la somma delle risposte *insufficiente* + *sufficiente* è stata superiore al 50% delle risposte complessive) sono stati venti: tali item, analizzati nelle tabelle successive, sono stati ricondotti, attraverso un processo di aggregazione per profilo tematico, a cinque aree principali di intervento, così individuate:

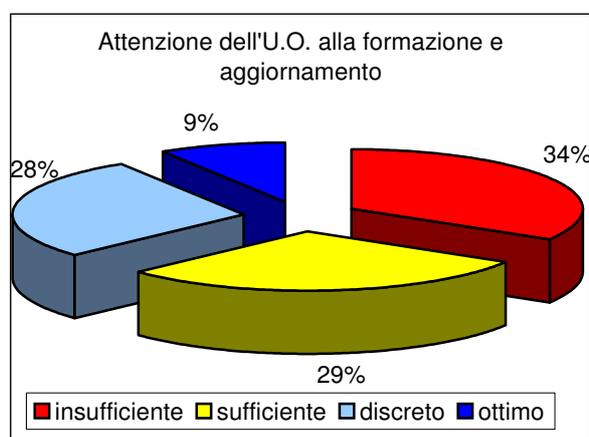
## 1. FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

In tale area sono stati collocati i seguenti item:

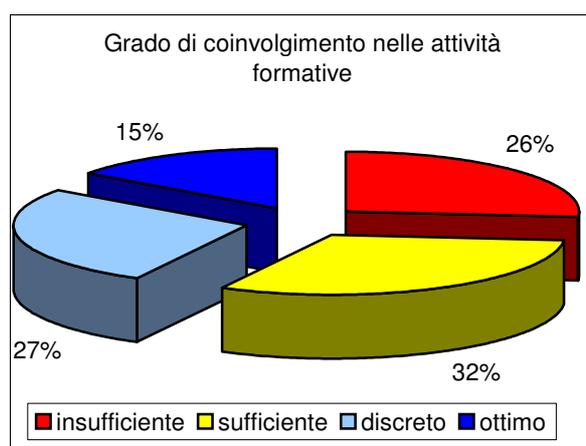
Attenzione dell'Azienda alla formazione e aggiornamento					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	101	30,5	30,8	30,8
	sufficiente	108	32,6	32,9	63,7
	discreto	101	30,5	30,8	94,5
	ottimo	18	5,4	5,5	100
	<b>Totale</b>	<b>328</b>	<b>99,1</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	3	0,9		
	<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>0,9</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



Attenzione dell'U.O. alla formazione e aggiornamento					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	110	33,2	33,6	33,6
	sufficiente	96	29	29,4	63
	discreto	92	27,8	28,1	91,1
	ottimo	29	8,8	8,9	100
	<b>Totale</b>	<b>327</b>	<b>98,8</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	4	1,2		
	<b>Totale</b>	<b>4</b>	<b>1,2</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



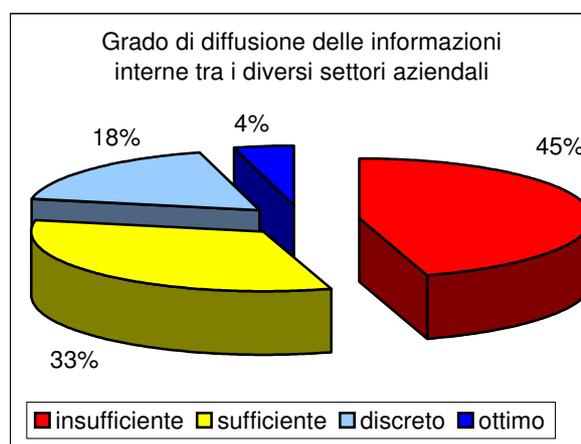
Grado di coinvolgimento nelle attività formative					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	85	25,7	26,4	26,4
	sufficiente	101	30,5	31,4	57,8
	discreto	88	26,6	27,3	85,1
	ottimo	48	14,5	14,9	100
	<b>Totale</b>	<b>322</b>	<b>97,3</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	9	2,7		
	<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>2,7</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



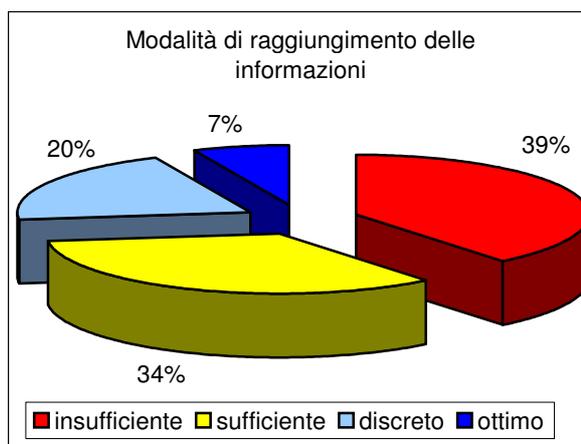
L'analisi dei dati sopra riportati evidenzia rispetto alle tematiche riguardanti la formazione e l'aggiornamento professionale un "basso" livello di soddisfazione tra gli operatori che hanno risposto alle specifiche domande poste nel questionario; in particolare non è stata ritenuta di buon livello l'attenzione dedicata dall'Azienda e dall'Unità Operativa di appartenenza alla formazione del personale (gli *insufficiente* + i *sufficiente* hanno superato in entrambi i casi il 63% delle risposte complessive), risultando non apprezzabile il grado di coinvolgimento nelle attività formative (la somma degli *insufficiente* e dei *sufficiente* è di poco inferiore al 60% delle risposte complessive).

## 2. DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI ALL'INTERNO DELL'AZIENDA

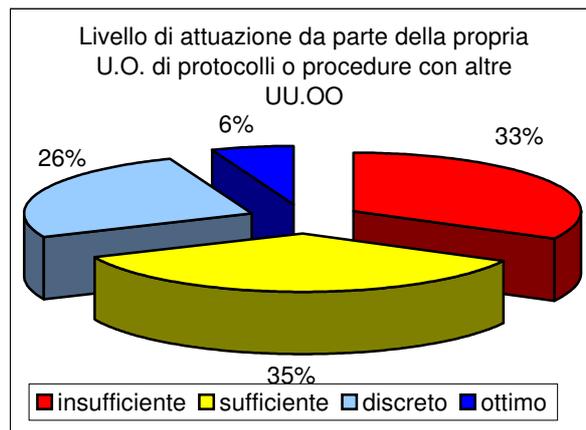
Grado di diffusione delle informazioni interne tra i diversi settori aziendali					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	147	44,4	45,2	45,2
	sufficiente	107	32,3	32,9	78,2
	discreto	57	17,2	17,5	95,7
	ottimo	14	4,2	4,3	100
	<b>Totale</b>	<b>325</b>	<b>98,2</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	6	1,8		
	<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>1,8</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



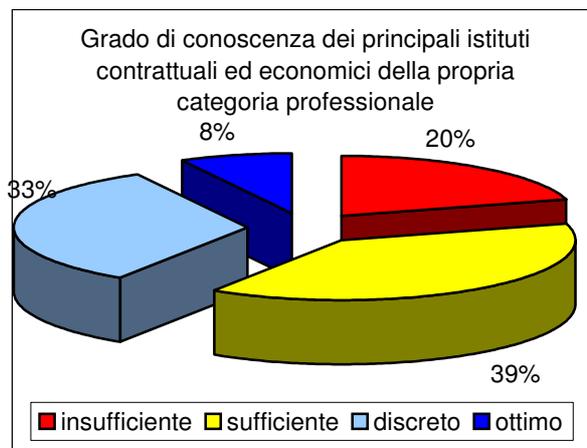
Modalità di raggiungimento delle informazioni					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	127	38,4	39	39
	sufficiente	111	33,5	34	73
	discreto	66	19,9	20,2	93,3
	ottimo	22	6,6	6,7	100
	<b>Totale</b>	<b>326</b>	<b>98,5</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	5	1,5		
	<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>1,5</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



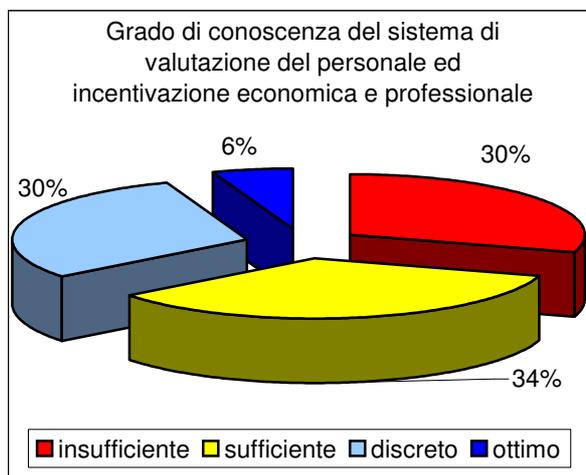
Livello di attuazione da parte della propria U.O. di protocolli o procedure con altre UU.OO					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	92	27,8	32,7	32,7
	sufficiente	100	30,2	35,6	68,3
	discreto	73	22,1	26	94,3
	ottimo	16	4,8	5,7	100
	<b>Totale</b>	<b>281</b>	<b>84,9</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	50	15,1		
	<b>Totale</b>	<b>50</b>	<b>15,1</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



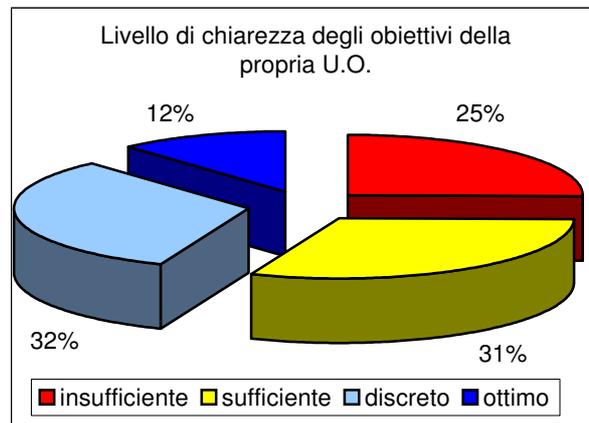
Grado di conoscenza dei principali istituti contrattuali ed economici della propria categoria professionale					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	66	19,9	20,4	20,4
	sufficiente	125	37,8	38,7	59,1
	discreto	107	32,3	33,1	92,3
	ottimo	25	7,6	7,7	100
	<b>Totale</b>	<b>323</b>	<b>97,6</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	8	2,4		
	<b>Totale</b>	<b>8</b>	<b>2,4</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



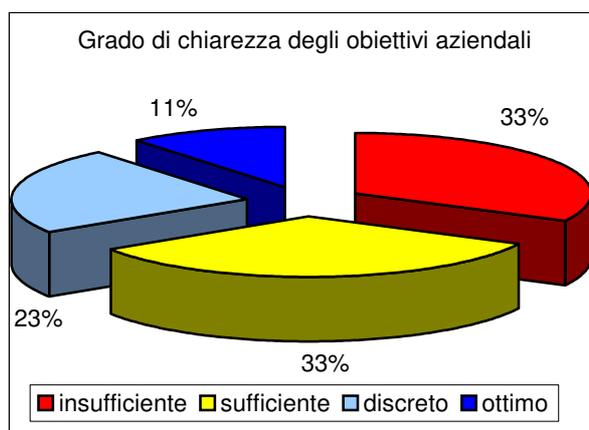
Grado di conoscenza del sistema di valutazione del personale ed incentivazione economica e professionale					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	95	28,7	29,6	29,6
	sufficiente	112	33,8	34,9	64,5
	discreto	96	29	29,9	94,4
	ottimo	18	5,4	5,6	100
	<b>Totale</b>	<b>321</b>	<b>97</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	10	3		
	<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>3</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



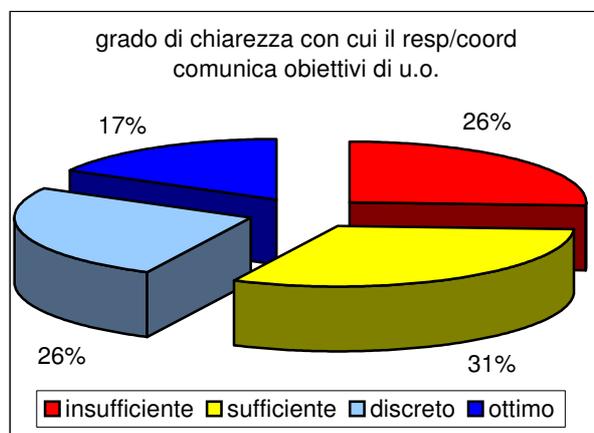
Livello di chiarezza degli obiettivi della propria U.O.					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	82	24,8	25,2	25,2
	sufficiente	101	30,5	31	56,1
	discreto	105	31,7	32,2	88,3
	ottimo	38	11,5	11,7	100
	Totale	326	98,5	100	
Mancanti	Mancante di sistema	5	1,5		
	Totale	5	1,5		
Totale		331	100		



Grado di chiarezza degli obiettivi aziendali					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	105	31,7	32,6	32,6
	sufficiente	107	32,3	33,2	65,8
	discreto	75	22,7	23,3	89,1
	ottimo	35	10,6	10,9	100
	Totale	322	97,3	100	
Mancanti	Mancante di sistema	9	2,7		
	Totale	9	2,7		
Totale		331	100		



grado di chiarezza con cui il resp/coord comunica obiettivi di u.o.					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	83	25,1	25,7	25,7
	sufficiente	102	30,8	31,6	57,3
	discreto	83	25,1	25,7	83
	ottimo	55	16,6	17	100
	Totale	323	97,6	100	
Mancanti	Mancante di sistema	8	2,4		
	Totale	8	2,4		
Totale		331	100		



Tutte le domande del questionario finalizzate alla rilevazione del giudizio degli intervistati in ordine al grado di diffusione delle informazioni all'interno dell'Azienda e più in generale alla comunicazione interpersonale o intersettoriale, hanno evidenziato un livello di non completa soddisfazione da parte degli operatori, che in molti casi ne hanno ravvisato una vera e propria criticità.

Emblematico a tal proposito è l'item specifico relativo *al grado di diffusione delle informazioni interne tra i diversi settori aziendali* che ha fatto registrare il 45% di *insufficiente* nelle relative risposte.

Tale risultato, che diventa più macroscopico se agli *insufficiente* si aggiungono i *sufficiente*, superando il 78% delle risposte complessive, evidenzia la percezione comune tra gli operatori di una inadeguatezza del sistema di comunicazione interno che si traduce in una compartimentalizzazione ed una frammentazione dell'informazione che circola seguendo canali non convenzionali ma del tutto estemporanei rimanendo prigioniera di poche persone, non sempre le stesse, senza essere partecipata e condivisa da tutti.

È quanto emerge anche dall'analisi degli item successivi ed in particolare:

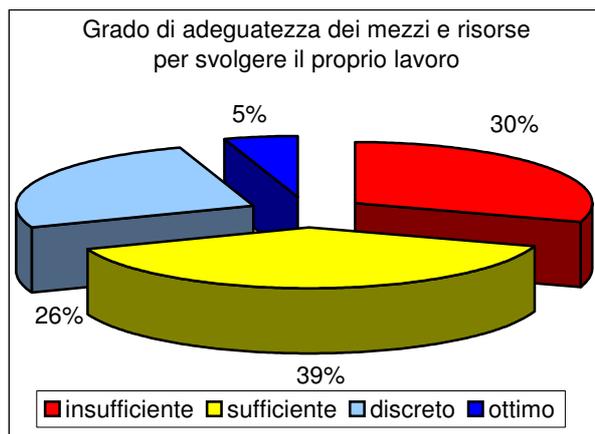
- *modalità di raggiungimento delle informazioni*: la frequenza degli *insufficienti*, pari al 39%, è quella più elevata tra i vari livelli di risposta, fino a raggiungere il 73% dei riscontri complessivi se la considera unitamente a quella dei *sufficiente*; tale risultato evidenzia la difficoltà degli operatori all'acquisizione dei flussi informativi e di conseguenza gli ostacoli che si frappongono nel processo di comunicazione e di socializzazione delle notizie, dei dati e più in generale delle relazioni
- *grado di conoscenza dei principali istituti contrattuali ed economici della propria categoria professionale*: la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* supera il 59% delle risposte complessive fornite dagli intervistati; il presente item è un esempio tipico della frammentazione delle informazioni che rimangono circoscritte a poche persone, gli "addetti ai lavori", senza raggiungere tutti i destinatari delle stesse ed evidenziando un fabbisogno di conoscenza specifico nel settore degli istituti contrattuali ed economici attualmente solo parzialmente soddisfatto
- *grado di conoscenza del sistema di valutazione del personale ed incentivazione economica e professionale*: la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* supera il 63% delle risposte complessive fornite dagli intervistati; il suddetto item rientra nella stessa fattispecie di quello precedente evidenziando una carenza da parte dell'apparato organizzativo aziendale nel diffondere la conoscenza del sistema di valutazione del personale ed di incentivazione professionale
- *livello di chiarezza degli obiettivi della propria U.O.*: la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* supera il 56% delle risposte complessive fornite dagli intervistati; il deficit di chiarezza degli obiettivi dell'Unità Operativa di appartenenza, che emerge dalle risposte degli operatori, è un indicatore sintomatico dell'inadeguatezza del sistema di comunicazione delle conoscenze e di diffusione delle informazioni che

diventa tanto più critico se contestualizzato all'interno dell'U.O. di appartenenza: comprendere esattamente gli obiettivi della propria struttura significa conoscere la finalizzazione delle proprie attività, avere un criterio discriminante e di orientamento nelle singole scelte e nelle conseguenti azioni da intraprendere

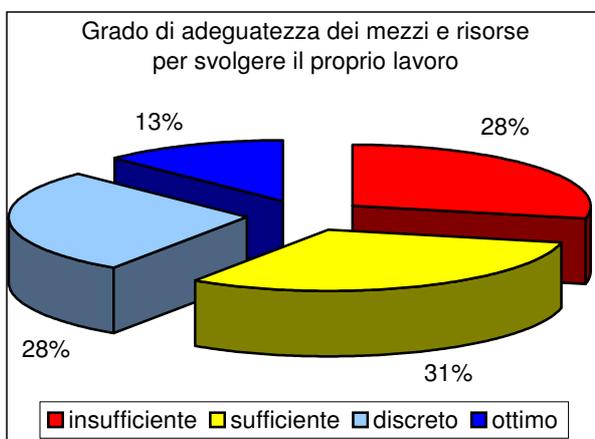
- *livello di chiarezza degli obiettivi aziendali*: la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* raggiunge quasi il 66% delle risposte complessive fornite dagli intervistati; per tale item valgono le stesse considerazioni relative a quello precedente, differenziandosi da quest'ultimo solo in considerazione del contesto a cui si riferisce; il difetto di conoscenza in questo caso è meno specifico e più generale riguardando gli obiettivi dell'azienda nel suo complesso, ma è maggiormente sentito come si rileva dalla percentuale di risposte *tendenzialmente negative* (la somma degli *insufficienti* + i *sufficienti* è di quasi il 66% contro il 56% dell'item precedente)
- *grado di chiarezza con cui il responsabile/coordinatore comunica gli obiettivi dell'Unità Operativa*: la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* supera il 57% delle risposte complessive fornite dagli intervistati; tale item è strettamente collegato ai precedenti due ed in particolare a quello avente ad oggetto il grado di chiarezza degli obiettivi dell'U.O. di appartenenza: in tal senso non è casuale la stessa articolazione delle percentuali di risposta, a testimonianza di una sostanziale coerenza nell'impianto del questionario che in maniera inequivocabile testimonia un'esigenza di informazione, avvertita, in questo caso, a livello delle figure dei coordinatori o posizioni organizzative
- *livello di attuazione da parte della propria U.O. di protocolli o procedure con altre UU.OO.*: la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* supera il 68% delle risposte complessive fornite dagli intervistati; anche gli esiti di questo quesito confermano la carenza di comunicazione tra i diversi settori dell'Azienda che ancora una volta si traduce in una compartimentalizzazione dei saperi e delle conoscenze a discapito del lavoro di squadra e delle logiche di collaborazione oltrechè della visione multidisciplinare, che sono alla base della moderna concezione della gestione delle organizzazioni complesse.

### 3. DOTAZIONE DI MEZZI E RISORSE PER L'ESPLETAMENTO DEL PROPRIO LAVORO

Grado di adeguatezza dei mezzi e risorse per svolgere il proprio lavoro					
AREA DI INTERVENTO	Freq.	%	% valida	% cum.	
Validi	insufficiente	98	29,6	30,1	30,1
	sufficiente	127	38,4	39	69
	discreto	85	25,7	26,1	95,1
	ottimo	16	4,8	4,9	100
	<b>Totale</b>	<b>326</b>	<b>98,5</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	5	1,5		
	<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>1,5</b>		
<b>Totale</b>	<b>331</b>	<b>100</b>			



Grado di adeguatezza delle attrezzature tecniche della propria u.o.					
AREA DI INTERVENTO	Freq.	%	% valida	% cum.	
Validi	insufficiente	92	27,8	28,2	28,2
	sufficiente	102	30,8	31,3	59,5
	discreto	91	27,5	27,9	87,4
	ottimo	41	12,4	12,6	100
	<b>Totale</b>	<b>326</b>	<b>98,5</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	5	1,5		
	<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>1,5</b>		
<b>Totale</b>	<b>331</b>	<b>100</b>			



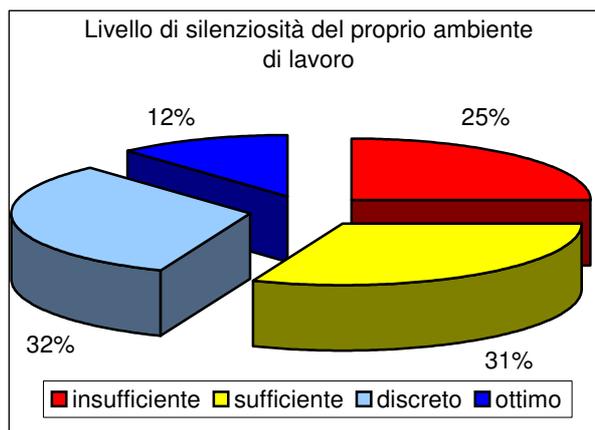
Gli item sopra riportati evidenziano un livello basso di soddisfazione tra gli operatori in merito all'adeguatezza dei mezzi e delle risorse messe a disposizione per lo svolgimento del proprio lavoro: la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* è pari al 69% delle risposte complessive fornite dagli intervistati.

Tale percezione è confermata dalla opinione richiesta sul grado di adeguatezza delle attrezzature tecniche della propria Unità Operativa che non manifesta significativi livelli di apprezzamento: nello specifico la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* è pari quasi al 60% delle risposte complessive fornite dagli intervistati.

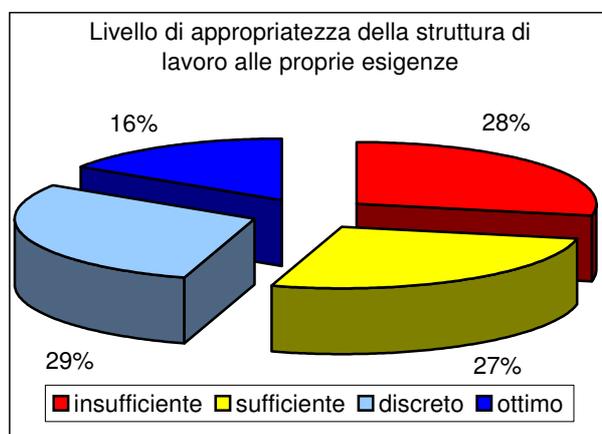
Tali risultati, se pure indicativi dell'opinione prevalente e rappresentativi di un giudizio "comune", non consentono l'individuazione di cause specifiche a cui imputare l'inadeguatezza di mezzi e risorse per effetto della genericità delle domande poste che non identificano concretamente quali sono "i mezzi" e "le risorse" a cui si fa riferimento, non entrando nemmeno nel merito nell'analisi delle attrezzature tecniche menzionate.

#### 4. ASPETTI STRUTTURALI

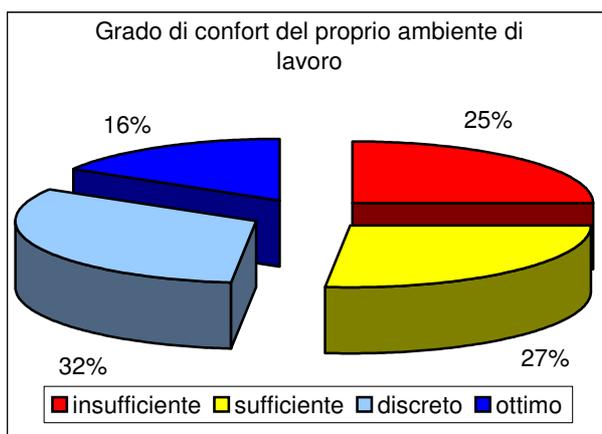
Livello di silenziosità del proprio ambiente di lavoro					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	81	24,5	24,9	24,9
	sufficiente	101	30,5	31,1	56
	discreto	105	31,7	32,3	88,3
	ottimo	38	11,5	11,7	100
	Totale	325	98,2	100	
Mancanti	Mancante di sistema	6	1,8		
	Totale	6	1,8		
Totale		331	100		



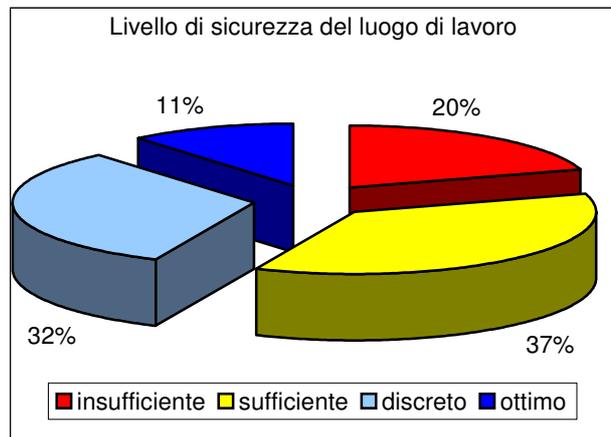
Livello di appropriatezza della struttura di lavoro alle proprie esigenze					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	91	27,5	28	28
	sufficiente	87	26,3	26,8	54,8
	discreto	96	29	29,5	84,3
	ottimo	51	15,4	15,7	100
	Totale	325	98,2	100	
Mancanti	Mancante di sistema	6	1,8		
	Totale	6	1,8		
Totale		331	100		



Grado di confort del proprio ambiente di lavoro					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	81	24,5	24,9	24,9
	sufficiente	87	26,3	26,8	51,7
	discreto	104	31,4	32	83,7
	ottimo	53	16	16,3	100
	Totale	325	98,2	100	
Mancanti	Mancante di sistema	6	1,8		
	Totale	6	1,8		
Totale		331	100		



Livello di sicurezza del luogo di lavoro					
AREA DI INTERVENTO	Freq.	%	% valida	% cum.	
Validi	insufficiente	66	19,9	20,3	20,3
	sufficiente	118	35,6	36,3	56,6
	discreto	105	31,7	32,3	88,9
	ottimo	36	10,9	11,1	100
	Totale	325	98,2	100	
Mancanti	Mancante di sistema	6	1,8		
	Totale	6	1,8		
Totale	331	100			



Nell'aggregato suddetto sono stati ricondotti tutti gli item aventi ad oggetto variabili di tipo esogeno, riconducibili per lo più alla struttura fisica all'interno della quale si svolge il lavoro ed alle sue caratteristiche intrinseche.

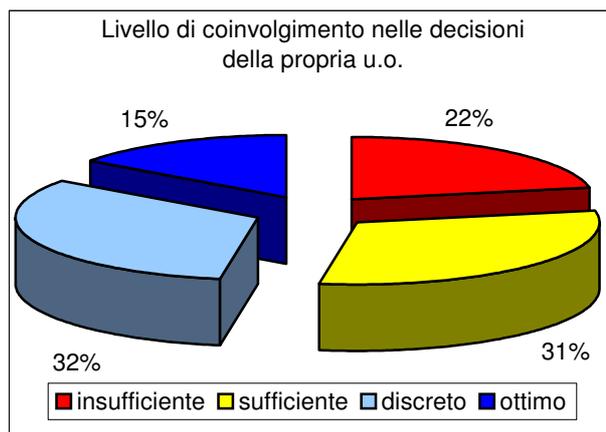
In generale l'analisi delle risposte relative a tali item ha evidenziato un livello di soddisfazione non elevato e certamente non consono agli standard attesi, soprattutto in considerazione agli investimenti, anche recenti, effettuati in tale direzione. Nello specifico gli operatori non hanno giudicato con particolare positività:

- *il livello di silenziosità nel proprio ambiente di lavoro:* la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* è pari al 56% delle risposte complessive fornite dagli intervistati
- *il livello di appropriatezza della struttura di lavoro alle proprie esigenze:* la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* è pari quasi al 55% delle risposte complessive fornite dagli intervistati
- *il grado di confort del proprio ambiente di lavoro:* la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* è pari quasi al 52% delle risposte complessive fornite dagli intervistati
- *Il livello di sicurezza nel proprio ambiente di lavoro:* la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* è pari quasi al 57% delle risposte complessive fornite dagli intervistati.

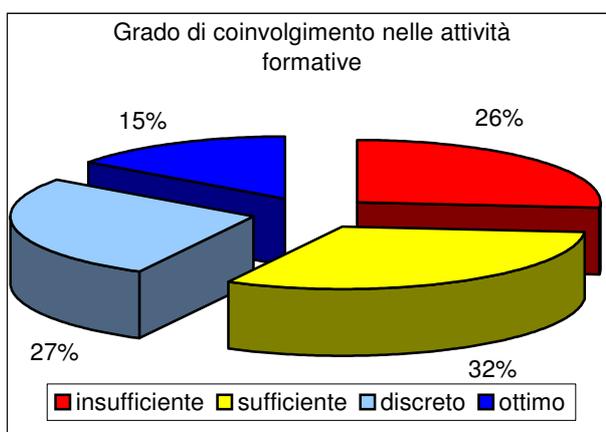
Anche per quest'area, classificata *di intervento*, valgono le precisazioni effettuate nel punto precedente: è, infatti, necessaria un'analisi più approfondita che consenta di far emergere le specificità di ogni realtà operativa, identificando accuratamente eventuali cause di disagio oggettivo, senza peraltro trascurare le indicazioni, sia pure sommarie, derivanti dalla prima indagine condotta.

## 5. COINVOLGIMENTO NELL'OPERATIVITA' AZIENDALE

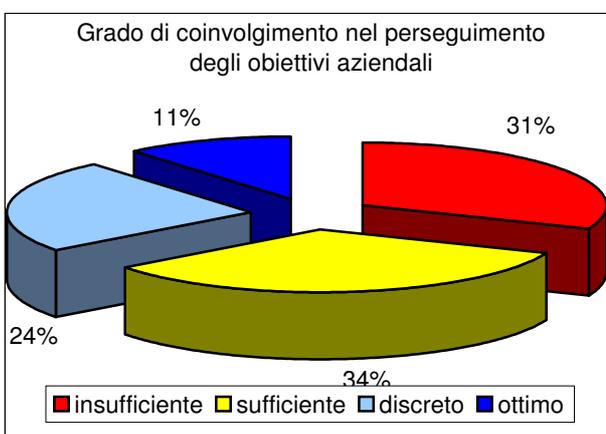
Livello di coinvolgimento nelle decisioni della propria u.o.					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	72	21,8	22	22
	sufficiente	100	30,2	30,6	52,6
	discreto	106	32	32,4	85
	ottimo	49	14,8	15	100
	<b>Totale</b>	<b>327</b>	<b>98,8</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	4	1,2		
	<b>Totale</b>	<b>4</b>	<b>1,2</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



Grado di coinvolgimento nelle attività formative					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	85	25,7	26,4	26,4
	sufficiente	101	30,5	31,4	57,8
	discreto	88	26,6	27,3	85,1
	ottimo	48	14,5	14,9	100
	<b>Totale</b>	<b>322</b>	<b>97,3</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	9	2,7		
	<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>2,7</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



Grado di coinvolgimento nel perseguimento degli obiettivi aziendali					
AREA DI INTERVENTO		Freq.	%	% valida	% cum.
Validi	insufficiente	100	30,2	31	31
	sufficiente	109	32,9	33,7	64,7
	discreto	78	23,6	24,1	88,9
	ottimo	36	10,9	11,1	100
	<b>Totale</b>	<b>323</b>	<b>97,6</b>	<b>100</b>	
Mancanti	Mancante di sistema	8	2,4		
	<b>Totale</b>	<b>8</b>	<b>2,4</b>		
<b>Totale</b>		<b>331</b>	<b>100</b>		



L'ultima *area di intervento* concerne la valutazione espressa dagli operatori circa il loro grado di coinvolgimento nell'operatività aziendale, esaminato dalle seguenti prospettive:

- *Grado di coinvolgimento nelle decisioni della propria U.O.:* la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* è pari a quasi il 53% delle risposte complessive fornite dagli intervistati, denunciando una carenza di partecipazione degli stessi ai processi operativi della Unità Operativa di appartenenza

- *Grado di coinvolgimento nelle attività formative*: la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* è pari a quasi al 58% delle risposte complessive fornite dagli intervistati; tale item è stato già analizzato precedentemente nell'area relativa alla formazione
- *Grado di coinvolgimento nel perseguimento degli obiettivi aziendali*: la somma delle frequenze delle modalità *insufficiente* e *sufficiente* è pari quasi al 65% delle risposte complessive fornite dagli intervistati, ribadendo un sostanziale distacco degli operatori dal processo di definizione e di perseguimento degli obiettivi aziendali, in totale aderenza a quanto era emerso dall'analisi degli item precedenti in ordine alla conoscenza degli obiettivi aziendali.

Nell'ambito del questionario, inoltre, sono state poste agli intervistati una serie di domande specifiche: la prima in ordine ai temi ritenuti di maggiore interesse tra una lista predefinita, e la seconda riguardante le principali opportunità richieste all'Azienda da selezionare all'interno di un elenco predeterminato.

Tra i **temi di maggiore interesse** sono risultati più significativi:

1. la formazione professionale con il 64,4% di richieste (FORMAZIONE)
2. il sistema premiante con il 61,6% di richieste (INFORMAZIONE)
3. lo sviluppo professionale con il 40,5% di richieste (INFORMAZIONE)
4. la produttività collettiva con il 34,4% di richieste (INFORMAZIONE)
5. la busta paga con il 29,6% di richieste (INFORMAZIONE)

Tra le **opportunità offerte dall'Azienda** sono risultati più significativi:

1. viaggi per scambi di esperienze lavorative con il 61% di richieste
2. postazioni internet 31,7% di richieste
3. palestra con il 23% di richieste
4. asilo nido con il 20,8% di richieste

L'analisi dei questionari compilati ha, infine, individuato una serie di aspetti su cui converge un elevato livello di soddisfazione espresso dagli intervistati: tali elementi che possono certamente considerarsi propulsori di tensioni positive, costituiscono a tutti gli effetti punti di forza per l'Azienda.

Elevata disponibilità, forte senso di appartenenza all'azienda, grande motivazione ed interesse per il proprio lavoro, alta percezione della qualità dei servizi erogati, forte autonomia professionale, significativa fiducia nel ruolo e nelle capacità gestionali del

coordinatore/posizione organizzativa, importante livello di responsabilizzazione, senso di apprezzamento percepito nei propri confronti sia da parte dei responsabili che dai colleghi, sono solo alcune delle indicazioni positive che scaturiscono dalle risposte ai questionari.

A mero titolo cognitivo si citano gli item ritenuti maggiormente significativi sia per la convergenza delle opinioni manifestate, sia per i contenuti intrinseci che li caratterizzano:

- *livello di qualità dei servizi erogati dalla propria U.O.:* quasi il 65% degli intervistati ha espresso un giudizio decisamente positivo, variabile tra le modalità *discreto* e *ottimo*, manifestando una considerazione molto elevata della qualità dell'output prodotto all'interno della propria struttura operativa
- *livello di autonomia professionale:* oltre l'83% degli intervistati ha manifestato un forte senso di autonomia professionale
- *livello di responsabilizzazione:* oltre l'87% degli intervistati si ritiene fortemente responsabilizzato nell'ambito della propria attività
- *livello di interesse per il proprio lavoro:* quasi il 90% degli intervistati si ritiene fortemente interessato al proprio lavoro
- *livello di soddisfazione nel proprio lavoro:* oltre il 60% degli intervistati ha mostrato un elevato grado di soddisfazione nel proprio lavoro
- *livello di disponibilità ad andare incontro alle richieste dell'utenza:* quasi il 90% degli intervistati si ritiene molto disponibile ad andare incontro alle esigenze dell'utenza
- *livello di collaborazione dei colleghi della propria U.O.:* oltre il 61% degli intervistati ha ritenuto più che positivo il livello di collaborazione con i colleghi della propria U.O.
- *livello di apprezzamento nei propri confronti da parte dei propri responsabili:* il 69% degli intervistati ritiene di essere ben apprezzata da parte dei propri responsabili
- *livello di apprezzamento nei propri confronti da parte dei propri colleghi:* quasi il 74% degli intervistati ritiene di essere ben apprezzato da parte dei propri colleghi
- *livello del senso di appartenenza all'azienda:* quasi il 55% degli intervistati ha manifestato un elevato senso di appartenenza all'Azienda
- fiducia nel ruolo e nelle capacità del Coordinatore/posizione organizzativa, percepita attraverso l'apprezzamento più che positivo:
  - delle capacità gestionali (quasi il 56% degli intervistati)
  - dell'attenzione al clima dell'ambiente di lavoro (51% degli intervistati)
  - dell'attenzione ai carichi di lavoro (54% degli intervistati)
  - dell'incoraggiamento al miglioramento delle conoscenze professionali (53% degli intervistati)

## 6. Risultati incontri problem solving

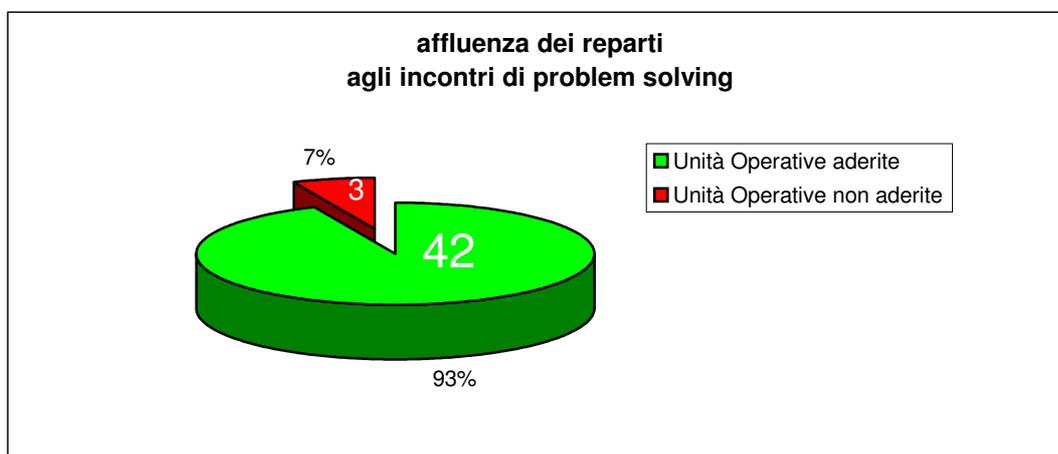
La valutazione soggettiva tramite questionario è lo strumento fondamentale per l'analisi del clima, ma non bisogna perdere di vista, a nostro avviso, ciò che costituisce l'oggetto stesso della valutazione, cioè l'insieme degli attributi e caratteristiche organizzative e strutturali osservabili e che costituiscono la base materiale dell'organizzazione rilevabili attraverso il problem solving.

### 6.1 Campionamento

Gli incontri di Problem Solving sono stati pianificati e realizzati da Settembre a Dicembre 2006 nelle UU.OO./Servizi del P.O. di Matera di Tricarico e dei Distretti. Il coinvolgimento dei Servizi dell'Area amministrativa è previsto a partire da Aprile 2007.

L'indagine svolta, ha dato esito positivo riguardo alla partecipazione; infatti, con l'adesione di 42 UU.OO./servizi sanitari su 45 (93,33 %) è stato raggiunto e superato il campione desiderato, rendendolo così rappresentativo.

UU.OO. che hanno aderito	42	UU.OO.totali	45	%	93,33
UU.OO. che non hanno aderito	3	UU.OO.totali	45	%	6,67



Il fine della metodologia del problem solving è di rendere ogni partecipante in grado di riconoscere i problemi, individuarne le probabili cause e le azioni risolutive, attraverso un metodo di lavoro a tappe rappresentato da:

1. l'identificazione del problema
2. l'analisi delle caratteristiche del problema
3. la ricerca delle cause
4. l'identificazione delle soluzioni.

## **6.2 Criticità emerse dal Problem Solving**

Dall'analisi delle griglie riassuntive prodotte nelle diverse UU.OO./Servizi il primo dato rilevante è relativo alla svariata gamma di problemi presentati raggruppabili in quattro aree:

### **❖ criticità emerse nell'area relativa all'organizzazione:**

- difficoltà a raggiungere un protocollo condiviso tra UU.OO. e Farmacia con conseguente criticità nella gestione dell' approvvigionamento di farmaci e/o presidi;
- carenza di protocolli e procedure con conseguente disomogeneità dei comportamenti;
- poca chiarezza e definizione dei ruoli, soprattutto in riferimento alle nuove figure sanitarie introdotte nel sistema (OSS)
- difficoltà operative tra Unità Operative/Servizi differenti con poca integrazione e collaborazione e scarsa percezione di un sistema di rete Aziendale
- carenza di figure di supporto e di figure amministrative di segreteria. *(L'indagine risale al periodo precedente all'incremento di tali risorse).*

### **❖ Criticità emerse nel presidio ospedaliero di Tricarico sono riferite a:**

- utilizzo "troppo" flessibile delle risorse rispetto alla pianificazione programmata dei turni
- richieste inappropriate di esami che giungono alla Radiologia, (richieste di routine)
- disagio legato all'ambiente strutturale
- disagio legato alla mancanza di internet.

### **❖ Le criticità emerse nell'area della comunicazione in generale e degli aspetti relazionali evidenziano:**

- forte senso di appartenenza al proprio gruppo di lavoro con scarsa percezione della rete Aziendale
- difficoltà all'interno del proprio gruppo di lavoro a realizzare incontri finalizzati alla risoluzione di problemi.

❖ **Le criticità emerse nell'area dell'informatizzazione**

- Si riferiscono in particolare alla necessità di un adeguato utilizzo del sistema di rete (soprattutto per i servizi diagnostici), che possa permettere la trasmissione di richieste ed esiti di esami, richieste di approvvigionamento farmaci e presidi, con conseguente risparmio di tempo e ottimizzazione delle risorse umane oltre alle difficoltà legate all'accesso ad internet da parte di tutto il personale.

❖ **Le criticità emerse nell'area delle risorse tecnologiche e strumentali**

riguardano trasversalmente:

- la carenza di bacheche per favorire la circolazione delle informazioni tra gli operatori;
- la carenza del numero di sedie a rotelle per il trasporto dei pazienti;
- la carenza di carrelli per la terapia/urgenza e per la modulistica.

Una considerazione a parte va fatta rispetto al:

- Servizio di Endoscopia Digestiva, dove si evidenzia (come quanto riportato dagli operatori) la necessità di avere apparecchiature maggiormente adeguate
- U.O. Ginecologia e Ostetricia dove si registra la difficoltà logistica legata alla dislocazione fisica delle due articolazioni operative situate su due piani che rende necessaria almeno la disponibilità di un cercapersone o di un telefonino aziendale.
- U.O. UTIC dove si registra l'assenza di un citofono con comando di apertura della porta di ingresso.

**6.3 Le soluzioni**

**Le soluzioni** individuate sono state raggruppate in cinque categorie e differenziate per Area Dipartimentale:

l'informatizzazione;

l'organizzazione. (questa area comprende anche gli aspetti relazionali e l'implementazione di procedure e protocolli).

le risorse tecnologiche e strumentali;

il comfort ambientale;

le risorse umane

Tipologie di soluzioni	
informatizzazione	
risorse tecnologiche e strumentali	
organizzazione	
risorse umane	
comfort ambientale	

## SOLUZIONI DIFFERENZIATE PER DIPARTIMENTO

Dipartimento Servizi Diagnostici

Dipartimento Medico

Dipartimento Chirurgico

Dipartimento Prevenzione

Dipartimento Materno Infantile

Dipartimento di Emergenza

Dipartimento Nefro-Urologico

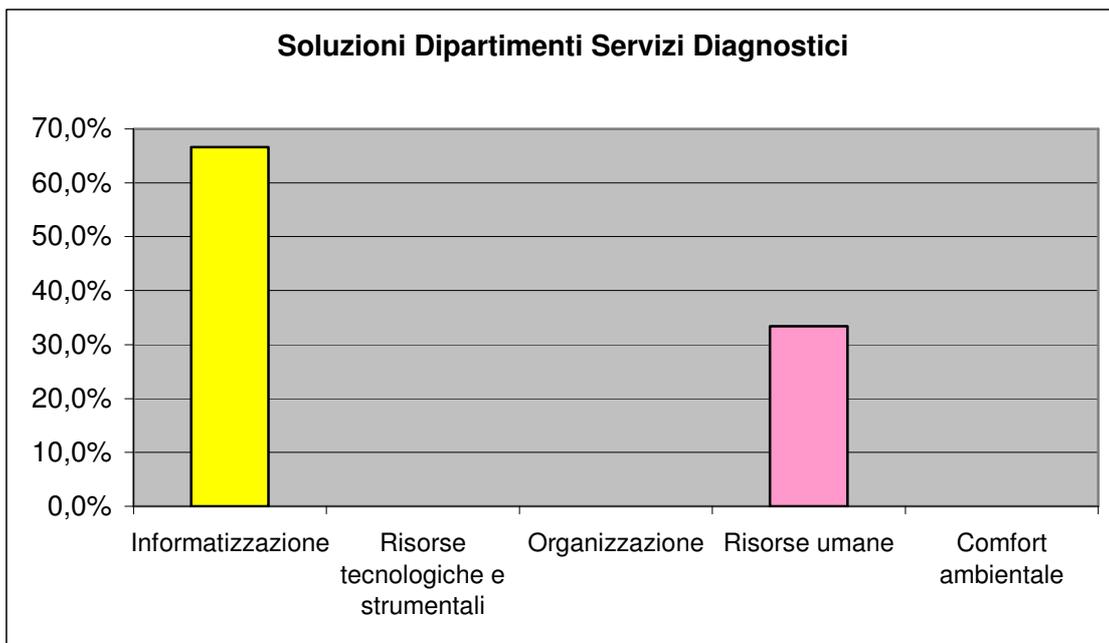
Dipartimento Servizi Direzionali e di Supporto

Distretti

Presidio Tricarico

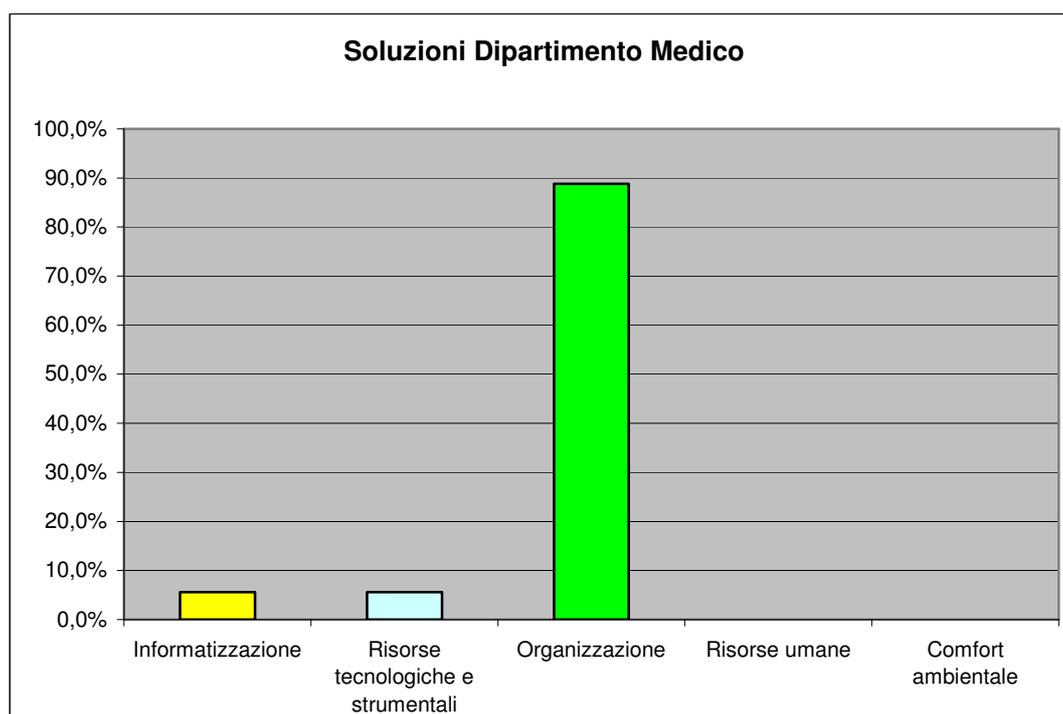
## 1. Dipartimento Servizi Diagnostici

Dipartimento Servizi Diagnostici	%Tipologie di soluzioni
Informatizzazione	66,6%
Risorse tecnologiche e strumentali	0%
Organizzazione	0%
Risorse umane	33,4%
Comfort ambientale	0%



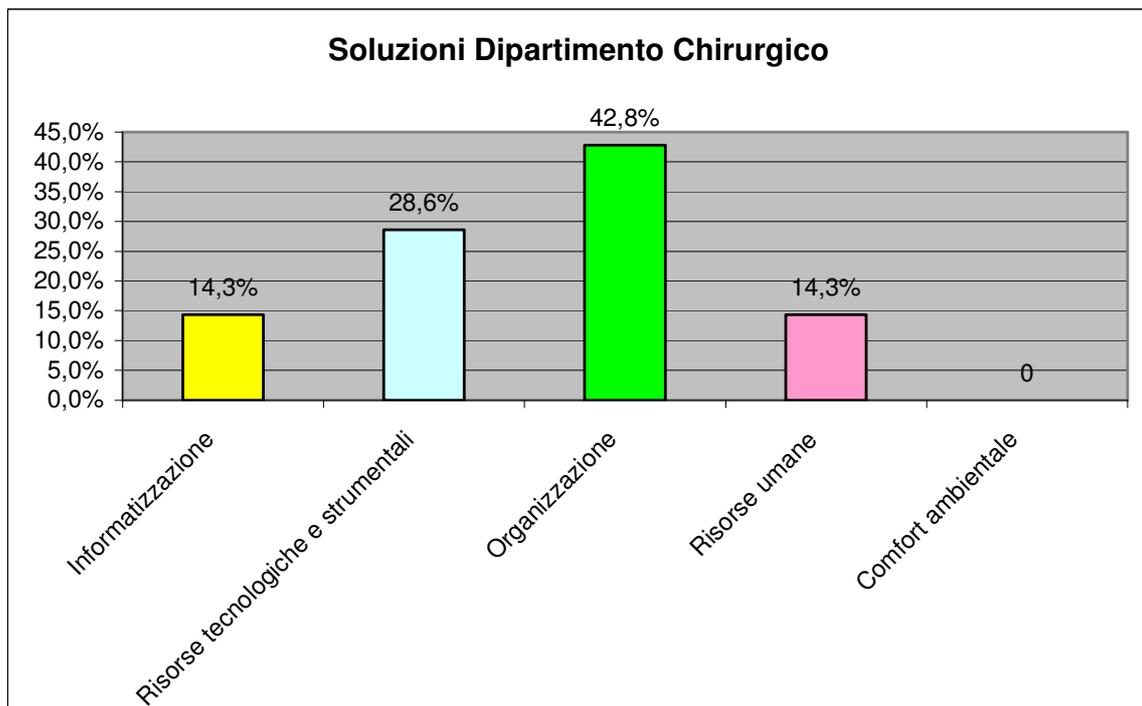
## 2. Dipartimento Medico

Dipartimento Medico	%Tipologie di soluzioni
Informatizzazione	5,60%
Risorse tecnologiche e strumentali	5,60%
Organizzazione	88,80%
Risorse umane	0%
Comfort ambientale	0%



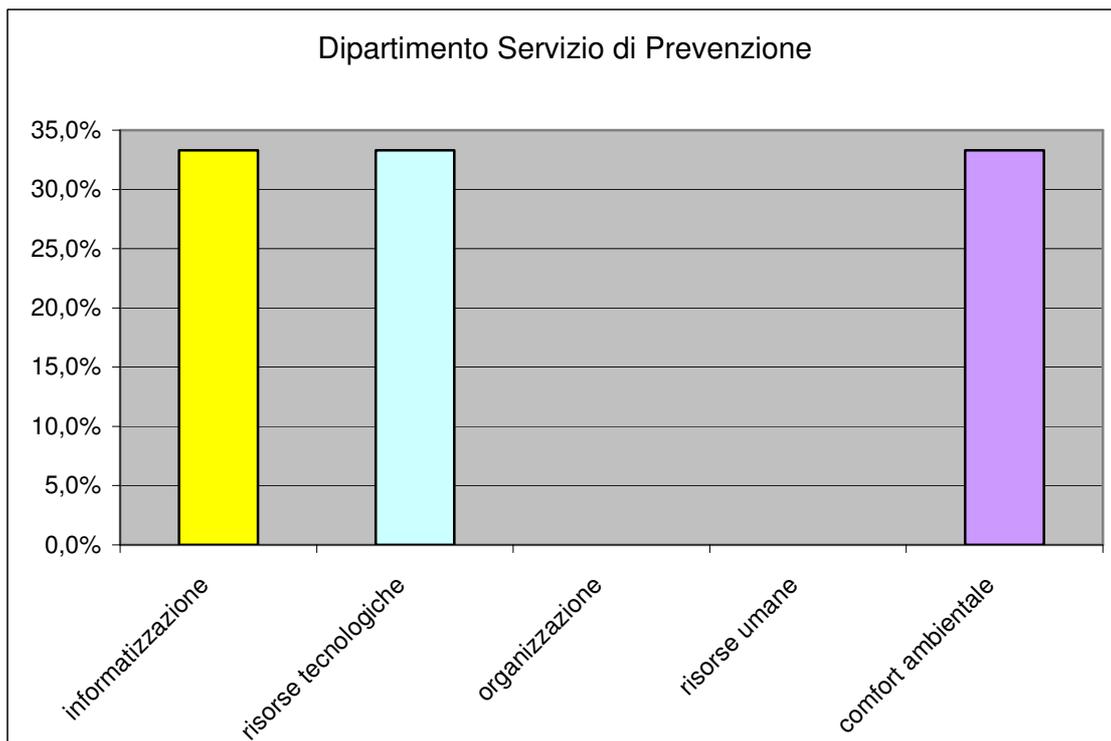
### 3. Dipartimento Chirurgico

Dipartimento Chirurgico	% Tipologie di soluzioni
Informatizzazione	14,3%
Risorse tecnologiche e strumentali	28,6%
Organizzazione	42,8%
Risorse umane	14,3%
Comfort ambientale	0



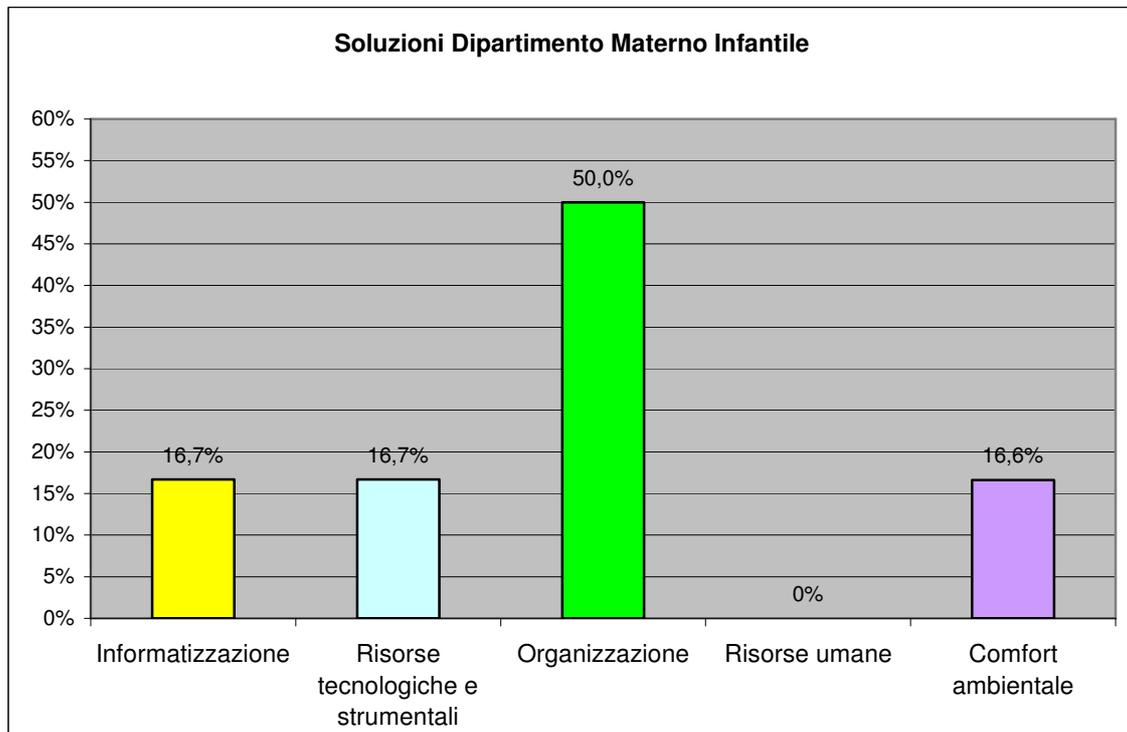
#### 4. Dipartimento di Prevenzione

Dipartimento Servizio di Prevenzione	%Tipologie di soluzioni
Informatizzazione	33.3%
Risorse tecnologiche e strumentali	33.3%
Organizzazione	0%
Risorse umane	0%
Comfort ambientale	33,3%



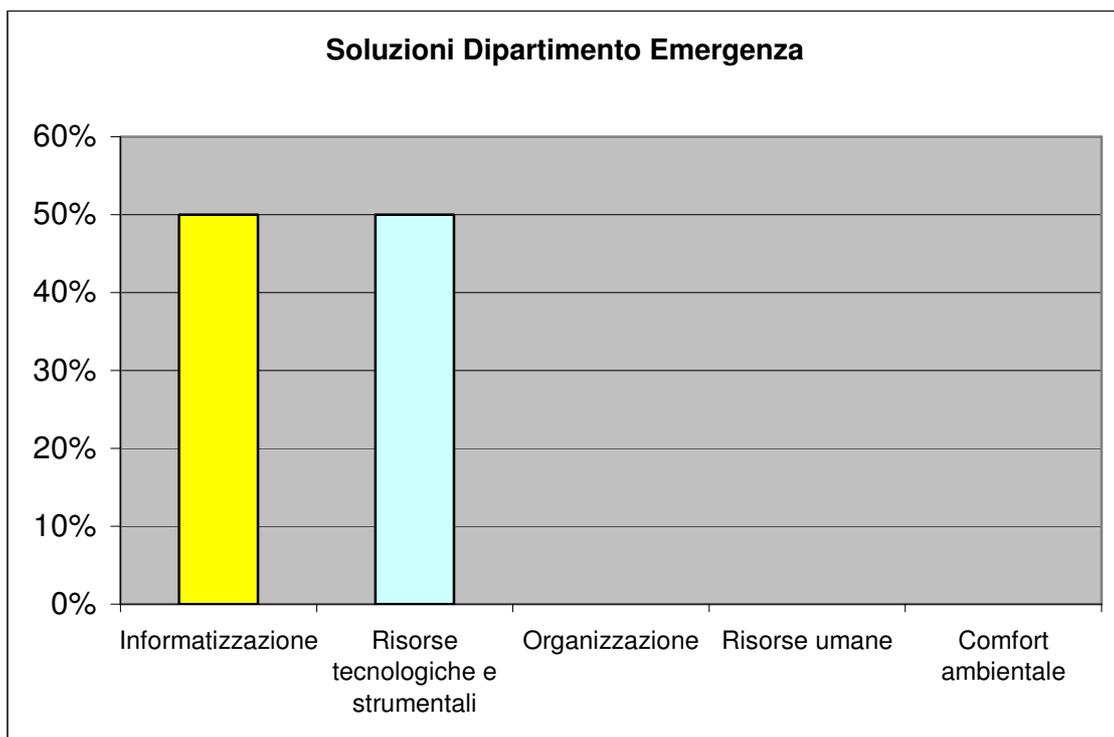
## 5. Dipartimento Materno Infantile

Dipartimento Materno Infantile	% Tipologie di soluzioni
Informatizzazione	16,7%
Risorse tecnologiche e strumentali	16,7%
Organizzazione	50,0%
Risorse umane	0%
Comfort ambientale	16,6



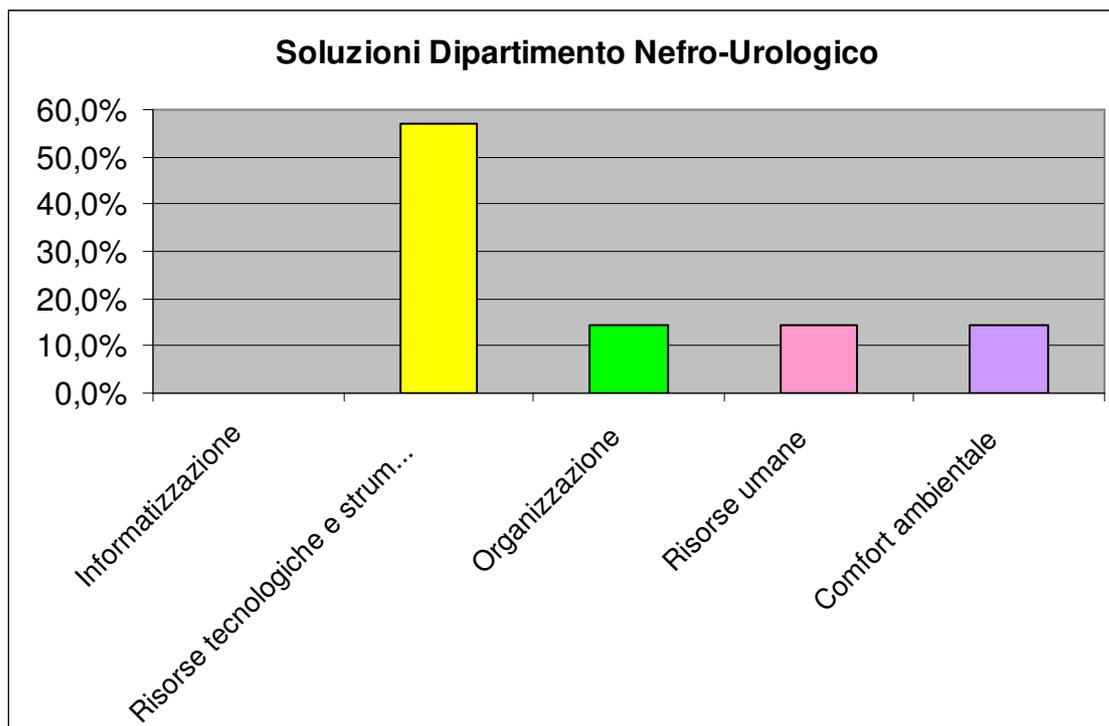
## 6. Dipartimento Emergenza

Dipartimento Emergenza	% Tipologie di soluzioni
Informatizzazione	50%
Risorse tecnologiche e strumentali	50%
Organizzazione	0%
Risorse umane	0%
Comfort ambientale	0%



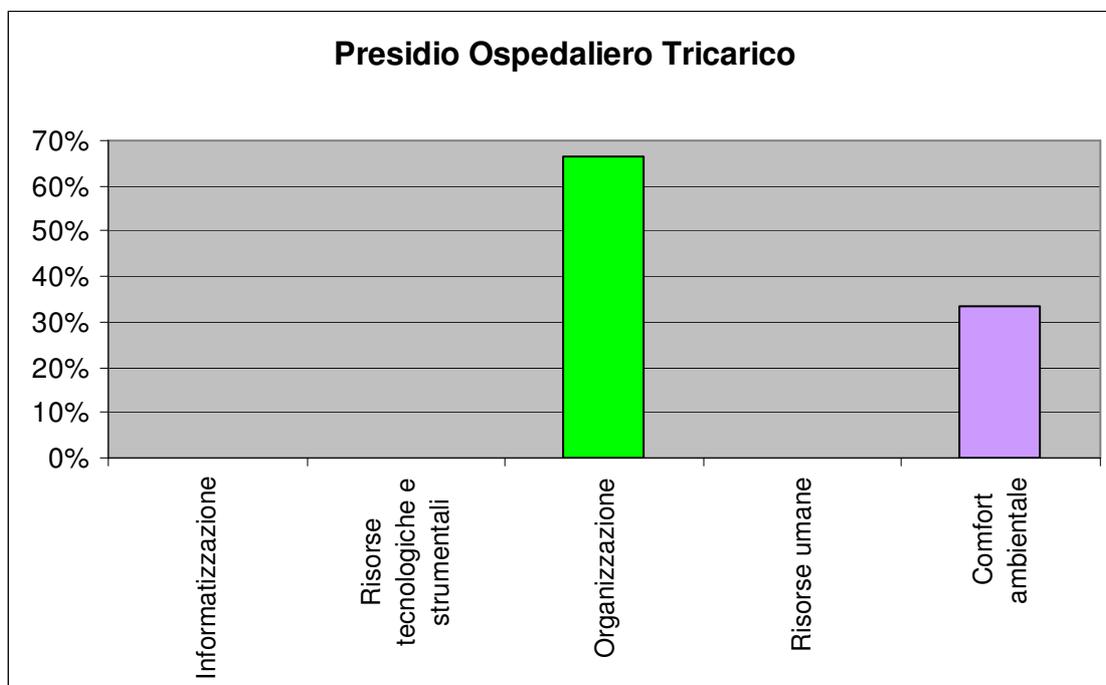
## 7. Dipartimento Nefro-Urologico

Dipartimento Nefrourologico	% Tipologie di soluzioni
Informatizzazione	0,0%
Risorse tecnologiche e strumentali	57,14%
Organizzazione	14,32%
Risorse umane	14,32%
Comfort ambientale	14,22%

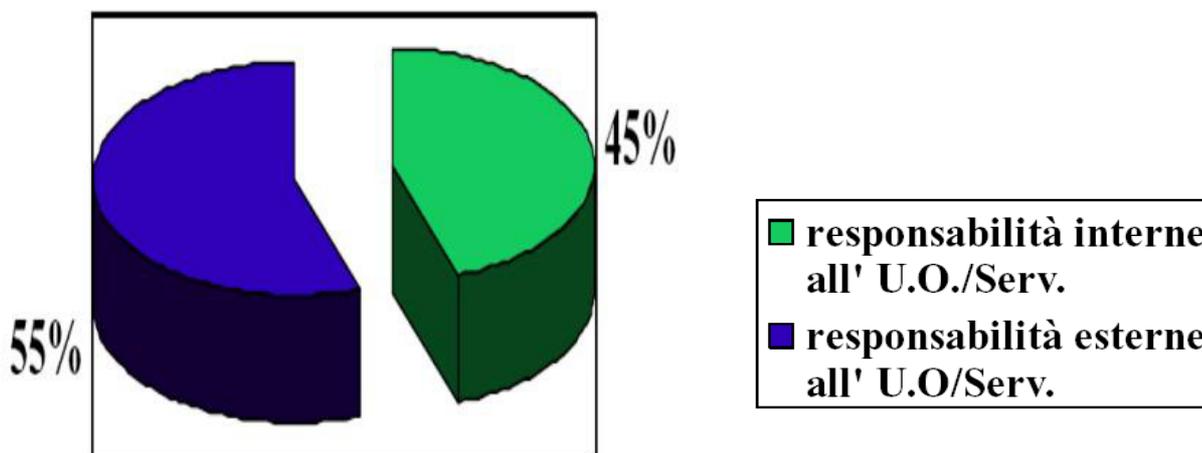


## 8. Presidio Ospedaliero Tricarico

Presidio Ospedaliero Tricarico	% Tipologie di soluzioni
Informatizzazione	0%
Risorse tecnologiche e strumentali	0%
Organizzazione	66,6%
Risorse umane	0%
Comfort ambientale	33,4%



Distribuzione delle responsabilità per l'implementazione delle soluzioni:



In considerazione delle criticità emerse sia dall'analisi dei questionari che dagli esiti del *Problem Solving* sono state individuate alcune proposte in merito alle soluzioni da implementare che si differenziano principalmente in due categorie:

1. Soluzioni riferite ai singoli contesti organizzativi, molte delle quali sono state implementate dal gruppo stesso dell'U.O. di appartenenza
2. Soluzioni di tipo trasversale emerse in più Unità Operative e da più operatori e che sono state raggruppate nelle seguenti macroaree:
  - aspetti relazionali
  - l'organizzazione
  - le risorse tecnologiche e strumentali
  - il comfort ambientale
  - proposte varie

<i>Aspetti relazionali</i>
----------------------------

Dall'analisi complessiva dei dati rilevati dal questionario e dal problem solving, emerge da parte del personale, un forte senso di appartenenza al proprio servizio, con un discreto livello di gestione dei conflitti interni al gruppo.

Nell'ambito delle relazioni interne al gruppo infatti, si assiste ad un clima relazionale **“collaborativo tra colleghi”** che operano nello stesso settore e ciò consente di trovare spesso soluzioni adeguate ai problemi che si incontrano sul lavoro.

Di contro gli operatori manifestano una scarsa percezione del sistema di rete Aziendale, con poca condivisione dei processi trasversali e mancata comunicazione degli obiettivi strategici.

Infatti gli operatori evidenziano i pochi momenti dedicati allo scambio di idee, di proposte e suggerimenti volti ad un lavoro di rete e all'ottimizzazione di processi sia dal punto di vista produttivo che da quello umano e motivazionale.

Da tali riflessioni nasce l'idea di implementare:

Attività di ascolto organizzativo di diversa tipologia:

1. incontri semestrali programmati dalla Direzione Strategica Aziendale per favorire una maggior comunicazione verticale (con un'attenzione particolare agli obiettivi strategici) simultaneamente ai Responsabili di Dipartimento, ai Direttori di Unità Operativa e alle PP.OO. i quali si impegnano a loro volta a trasferire al personale afferente le informazioni, con produzione di verbale.
2. individuazione di una rete di facilitatori della comunicazione per ogni Unità Operativa al fine di raccogliere, aggiornare e far circolare tempestivamente le informazioni.
3. individuazione di un gruppo di facilitatori del problem solving e di tecniche di counseling, finalizzato a supportare gruppi di lavoro in determinati momenti di difficoltà operative.

I facilitatori hanno il compito di presidiare unitariamente e complessivamente tutte queste tematiche, senza segmentazioni in verticale o in orizzontale contribuendo a:

- creare un clima di collaborazione interna, basato sulla condivisione di saperi ed esperienze;
- favorire la conoscenza globale e particolare della struttura aziendale;
- progettare sinergiche campagne di comunicazione su eventi ordinari e straordinari

A tal proposito si suggerisce l'acquisto di una bacheca per ogni reparto finalizzata a favorire la circolarità delle informazioni.

4. Programmazione di incontri tematici pianificati in base alle esigenze dei lavoratori. I primi incontri avviati vertono sui principali istituti contrattuali e sul sistema di valutazione del personale.
5. Creazione di uno spazio specifico all'interno del sito aziendale e individuazione di un operatore che lo gestisca, dedicato al personale e finalizzato a:
  - divulgare le informazioni
  - scambiare pareri, idee, suggerimenti
  - esprimere delle esigenze

## Aspetti organizzativi

Tra le maggiori esigenze riscontrate rispetto a tale area, si evidenzia la necessità di promuovere:

- azioni finalizzate all'introduzione di protocolli e procedure assistenziali, piani di lavoro con una maggiore definizione dei diversi ruoli professionali.  
(Azioni avviate)
- corsi di formazione periodica per P.O. e Coordinatori, finalizzati in particolare alla gestione e alla ottimizzazione delle risorse umane e all'adozione di strumenti e tecniche per l'ascolto e il coinvolgimento del singolo lavoratore;
- azioni documentate da parte delle P.O. e dei Coordinatori, miranti alla trasmissione e alla condivisione degli obiettivi e dei processi di valorizzazione e di formazione;
- costituzione di un gruppo di monitoraggio sulla valutazione del personale, al fine di individuare azioni successive di miglioramento e/o per l'eventuale supporto tecnico ai valutatori.
- costituzione di gruppi di lavoro trasversali per il miglioramento continuo della qualità dei processi assistenziali e per l'implementazione di modelli organizzativi condivisi.

## Area informatizzazione

- Richiesta di attuazione del progetto "Collegamento Informatico Accettazione per Esterni – Laboratorio" alla Direzione Strategica, realizzato dal Laboratorio Analisi, finalizzato alla riduzione degli errori e all'ottimizzazione delle risorse.
- Gestione informatizzata delle richieste per esami diagnostici, consulenze e approvvigionamento del materiale sanitario e non
- Disponibilità di una postazione internet all'interno di ciascuna U.O./Servizio, fruibile in maniera regolamentata da parte di tutto il personale

## Area risorse tecnologiche e strumentali

- Acquisto di una bacheca per ogni reparto per la diffusione delle informazioni tra operatori;
- Verifica sulla congruità numerica delle sedie a rotelle per il trasporto di pazienti;
- Acquisto di carrelli per terapia/urgenza e modulistica;
- Verifica apparecchiature della Endoscopia Digestiva;
- Dotazione di un telefonino Aziendale o di un cordless per l'unità operativa di Ginecologia-Ostetricia;
- Sostituzione del citofono per L'Unità Operativa dell'UTIC

## Area proposte innovative

- Stage in altre Strutture Aziendali (anche all'estero) per il personale, da collegare al sistema sviluppo professionale e sistema premiante
- Sala biblioteca multimediale dedicata al personale per l'aggiornamento e la ricerca
- Palestra Aziendale
- Asilo Nido Aziendale
- Vademecum istituti contrattuali
- Cineforum Aziendale

**LE CINQUE MACRO AREE:**

AREA	AREA	AREA	AREA	AREA
Attività di Ascolto Organizzativo	Incontri di autoformazione	Software per la valorizzazione del personale	Ridefinizione postazioni operative	Costituzione gruppo permanente: Mobbing
Incontri di Problem Solving	Implementazione di piani di lavoro	Software per il monitoraggio periodico del clima organizzativo	Controlli livelli di silenziosità	Costituzione gruppo permanente: Pari Opportunità
Audit, riunioni	Procedure e protocolli			Stage in altre strutture
Prodotti editoriali quali newsletter, giornale, opuscoli	Sistema di valutazione	Acquisto carrelli emergenza presidi sanitari		Palestra e Asilo Nido Aziendale
Spazio informatico	Aumento della dotazione organica: pers. di supporto e amministrativo			Vademecum istituti contrattuali
Organizzazione di eventi				Cineforum Aziendale

Unire i saperi

- progetto in fase di elaborazione di (volontariato) per dipendenti ASL in pensione finalizzato alla costruzione di una “**banca di disponibilità dei saperi**” dedicata allo svolgimento delle seguenti aree di attività:
  - allestimento e gestione di eventi ricreativi
  - scambio di esperienza con nuovi professionisti
  - gestione di giornali specifici
  - assistenza agli studenti di corsi di laurea

## **Conclusioni**

*Le persone fanno la differenza:* questa affermazione, che sembra lo slogan di un evento pubblicitario, costituisce, in realtà, la premessa di fondo che origina e muove l'intero impianto progettuale finalizzato alla promozione del “Benessere Organizzativo” all'interno dell'Azienda. È la consapevolezza della centralità del valore e del ruolo che il capitale umano riveste nel contesto organizzativo che giustifica e rende indispensabile l'attivazione di tutte le strategie e gli strumenti per migliorarne lo stato di benessere lavorativo.

Se questa rappresenta la meta finale, il percorso tracciato per raggiungerla è fatto di passaggi e di fasi intermedie, intrinsecamente concatenate tra loro, che scandiscono le sequenze dell'iter progettuale definito, rimanendo funzionali al perseguimento dell'obiettivo prioritario.

La seconda fase del progetto, i cui esiti sono documentati nel presente elaborato, può essere sintetizzata nei seguenti punti:

- l'analisi della situazione esistente finalizzata alla rilevazione delle criticità o delle insoddisfazioni in atto nel contesto lavorativo
- la formulazione di proposte operative allo scopo di rimuovere le negatività precedentemente individuate

Il quadro che emerge dallo studio del “clima” organizzativo della Asl n. 4 di Matera, realizzato nell'area del comparto con gli strumenti d'indagine del *questionario* e del *problem solving*, è quello di una realtà caratterizzata dalla coesistenza di tensioni negative e tensioni positive che a volte si scontrano e a volte si bilanciano influenzando l'andamento delle attività e delle relazioni all'interno dell'Azienda.

Il livello di soddisfazione è l'indicatore che misura il clima, le tensioni, gli umori e, più in generale, la qualità delle relazioni degli operatori con l'organizzazione e tra di loro: l'indagine condotta con gli strumenti suddetti è stata finalizzata alla rilevazione del grado di soddisfazione analizzato da una duplice prospettiva: a livello generale d'azienda tramite i questionari, e a livello individuale di singola articolazione operativa mediante il problem solving.

La circolazione delle informazioni, il fabbisogno di formazione e aggiornamento professionale, il maggiore coinvolgimento nell'operatività aziendale, la dotazione di mezzi e risorse adeguati allo svolgimento del proprio lavoro, l'appropriatezza dell'ambiente di lavoro sotto l'aspetto strutturale, l'utilizzo diffuso di procedure codificate per uniformare i comportamenti: sono questi gli aspetti che hanno evidenziato un minor livello di soddisfazione tra gli operatori, sui quali si rende necessario convogliare gli sforzi al fine di rimuoverne le cause che ne hanno dato origine.

Il forte senso di appartenenza all'azienda, la grande motivazione ed interesse per il proprio lavoro, l'alta percezione della qualità dei servizi erogati, la forte autonomia professionale, la significativa fiducia nel ruolo e nelle capacità gestionali del coordinatore/posizione organizzativa, l'importante livello di responsabilizzazione, il senso di apprezzamento percepito nei propri confronti sia da parte dei responsabili che dai colleghi, sono solo le più importanti indicazioni positive che scaturiscono dall'indagine effettuata e che costituiscono veri e propri punti di forza da cui non si può prescindere nell'attuazione di qualsiasi strategia di miglioramento e di sviluppo del contesto lavorativo.

A fronte di queste tracce sono state prospettate alcune soluzioni, alcune delle quali già in fase di attuazione, altre da proporre alla Direzione Strategica, finalizzate alla rimozione delle criticità individuate sia a livello di singola articolazione operativa, sia più in generale a livello complessivo aziendale.

Secondo Dunette (1973) lo scopo del datore di lavoro dovrebbe essere quello di fare tutto il possibile per creare al dipendente un ambiente dove possa esprimere le proprie abilità, capacità ed attitudini. In effetti, la ragione di scambio tra Azienda e lavoratore è: *“la garanzia di una condizione di lavoro motivante con un sentimento di integrazione ed appartenenza”* (Schneider, 1990).

Se vogliamo che il dipendente si senta parte viva dell'Azienda dobbiamo dargli lo spazio per essere se stesso, per usare creativamente sul lavoro i tratti specifici del suo carattere. *“Una situazione, dunque, nella quale una buona combinazione di sostegno, autonomia, fiducia, giusta ricompensa degli sforzi, capacità di innovare un orientamento di valore che tenga conto della personalità, porti la persona a percepire che la migliore strategia di adattamento è l'essere se stessi”* (Schneider, 1978).

piace concludere il presente documento usando le stesse parole con le quali Elio Bergonovi chiude l'editoriale pubblicato nel penultimo numero di Mecosan, che sintetizzano con estrema efficacia lo spirito che anima questo Gruppo di Lavoro nello svolgimento del proprio mandato fin dalla sua istituzione: *“La fiducia genera e facilita la collaborazione e le sinergie, la mancanza di fiducia determina sprechi, ritardi, contrasti non derivanti da fatti reali, ma da errate e strumentali interpretazioni dei comportamenti di altri e, soprattutto, contribuisce a rendere difficili, e a volte impraticabili, soluzioni semplici”*.

**A cura del gruppo di lavoro**

F. Bitondo  
A. Galeandro  
C. Rondinone  
V. Saponaro  
T. Cetani  
M. Cifarelli  
V. D'Alessandro  
E. Marcosano  
M. Riccardi  
B. Losenno  
A. Stano  
I. Gollo  
V. Petrarà

**Coordinatore del gruppo di lavoro**

C. Gentile