

L'indagine di clima






CONFRONTO TRA PUNTEGGI MEDI E PUNTEGGI DELL'ASL IMPERIESE
Marzo 2014

Aggiornamento dei dati restituiti al
SEMINARIO DI STUDIO E CONFRONTO
Sviluppo del Performance Management nelle aziende sanitarie
**Analisi dei sistemi premianti e dello stile direzionale in rapporto al clima interno e della soddisfazione
dell'utenza**

ROMA › 17 DICEMBRE 2013
SALA GIANNINI › DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Corso Vittorio Emanuele II, 116

Il campione e l'articolazione dell'indagine

- **Cinque aziende** coinvolte tra giugno e novembre 2013
- Campioni rappresentativi dei dipendenti a **tempo indeterminato** (tranne in una azienda su cui si è operata una rilevazione sull'universo)
- Discreta/buona partecipazione: **tasso di restituzione** dal 35% al 68% (cfr. graf. accanto)
- Maggioranza dei questionari compilati in cartaceo e rispediti in busta anonima. Compilazione on-line da un minimo del 10% a un massimo del 27% del totale dei questionari raccolti per azienda
- Nel complesso, **n. = 1.996 questionari compilati** (dato provvisorio al 6 dicembre 2013) su un universo di 9.861 dipendenti
- La rilevazione campionaria è stata accompagnata dalla **raccolta di dati strutturali** e dalla realizzazione di **focus group** che hanno coinvolto funzioni HR, controllo di gestione e medico competente in ciascuna azienda

	N	%	
Adria	(470 su 690)	68,1%	
Empoli	(374 su 700)	53,4%	
Cuneo	(435 su 900)	48,3%	
Imperia	(402 su 900)	44,7%	
Messina	(315 su 900)	35,0%	

1

Profilo anagrafico

In rosso: dato relativo ad Asl Imperiese. In grassetto, media delle 5 aziende.

- **Sesso:**

- Maschi: **30,7%** (**30,9%** min. 22,3% - max 50,6%)
- Femmine: **69,3%** (**69,1%** min. 49,4% - max 77,7%)

•Per un'azienda soltanto si ha sostanziale parità

- **Classi di età:**

- 25-35 anni: **6,4%** **10,3%** (4,5% - 17,2%)
- 36-44 anni: **22,1%** **23,8%** (18,5% - 29,6%)
- 45-54 anni: **45,9%** **42,0%** (38,2% - 45,8%)
- 55-65 anni: **25,7%** **23,9%** (14,9% - 36,7%)

Situazione fortemente differenziata: in un'azienda soltanto poco meno del 50% dei rispondenti ha meno di 45 anni; in un'azienda oltre tre quarti dei dipendenti ha più di 45 anni; nel complesso, due terzi del campione ha più di 45 anni di età

- **Scolarità:**

- Bassa: **27,9%** **25,1%** (19,1% - 27,5%)
- Media: **28,7%** **29,0%** (25,6% - 37,2%)
- Alta: **43,4%** **46,0%** (42,6% - 48,7%)

- **Inquadramento contrattuale:**

- A **0,5%** **2,0%** (0,0% - 7,5%)
- B **5,4%** **4,1%** (1,8% - 5,7%)
- Bs **14,7%** **10,1%** (3,9% - 13,7%)
- C **5,8%** **7,5%** (3,9% - 10,9%)
- D **50,6%** **50,3%** (42,7% - 56,1%)
- Ds **6,0%** **9,6%** (3,9% - 17,9%)
- Dirigente **17,0%** **16,4%** (9,8% - 22,0%)

Una quota del campione compresa tra il 40% e il 50% è rappresentata da personale infermieristico; i medici rappresentano in media il 14% del totale

(tra parentesi: azienda con % più bassa - azienda con % più alta nella categoria)

La soddisfazione generale per il clima di lavoro in azienda

(tra parentesi: azienda con % più bassa – azienda con % più alta nella categoria)

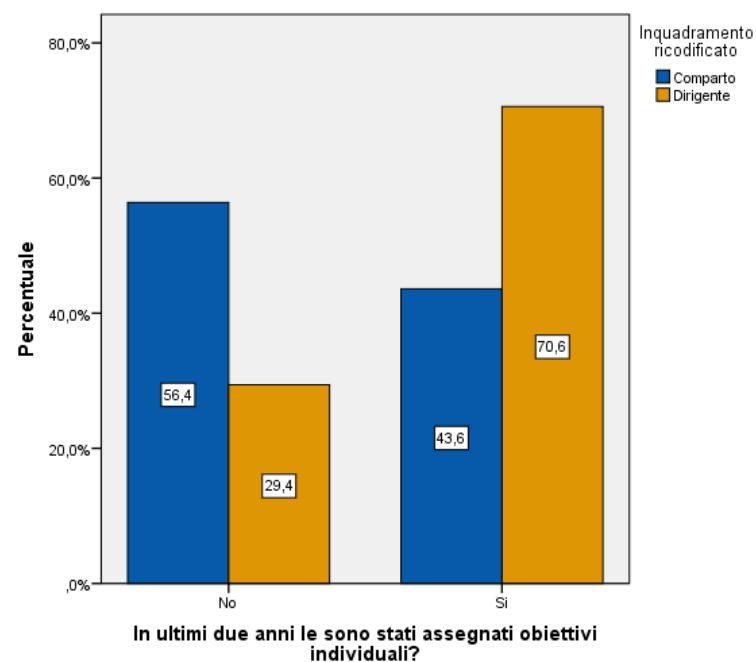
Grado di soddisfazione	Distribuzione % Asl Imperiese	Distribuzione % Media delle 5 aziende
Per nulla	16,0	13,2 (7,5 - 25,7)
Poco	29,6	27,2 (24,8 - 29,7)
Sufficiente	23,1	27,4 (35,3 - 23,7)
Abbastanza	27,9	28,4 (17,8 - 34,0)
Molto	3,4	3,9 (3,4 - 5,7)

- Poco/per nulla soddisfatti sono il 40% circa dei dipendenti che hanno risposto all'indagine
- **I soddisfatti sono dunque la maggioranza, ovvero circa 6 dipendenti su 10**
- Tuttavia:
 - Un quarto abbondante (27,4%) si posiziona sui valori intermedi della scala = sufficiente
 - **Meno di un terzo nel complesso sono coloro che si dichiarano abbastanza o molto soddisfatti del clima in azienda (32,3%)**
 - Solo una minima parte dei rispondenti si dichiara molto soddisfatto (3,9%)

Ciclo della performance

(tra parentesi: azienda con % più bassa – azienda con % più alta nella categoria)

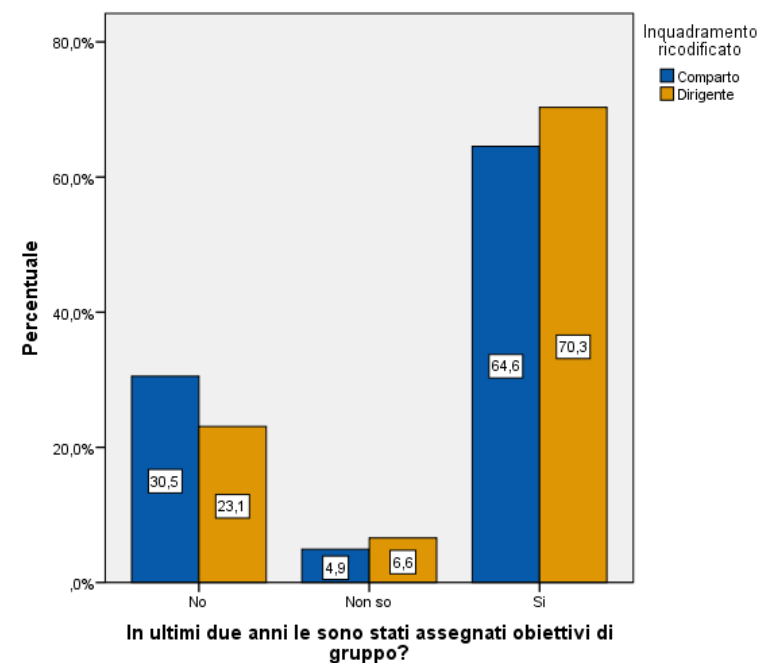
- **Negli ultimi due anni le sono stati assegnati obiettivi individuali?**
 - Sì: **43,1%** **48,4%** (36,8% - 63,4%)
- **Di cui, giudicati:**
 - Funzionali per la struttura: **49,6%** **52,4%** (42,0% - 63,8%)
 - Funzionali all'ottenimento del premio di produttività: **43,1%** **45,4%** (27,2% - 59,5%)
 - Proporzionali ai carichi di lavoro: **33,8%** **35,2%** (27,2% - 46,2%)
 - Coerenti con il ruolo: **52,2%** **56,8%** (48,1% - 67,3%)
- **Riscontro da parte dei responsabili sulla valutazione degli obiettivi individuali:**
 - Sì: **69,9%** **64,1%** (47,2% - 69,7%)
- **La valutazione premia le persone che lo meritano?**
 - No **53,0%** **47,4%** (34,1% - 59,6%)
 - In parte **39,4%** **43,2%** (32,7% - 52,7%)
 - Sì **7,6%** **9,4%** (5,6% - 13,3%)



Ciclo della performance

(tra parentesi: azienda con % più bassa – azienda con % più alta nella categoria)

- **Negli ultimi due anni sono stati assegnati obiettivi di gruppo?**
 - No: **23,7%** **29,2%** (18,8% - 61,9%)
 - Non so: **6,6%** **5,3%** (2,5% - 9,0%)
 - Sì: **69,7%** **65,5%** (35,6% - 77,5%)
- **Di cui, obiettivi assegnati in relazione a:**
 - Progetti di gruppo: **18,4%** **16,7%** (14,0% - 19,1%)
 - Progetti di unità operativa: **31,9%** **35,9%** (26,0% - 50,3%)
 - Progetti aziendali: **29,5%** **30,0%** (24,3% - 40,7%)
 - Obiettivi di unità operativa: **40,5%** **38,8%** (31,0% - 44,7%)
 - Obiettivi aziendali: **38,8%** **36,5%** (30,0% - 40,5%)
 - Altro: **1,9%** **1,8%** (0,4% - 3,0%)



Ciclo della performance

- **Coerenza delle proposte formative aziendali con quanto è oggetto di valutazione:**

- No: **57,9%** 49,4% (36,4% - 59,1%)
- Sì: **32,7%** 39,5% (31,6% - 49,8%)
- Non valutato: **9,4%** 11,1% (6,0% - 22,6%)

- **Interventi di formazione utili perché coerenti con le prestazioni attese sul lavoro:**

- Utili/molto/assolutamente utili: **8,8%** 45,3% (36,7% - 54,4%)

- **Maggior parte della formazione nell'ultimo anno svolta:**

- In aggiornamento obbligatorio: **48,8%** 65,0% (48,2% - 79,1%)
- Fuori orario di lavoro: **58,5%** 49,5% (31,9% - 74,2%)

- **Frequenza con cui ci si aggiorna:**

- Frequentemente: **42,0%** 40,2% (36,2% - 43,6%)
- Spesso: **16,2%** 18,8% (15,6% - 23,7%)

(tra parentesi: azienda con % più bassa – azienda con % più alta nella categoria)

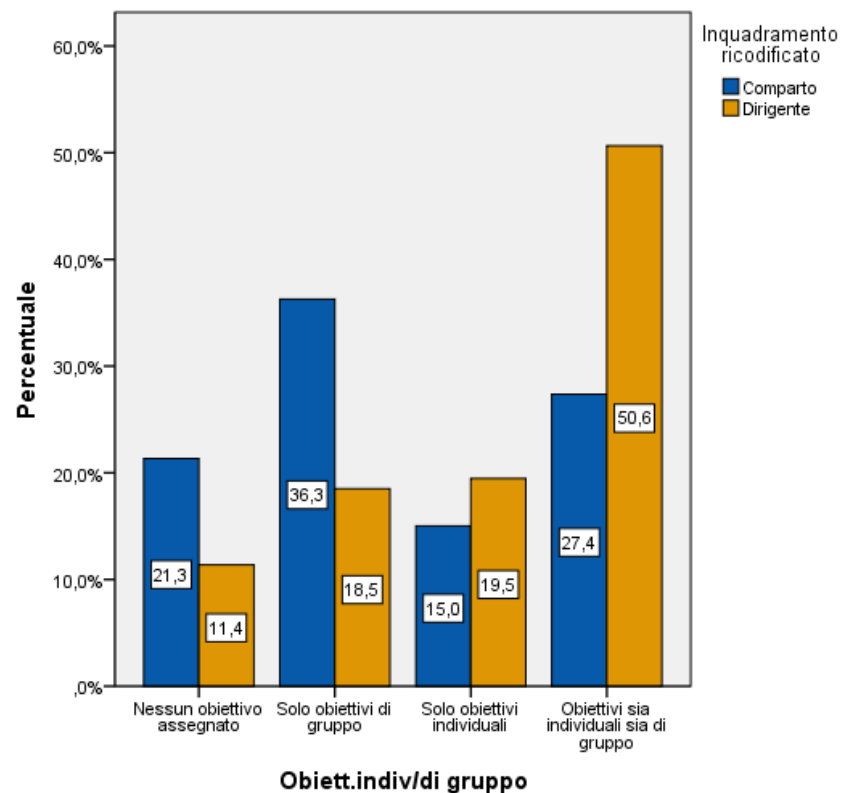
(tra parentesi: azienda con % più bassa – azienda con % più alta nella categoria)

Ciclo della performance

- Nel complesso:

- Nessun obiettivo:
20,5% **19,6%** (7,2% - 44,9%)
- Solo di gruppo:
37,1% **33,2%** (18,7% - 38,0%)
- Solo individuali:
11,2% **16,0%** (10,6% - 21,3%)
- Sia individuali sia di gruppo:
31,1% **31,2%** (16,6% - 40,1%)

(tra parentesi: azienda con % più bassa - azienda con % più alta nella categoria)



Indice di efficacia gestionale degli obiettivi individuali

- 3 classi

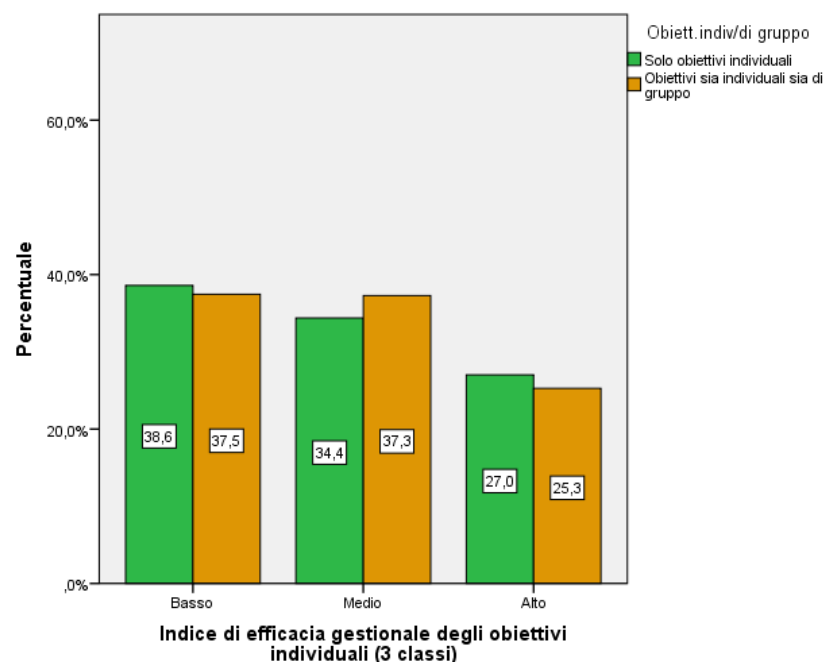
- Item:

– d16_1 d16_3 d16_4

- Ritiene che gli obiettivi individuali a lei assegnati siano funzionali per la sua struttura?
- Ritiene che gli obiettivi individuali a lei assegnati siano proporzionati al carico di lavoro richiesto per raggiungerli?
- Ritiene che gli obiettivi individuali a lei assegnati siano coerenti con il suo ruolo?

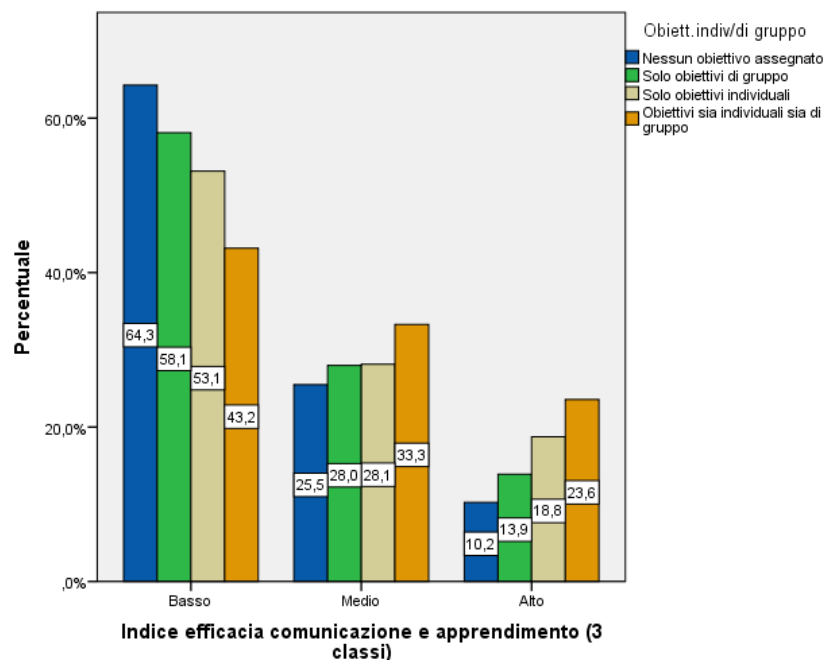
- Basso: **42,1%** **38,6%** (26,8% - 46,9%)
- Medio: **33,3%** **36,0%** (34,4% - 37,5%)
- Alto: **24,6%** **25,5%** (16,3% - 35,7%)

(tra parentesi: azienda con % più bassa – azienda con % più alta nella categoria)



Indice di efficacia nella comunicazione e nell'apprendimento

- 3 classi
- Item:
 - d17 d24 d26 d3_2 d3_5 d3_8 d3_12 d3_13
 - Ha mai ricevuto dei riscontri (formalmente o informalmente) da un suo diretto responsabile in merito alla valutazione degli obiettivi individuali a lei assegnati?
 - La formazione e le proposte formative dell'azienda sono coerenti con quanto è oggetto di valutazione annuale?
 - Gli interventi di formazione proposti dall'azienda a cui ha partecipato le sono stati utili in quanto coerenti con le prestazioni da lei attese sul lavoro?
 - Conosco cosa ci si aspetta da me sul lavoro
 - Solitamente ricevo un riconoscimento quando ho fatto un buon lavoro
 - Sul lavoro, sembra che la mia opinione abbia un valore
 - Negli ultimi sei mesi, qualcuno al lavoro mi ha parlato dei miei progressi
 - Nell'ultimo anno, sul lavoro ho avuto opportunità per crescere e imparare



- Basso: **55,5%** **54,4%** (48,9% - 65,7%)
- Medio: **28,6%** **28,5%** (21,0% - 31,8%)
- Alto: **15,9%** **17,1%** (13,3% - 20,6%)

(tra parentesi: azienda con % più bassa - azienda con % più alta nella categoria)

Indice di coinvolgimento

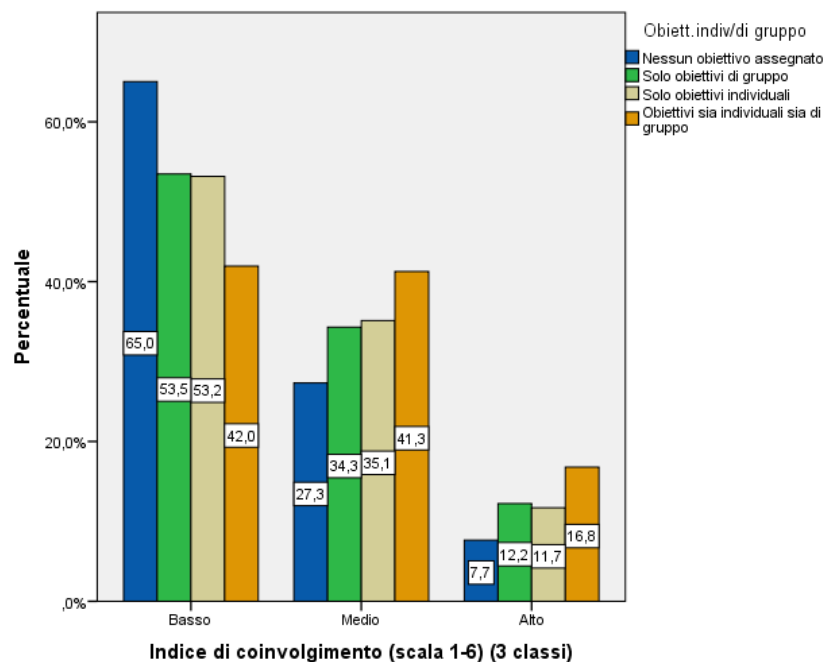
- Scala 1-6, 3 classi

- Item:

– d3_2 d3_3 d3_4 d3_5 d3_6 d3_7 d3_8 d3_9 d3_10
d3_11 d3_12 d3_13

- Conosco cosa ci si aspetta da me sul lavoro
- Ho i materiali e gli strumenti che mi occorrono per eseguire il mio lavoro correttamente
- Sul lavoro ho l'opportunità di fare al meglio quello che devo fare ogni giorno
- Solitamente ricevo un riconoscimento quando ho fatto un buon lavoro
- Il mio supervisore, o altri colleghi, mostrano di curarsi di me come persona
- I colleghi mi incoraggiano a migliorare
- Sul lavoro sembra che la mia opinione abbia valore
- La missione e gli obiettivi della mia azienda mi fanno sentire che il lavoro che svolgo è importante
- I miei colleghi si impegnano per fare un lavoro di qualità
- Sul luogo di lavoro ho delle amicizie vere
- Negli ultimi sei mesi, qualcuno al lavoro mi ha parlato dei miei progressi
- Nell'ultimo anno, sul lavoro ho avuto opportunità per crescere e imparare

- Basso: **52,9%** **52,4%** (44,4% - 69,2%)
- Medio: **34,3%** **34,9%** (21,6% - 38,8%)
- Alto: **12,8%** **12,7%** (9,2% - 16,8%)



(tra parentesi: azienda con % più bassa – azienda con % più alta nella categoria)

Indice di efficacia retributiva

- 3 classi

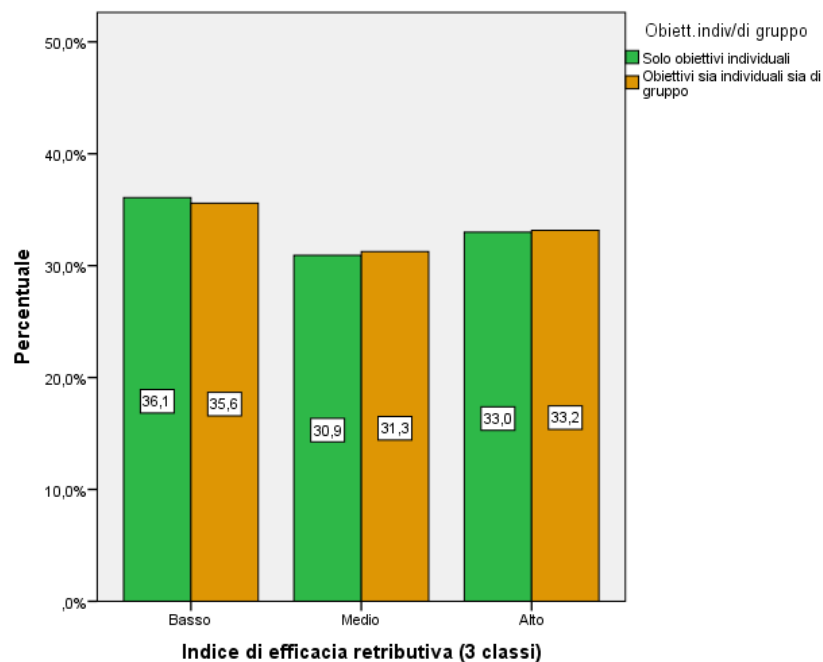
- Item:

– d16_2 d18

- Ritiene che gli obiettivi individuali a lei assegnati siano funzionali all'ottenimento del premio di risultato/produttività?
- A suo parere la valutazione, così come viene fatta, raggiunge l'obiettivo di premiare le persone che veramente lo meritano?

- Basso: **38,5%** **35,9%** (21,2% - 52,5%)
- Medio: **32,0%** **31,2%** (26,8% - 33,2%)
- Alto: **29,5%** **31,6%** (20,7% - 45,6%)

(tra parentesi: azienda con % più bassa – azienda con % più alta nella categoria)



Indice di efficacia nel lavoro

- Scala 1-6, 3 classi

- Item:

- d12_2 d12_4 d12_8

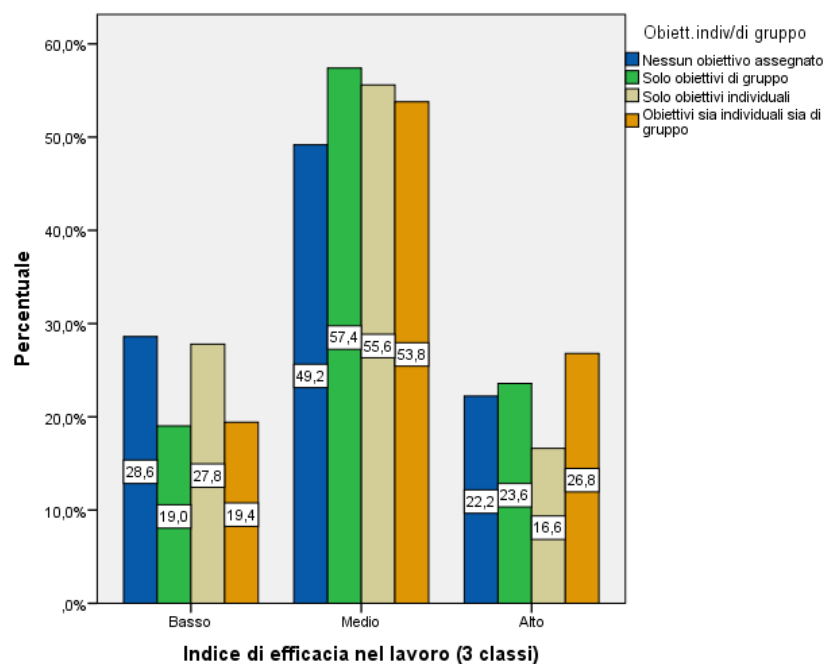
- Mi sento in grado di organizzare adeguatamente le attività richieste dal mio ruolo professionale
 - Sento che il lavoro mi appassiona come una volta
 - Nel lavoro mi sembra di comunicare bene con gli altri

- Basso: **22,6%** **22,7%** (17,2% - 34,3%)

- Medio: **53,0%** **53,8%** (39,2% - 59,8%)

- Alto: **24,4%** **23,5%** (21,2% - 26,5%)

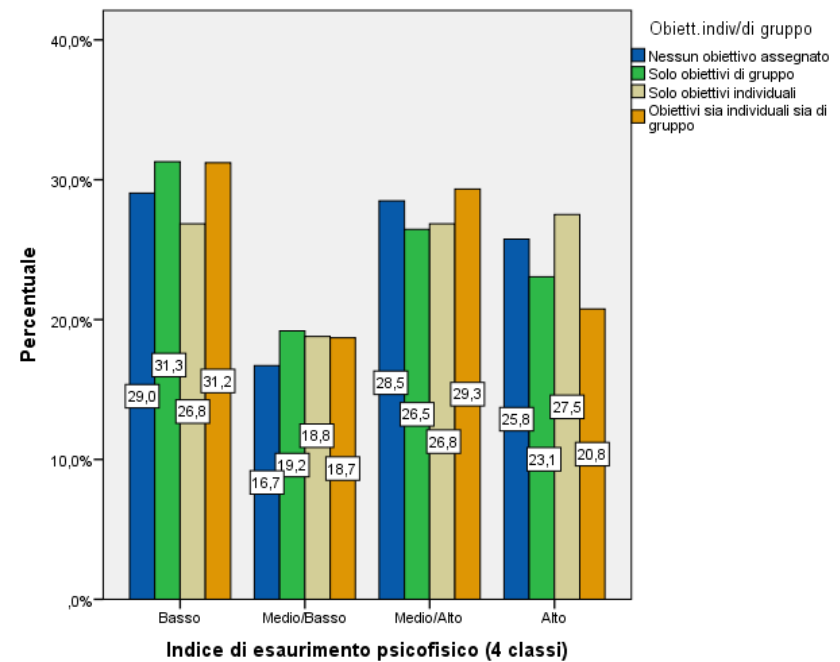
(tra parentesi: azienda con % più bassa - azienda con % più alta nella categoria)



Indice di esaurimento psicofisico

- Scala 1-6, 4 classi
- Item:
 - d12_1 d12_7 d22_2 d22_8 d32_6 d32_8
 - Mi sento fisicamente esaurito/a dal mio lavoro
 - Durante il lavoro mi sento sotto pressione
 - Mi sento teso/a nel lavoro
 - Quando lavoro mi sento pieno/a di energie
 - Al lavoro mi basta una breve pausa per sentirmi ricaricato/a
 - Il lavoro mi fa sentire attivo/a e vitale
- Basso: **32,3%** **30,7%** (25,8% - 33,1%)
- Medio-basso: **18,5%** **18,4%** (14,7% - 20,3%)
- Medio-alto: **23,9%** **27,4%** (20,8% - 32,0%)
- Alto: **25,2%** **23,5%** (16,0% - 26,5%)

(tra parentesi: azienda con % più bassa - azienda con % più alta nella categoria)



Esiti dei focus: politiche per il benessere e ciclo della performance

- Analisi di clima e benessere: tutte le aziende sono ottemperanti dal 2008, tuttavia:
 - Utilizzo di strumenti eterogenei, non comparabili
 - Impatto minimo e circoscritto a servizi specifici
 - Non funzionali alla revisione e riorganizzazione del lavoro (collegamento con performance)
 - Formazione: FSC e formazione individuale unica leva effettiva
- Criticità del sistema di gestione RU che impattano sul benessere:
 - Invecchiamento e carico del lavoro in aumento
 - Cambiata la domanda e intensità del lavoro nelle unità operative: la riorganizzazione della rete di offerta e di servizi ha avuto impatti eterogeni, e comunque non ha ridotto l'intensità
 - Maggior richiesta di mobilità interna e inter-aziendale
 - Blocco turn over, delle carriere e strumenti di incentivazione reali
 - Instabilità dell'ambiente esterno e della dirigenza

Esiti dei focus: politiche per il benessere e ciclo della performance

- Strumenti messi in campo:
 - Scarso utilizzo dello straordinario e in tendenziale riduzione
 - Incentivi economici legati a progettualità per apertura di nuovi servizi: impatti diversi sul grado di soddisfazione da parte degli operatori
 - Aumenta la mobilità interna per chiusura di unità, mancanza di risorse e assenze:
 - Rapporti sindacali fondamentali
 - Difficoltà per il gap di competenza trasversali vs specializzazione
 - Esempio: equipe dedicata alla mobilità inter-aziendale
 - Istituti contrattuali usati in modo «inappropriato» (indennità di chiamata)
 - Riduzione del carico fisico:
 - Meccanizzazione e uso delle tecnologie domotiche
 - Aumento delle limitazioni (appropriatezza?)
 - Prepensionamenti giustificati dal lavoro usurante