

ANALISI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO presso l'ASL CN2

Alba-Bra

Report

Daniele Saglietti - Ileana Agnelli - Franco Cane

Nel periodo di ottobre-novembre 2008 su tutte le Strutture Operative dell'A.S.L. di Alba e Bra è stata realizzata un'analisi di clima organizzativo, con la finalità di ottenere una fotografia dell'Azienda che mettesse in luce punti di forza e di debolezza del clima lavorativo, per valorizzare le buone pratiche e individuare eventuali criticità su cui intervenire.

Le fasi di progettazione, esecuzione e restituzione sono state realizzate dalla S.O.C. Psicologia, in collaborazione con le SS.OO.CC. Amministrazione del Personale e OSRU, il Medico Competente e la Direzione Generale.

La rilevazione si è posta quale tappa fondamentale all'interno del progetto aziendale finalizzato alla promozione della Salute Organizzativa, avviato dal 2005 con l'obiettivo di migliorare la qualità di vita dei professionisti e conseguentemente il livello delle prestazioni erogate.

In questi anni, infatti, sono state realizzate diverse iniziative rivolte al personale, finalizzate alla prevenzione del disagio lavorativo e alla valorizzazione delle buone prassi, nell'ottica di migliorare il benessere lavorativo.

Queste azioni hanno permesso una buona sensibilizzazione e formazione degli operatori sulle tematiche e hanno consentito una importante rilevazione *qualitativa* delle percezioni dei dipendenti riguardanti il loro "stare al lavoro".

Negli ultimi mesi si è rivelato importante, al fine di ottenere un quadro ancora più completo e preciso, avviare un processo di misurazione *quantitativa*, che potesse coinvolgere parallelamente tutte le Strutture dell'Azienda Sanitaria.

Si è voluto pertanto valorizzare le potenzialità offerte dalla rilevazione del clima, cogliendo tre opportunità/necessità:

- il coinvolgimento del personale tutto, tecnico – amministrativo – sanitario, sia nelle fasi antecedenti la rilevazione, sia nelle fasi successive; garantendo una restituzione capillare dei dati rilevati che permetta sia di valorizzare i punti di forza, sia di mettere in luce eventuali criticità rilevate;
- centrare sui gruppi di lavoro, che generalmente coincidono con le strutture complesse, il focus della rilevazione, della restituzione ed il raccordo alle altre azioni per lo sviluppo e tutela della salute organizzativa;
- favorire la capacità di trasferire la conoscenza attraverso la collaborazione, dal punto di origine al punto di massima creazione di valore all'interno dell'organizzazione, che si basa sull'assunto che la fiducia è parte integrante delle relazioni. L'analisi del clima collaborativo si orienta alla valutazione di questa fiducia, della cultura organizzativa, delle relazioni dello staff, l'attitudine alla collaborazione ed il sostegno al gruppo di lavoro (*passaggio dal "lavoro di gruppo" al "gruppo di lavoro"*)...

In continuità all'obiettivo di garantire la partecipazione e la condivisione a livello aziendale, la rilevazione è stata anticipata da un periodo di sensibilizzazione rivolta agli opinion leader e ai responsabili dell'organizzazione affinché fossero loro stessi facilitatori e promotori dell'iniziativa. I responsabili sono stati inoltre coinvolti direttamente al termine dell'analisi per le fasi di restituzione e riflessione sui risultati ottenuti.

La misurazione del clima in azienda è finalizzata a rilevare le percezioni individuali del personale, le sensazioni, i vissuti, gli stati d'animo nel lavoro, nelle relazioni fra gli operatori e con l'organizzazione per misurare lo stato di salute dell'organizzazione; il clima si riferisce a una descrizione collettiva dell'ambiente, misurata attraverso la media delle percezioni dei componenti dell'organizzazione.

Occuparsi di clima organizzativo significa dare centralità all'uomo e preoccuparsi del versante soggettivo, emotivo e psicologico dell'organizzazione; esso non è soltanto un elenco di aspettative e credenze, ma è un atteggiamento collettivo, prodotto dall'interazione fra i lavoratori.

Occorre precisare che il clima organizzativo, in analogia con il clima meteorologico, può cambiare in base alla stagione e agli agenti atmosferici (rappresentati dai cambiamenti interni o esterni all'azienda).



Nello stesso tempo, la possibilità di usufruire di previsioni "meteorologiche" in campo sociale aiuta ad avere un'idea dell'"aria che si respira" nell'azienda, a prevenire eventuali problematiche insorgenti e promuovere un migliore ambiente di lavoro.

La rilevazione del clima si pone all'interno degli interventi finalizzati alla promozione della salute organizzativa nell'ASL CN2, che intendono rispondere alle norme e alle direttive italiane ed internazionali che vi fanno riferimento, quali:

- la Costituzione dell'OMS, che definisce la salute come uno "stato di completo benessere fisico, psichico e sociale e non semplice assenza di malattia". La salute viene qui considerata più un mezzo che un fine e può essere definita come una risorsa di vita quotidiana che consente alle persone di condurre una vita produttiva a livello individuale, sociale ed economico
- il D.Lgs. 81/08, Testo Unico per la Sicurezza sul Lavoro, che oggi sostituisce il D.Lgs. 626/1994, che cita l'influenza dei fattori dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro (Titolo 1, Art. 15) e richiede di programmare interventi per la prevenzione di "rischi particolari, tra cui anche quelli collegabili allo stress lavoro-correlato..."
- la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24/03/2004, che riguarda le misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni e richiede, fra le altre cose, la rilevazione delle opinioni dei lavoratori sul loro "stare al lavoro"
- l'Accordo Europeo sullo stress al lavoro del 8/10/2004, che descrive il fenomeno e individua gli interventi per prevenire e ridurre i problemi di stress da lavoro.

L'analisi è stata svolta utilizzando il Team Climate Inventory Questionnaire TCI1 (di Anderson & West, 1994 - Versione italiana a cura di Paola Ragazzoni, Anna Maria Zotti e Rosemary Allpress), somministrato on-line in forma anonima.

E' stato scelto questo strumento a seguito di un'attenta analisi della letteratura perché ritenuto quello più vicino al contesto aziendale in quanto specificamente focalizzato sul gruppo di lavoro e poiché le sue caratteristiche permettono un'agevole compilazione. Il nucleo della vita lavorativa quotidiana, infatti, è rappresentato dal gruppo di lavoro e dall'interazione fra i suoi componenti.

Al fine di assicurare la privacy dei dipendenti, la gestione del software informatico e della rilevazione dei dati è stata affidata a una ditta esterna, garante del rispetto dell'anonimato.

L'indagine è stata rivolta a tutto il personale dell'Azienda, al fine di ottenere un quadro globale delle percezioni, valorizzare le opinioni di tutti e promuovere la partecipazione attiva dei lavoratori, preceduta, come anticipato, dall'indispensabile fase di sensibilizzazione ed informazione sull'iniziativa, sugli obiettivi e sulle modalità di compilazione.

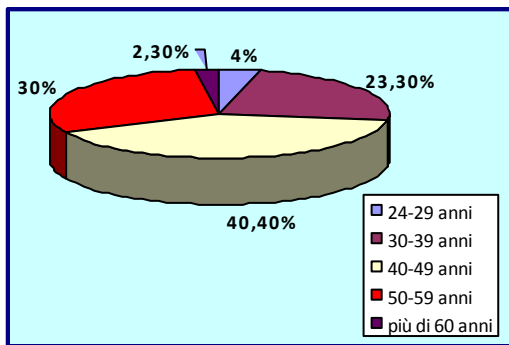
Le analisi descrittive

L'analisi evidenziata in questa pubblicazione è riferita all'intera popolazione aziendale; il dettaglio specifico riferito ai dipartimenti, alle strutture ed ai gruppi di lavoro costituisce una mole di dati rilevante, oggetto del lavoro interno di valorizzazione delle buone pratiche e miglioramento delle criticità.

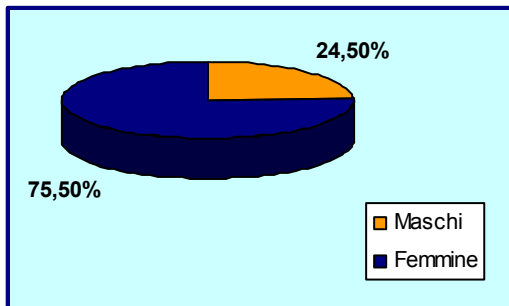
Nel complesso, il 75,42% dei dipendenti ha risposto al questionario on-line.

Il campione che ha partecipato all'indagine era così distribuito per età, genere, scolarità, anzianità, dipartimento, area geografica, ruolo professionale:

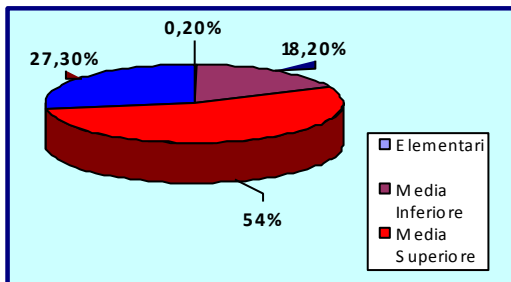
Età



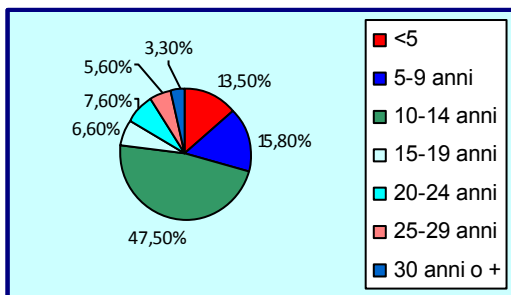
Genere



Scolarità



Anzianità presso l'ASL CN2

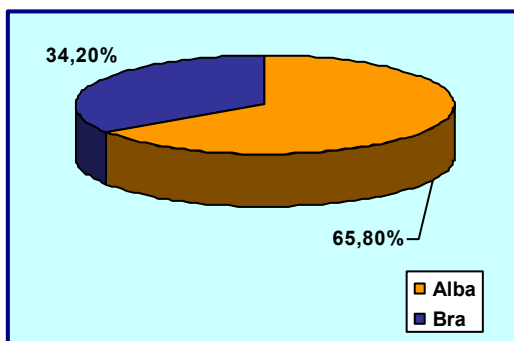


Distribuzione percentuale per Dipartimento di appartenenza

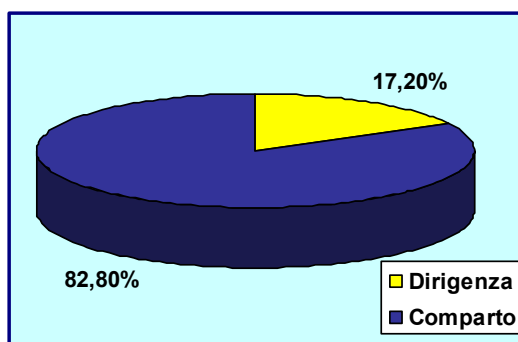
AMMINISTRAZIONE	
Staff Direzione Generale	0,55%
Dipartimento di Programmazione, Amministrazione e Controllo	4,43%
Dipartimento dei Servizi di supporto	6,17%
SERVIZI SANITARI ASSISTENZIALI	
Dipartimento Servizi Sanitari Generali	12,10%

Dipartimento Cure primarie e Servizi territoriali	9,57%
Dipartimento Area Medica	16,22%
Dipartimento Area Medica Specialistica	19,07%
Dipartimento Area Chirurgica	7,75%
Dipartimento Area Chirurgica Specialistica	16,3%
Dipartimento Area Diagnostica e dei Servizi	7,04%
Dipartimento Salute Mentale	4,75%
PREVENZIONE	
Dipartimento di Prevenzione	6,01%

Zona di appartenenza



Ruolo Professionale



I risultati del questionario

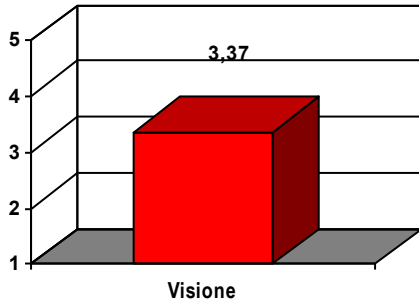
Facendo riferimento alla letteratura su questo strumento, gli items (le domande) del questionario sono stati organizzati in cinque categorie (fattori), le quali rappresentavano diverse aree del clima organizzativo. Per ogni fattore vengono di seguito rappresentati:

- il grafico con la media delle risposte date dai dipendenti
- siccome la deviazione standard¹ in tutti i fattori è piuttosto elevata, il grafico con l'esplicitazione delle percentuali di persone che hanno dato le diverse risposte.

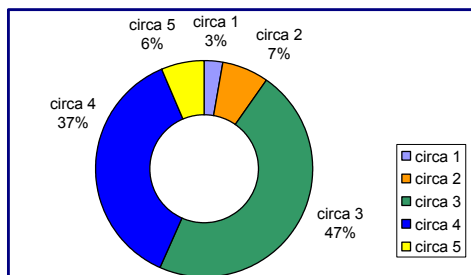
Le risposte del questionario andavano da un punteggio minimo di 1 (=percezione assolutamente negativa) a un punteggio massimo di 5 (=percezione assolutamente positiva).

1. Visione: livello di chiarezza, condivisione, attendibilità e valore percepito degli obiettivi del gruppo. Questo fattore comprende 11 items del questionario. La media delle risposte date dai dipendenti dell'ASL CN2 è 3,37.

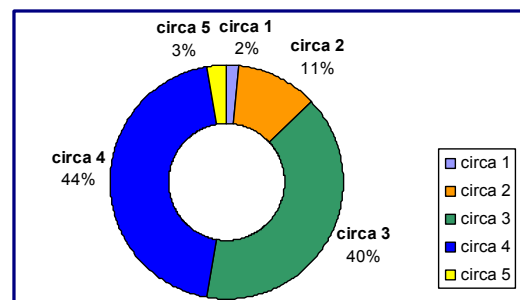
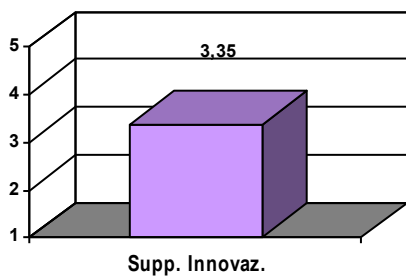
¹ Deviazione standard: indica l'indice di dispersione, cioè l'intervallo entro il quale si distribuiscono le varie risposte attorno alla media calcolata.



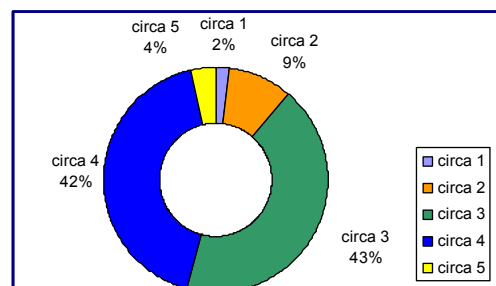
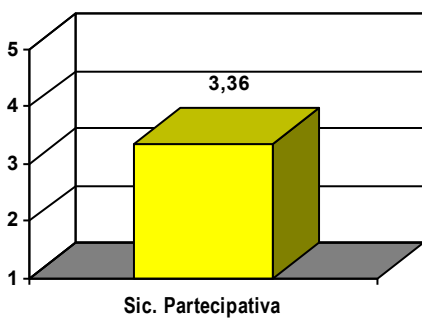
Sono state esplicitate le percentuali di persone che hanno dato le diverse risposte, qui rappresentate nel grafico.



2. Supporto all'innovazione: comprende le domande che riguardano il grado di supporto pratico ai tentativi di innovazione e cambiamento. Questo fattore comprende 11 items del questionario. La media delle risposte date dai dipendenti dell'ASL CN2 è 3,35.

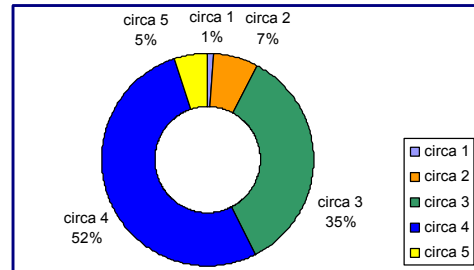
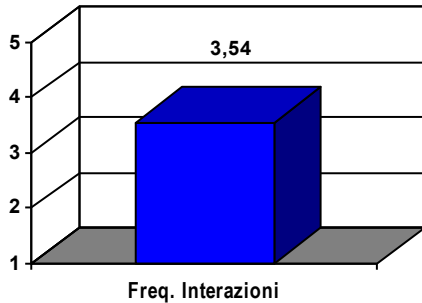


3. Sicurezza partecipativa: esprime il livello di partecipazione del gruppo nelle procedure per prendere decisioni e il grado di sicurezza psicologica percepito per proporre e sviluppare nuovi modi di fare. Questo fattore comprende 8 items del questionario. La media delle risposte date dai dipendenti dell'ASL CN2 è 3,36.

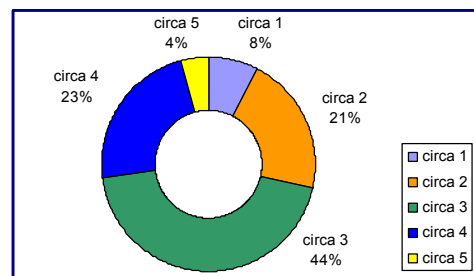
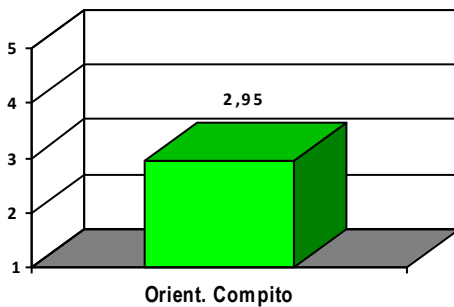


4. Frequenza dell'interazione: grado e frequenza di interazione fra i membri del gruppo.

Questo fattore comprende 3 items del questionario. La media delle risposte date dai dipendenti dell'ASL CN2 è 3,54.



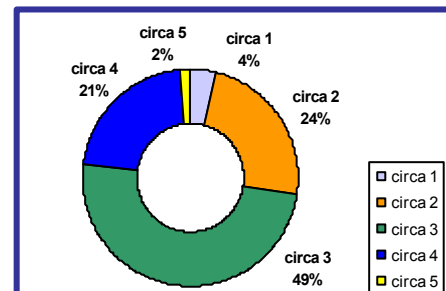
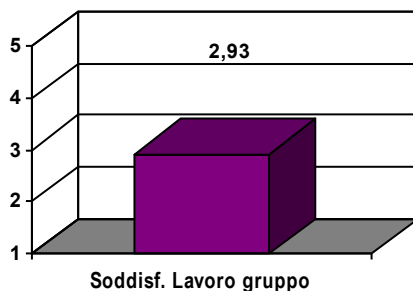
5. Orientamento al compito: indica il livello di impegno del gruppo nel raggiungere gli standard più alti possibile nella performance, comprendendo l'uso di procedure di monitoraggio. Questo fattore comprende 8 items del questionario. La media delle risposte date dai dipendenti dell'ASL CN2 è 2,95.



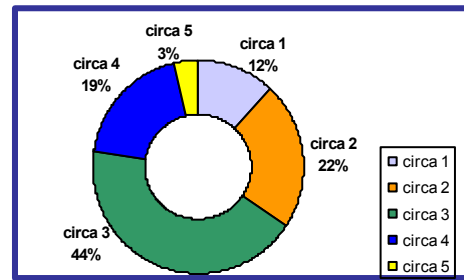
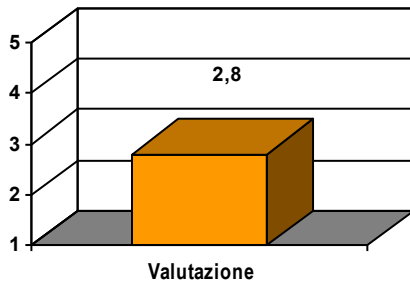
Nuove aree di analisi

Durante l'elaborazione dei dati, a partire dagli items del questionario e con le opportune tecniche di analisi statistica, sono state individuate altre aree indagate nel TCI1.

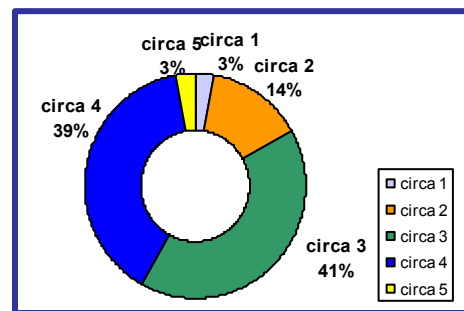
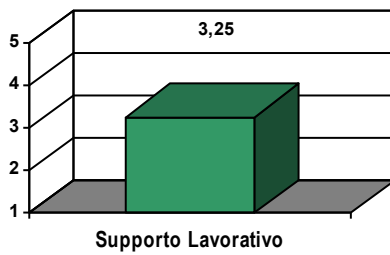
6. Soddisfazione per i risultati del lavoro di gruppo: comprende le domande riguardanti il livello di soddisfazione rispetto ai risultati che generalmente vengono raggiunti dal proprio gruppo di lavoro. Questo fattore comprende 4 items del questionario. La media delle risposte date dai dipendenti dell'ASL CN2 è 2,93.



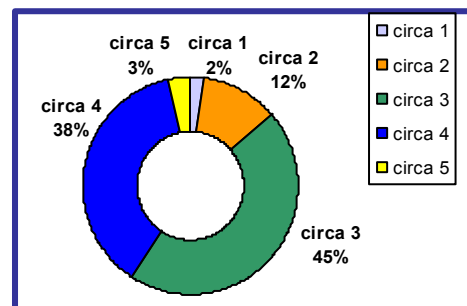
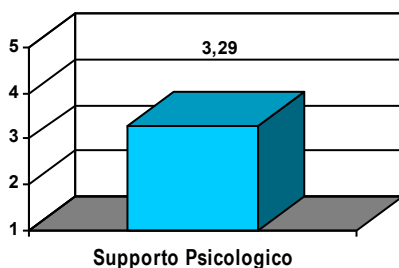
7. Valutazione/Monitoraggio: esprime la percezione dello spazio e del tempo che viene dedicato all'autovalutazione e al monitoraggio da parte dei componenti del gruppo. L'area comprende 4 items. La media delle risposte date dai dipendenti dell'ASL CN2 è 2,8.



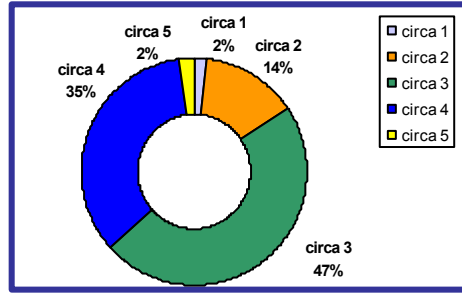
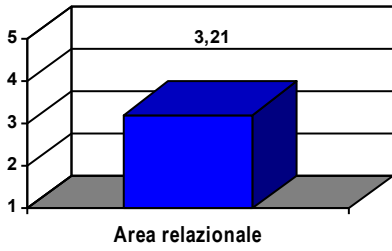
8. Supporto lavorativo da parte del gruppo: livello di supporto che la persona percepisce arrivare dai componenti del gruppo dal punto di vista lavorativo (cooperazione, supporto pratico, condivisione...). L'area comprende 7 items. La media delle risposte date dai dipendenti dell'ASL CN2 è 3,25.



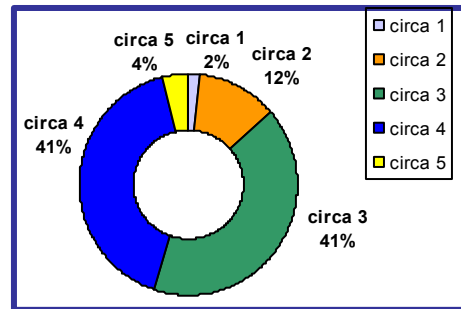
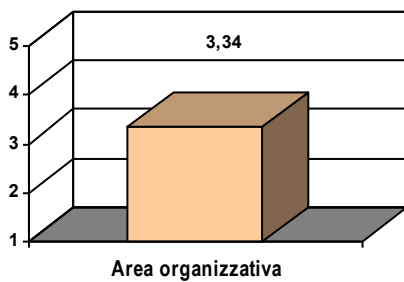
9. Supporto psicologico da parte del gruppo: livello di supporto percepito da parte dei componenti del gruppo di lavoro dal punto di vista psicologico e relazionale (sentirsi capiti, accettati...). L'area comprende 5 items. La media delle risposte date dai dipendenti dell'ASL CN2 è 3,29.



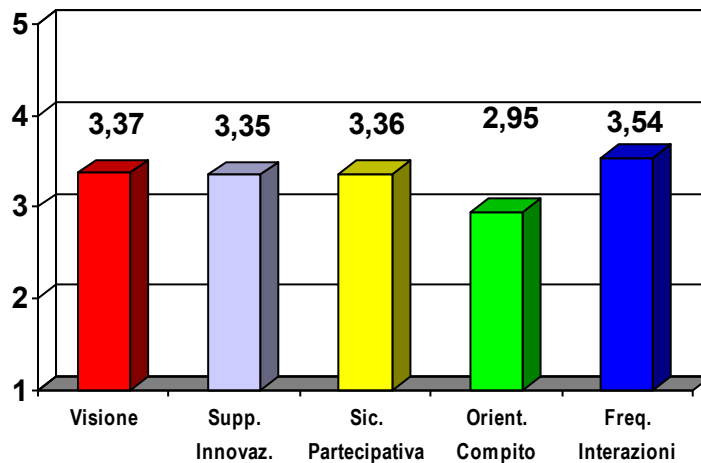
10. Area relazionale: quest'area comprende gli items che indagano come la persona si sente nel gruppo come persona, valuta le relazioni. E' composta da 10 domande. La media delle risposte è 3,21.

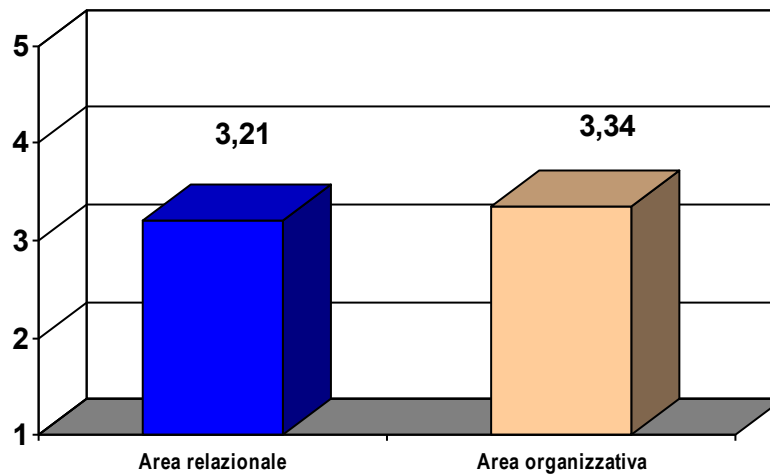
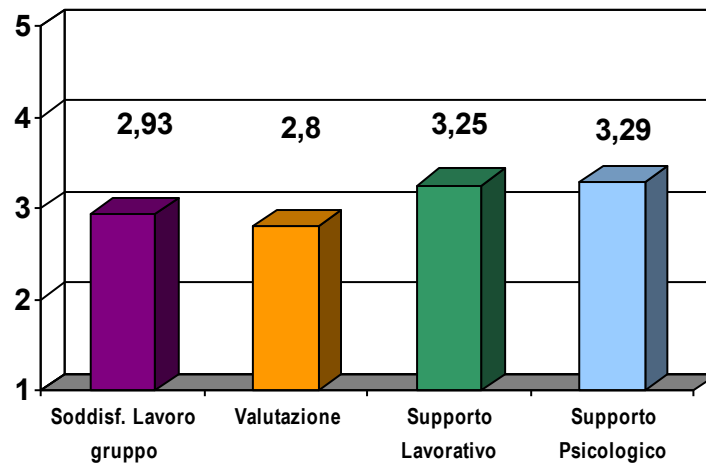


11. Area organizzativa: percezione del clima per quanto riguarda la parte organizzativa del proprio lavoro (obiettivi, condivisione di idee e informazioni, condivisione di risorse). L'area comprende 9 domande. La media delle risposte è 3,34.



Nei grafici di seguito vengono confrontate fra loro le aree precedentemente descritte:





Confrontando i risultati ottenuti con quelli della letteratura, è possibile riscontrare che in tutte le aree analizzate, tranne il fattore "visione", le medie dell'ASL CN2 sono significativamente più alte rispetto alle medie delle ricerche effettuate a livello nazionale. Attraverso le analisi statistiche (ANOVA²), è possibile notare alcune relazioni interessanti tra le risposte degli operatori. Ad esempio:

- con l'aumentare dell'anzianità lavorativa, aumenta in modo statisticamente significativo la percezione positiva nelle *aree supporto all'innovazione, frequenza delle interazioni, soddisfazione del lavoro di gruppo*;
- con l'aumentare del titolo di studio, aumenta in modo statisticamente significativo la percezione negativa nelle *aree supporto all'innovazione, soddisfazione del lavoro di gruppo, supporto lavorativo dal gruppo*. Aumenta, invece, la percezione positiva della *visione*;
- i dirigenti amministrativi riportano percezioni significativamente positive rispetto alla media delle altre figure professionali in tutte le aree indagate;
- i dirigenti segnalano risultati significativamente migliori rispetto alla media totale per quanto riguarda l'area *visione*.

Conclusioni

La compilazione era completamente volontaria ed è possibile evidenziare che la partecipazione dei dipendenti alla rilevazione del clima organizzativo sia stata molto ampia. Si suppone che questo risultato sia stato positivamente influenzato dal fatto che la compilazione fosse anonima e on-line, effettuabile in qualsiasi momento e luogo, non legata ai tempi e agli spazi dei ricercatori. Inoltre, il coinvolgimento e la sensibilizzazione preventivi hanno facilitato l'aumento della motivazione e, quindi, della partecipazione degli operatori.

Per quanto concerne le risposte date dai partecipanti, per ogni area indagata la loro media si è posta sempre al di sopra della risposta centrale (in un solo caso - valutazione/monitoraggio - ne è poco inferiore). Questo indica una percezione globale piuttosto positiva del proprio "stare al lavoro" da parte degli operatori.

Al termine della rilevazione i risultati ottenuti sono stati presentati e restituiti assieme alla Direzione Generale, ai Direttori e ai Caposala delle Strutture Operative e pubblicati on-line sul sito aziendale, www.aslcn2.it.

L'analisi di clima rappresenta un momento di riflessione nel contesto aziendale presente, ma anche un utile strumento di cambiamento organizzativo, la rilevazione effettuata non ha avuto soltanto lo scopo di produrre una fotografia statica dell'azienda, ma soprattutto di essere utilizzata quale punto di partenza per agire sui processi interni e migliorare le eventuali criticità riscontrate, oltreché valorizzare le buone pratiche. Per questo motivo, le Direzioni delle diverse Strutture Operative sono state invitate a presentare i risultati ottenuti a tutto il personale, in quanto vero protagonista e proprietario della rilevazione di clima, al fine di sviluppare la riflessione e avviare un processo di analisi critica e miglioramento, facilitato dal percorso in atto sulla salute organizzativa.

E' stata fornita, a tutte le Strutture Complesse, la disponibilità, su richiesta delle stesse, ad approfondire con tutti i componenti il gruppo di lavoro i dati emersi dalla rilevazione, attivando eventuali successivi processi di miglioramento e valorizzazione, raccordati allo sviluppo del Progetto sulla "Salute Organizzativa".

Come dato ultimo si evidenzia quanto la scientificità dell'analisi del clima organizzativo, rilevato attraverso le risposte ad un'indagine a cui tutti i dipendenti sono stati sensibilizzati a partecipare, si sia inserita in un progetto di sviluppo del benessere e della salute organizzativa, e su una base di conoscenze sulle risorse umane dell'Azienda, certo più empiriche, ma che già erano in grado di rendere una rudimentale visione del clima lavorativo. La più importante tra queste è legata al monitoraggio delle assenze per malattia dei dipendenti che, nell'ultimo anno, si sono attestate sotto la soglia dello 0,50% (0,48% a giugno 2008 e 0,43 a giugno 2009). Dati che hanno annoverato, secondo una comparazione tra le Aziende Sanitarie condotta dal "Sole 24 ore", l'Azienda Sanitaria di Alba-Bra come la seconda più virtuosa a livello nazionale per tasso di assenteismo.

Bibliografia

Agnelli I., Saglietti D., *"Una mela al giorno...benessere organizzativo: fattori di protezione e buone prassi": avvio della sperimentazione del corso di formazione*, in *"Bollettino Epidemiologico ASL 18 Alba Bra anno 2006"*, a cura di Marinaro L., Alba, prima edizione, 2007, Vol. VIII, pagg. 92-97.

Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C., *Psicologia del Lavoro*. Raffaello Cortina, Milano, 2008.

Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C., *Psicologia delle Organizzazioni*. Raffaello Cortina, Milano, 2009.

D'Amato A., Majer V., *Il vantaggio del clima*. Raffaello Cortina, Milano, 2005.

Gazzetta Ufficiale n. 101 del 30 aprile 2008 - Supplemento Ordinario n. 108/L.

Gruppo di Lavoro Area Psicologia (Croce M, Manna G, Orlandi F, Peila P, Saglietti D, Zotti AM) Assessorato Tutela Salute e Sanità, Regione Piemonte, *Azioni per un intervento psicologico integrato alle aree prioritarie della programmazione sanitaria regionale, Quaderno Regione Piemonte, Per una psicologia di Qualità - Formazione per gli psicologi delle AA.SS.RR. del Piemonte, 09.12.2006*.

Majer V., Marcato A., D'Amato A., *La dimensione psicosociale del clima organizzativo*. Franco Angeli, Milano, 2003.

Quaglino G.P., Mander M., *I climi organizzativi*. Il Mulino, Bologna, 1987.

Ragazzoni P, Baiardi P, Zotti AM, Anderson N, West M. Italian validation of the Team Climate Inventory: a measure of team climate for innovation. In *Journal of Managerial Psychology*, 17 (4), pp. 325-336, 2002.

Ragazzoni P, Tangolo D, Zotti AM. Stress occupazionale e valorizzazione delle risorse umane in azienda sanitaria: dalla valutazione al processo di cambiamento. In *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 26 (2), pp. 119-126, 2004.

Saglietti D., Psicologia clinica, contesti organizzativi e nuove declinazioni: organizzare la cura-curare l'organizzazione, in *Rivista periodica dell'ARESS Regione Piemonte*, anno V, n.2, dicembre 2007.

Società Scientifica Sipsot, La salute organizzativa delle Aziende Sanitarie: curare l'organizzazione che cura. La funzione della Struttura Complessa di Psicologia. In *Linee di Indirizzo per l'Assistenza Psicologica erogata dalle Strutture Complesse di Psicologia, territoriali e ospedaliere, all'interno del SSN. Revisione 2009*. Politeia Edizioni, 2009.

Sitografia

<http://www.aslcn2.it>
<http://www.psicologia18.it>
http://www.searo.who.int/LinkFiles/About_SEARO_const.pdf
http://www.funzionepubblica.gov.it/docs_html/benessere.htm
<http://www.m2servizi.it/upimg/allegati/Accordo%20europeo%20sullo%20Stress%20sul%20lavoro.doc>