

REPORT 2013

“Valutazione della qualità dell’Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari a seguito della Legge Provinciale 16/2010 di riordino del Servizio Sanitario Provinciale”

A cura di:



CENTRIAMO CONSULTING SRL UNIPERSONALE

VIA S.S. COSMA E DAMIANO N. 40/1 - 38122 TRENTO (TN) - **Tel.** 0461 1823321 - **Fax** 0461 1822563 - **Cell.** 393 3277714
P. IVA e COD. FISC. 02075090221 - Registro Imprese di Trento n. 02075090221
Num. REA TN 198586 - Capitale sociale euro 10.000,00 i.v.

SOMMARIO

1. OBIETTIVI DELL'INDAGINE

2. PRESENTAZIONE E SINTESI DELLA RICERCA

2.1 Metodologia e tempistica

2.2 Il questionario e il modello European Foundation for Quality Management (EFQM)

2.3 Il campione

3. ANALISI DEI RISULTATI

3.1 Valutazione dei fattori critici

3.1.1 La gestione della leadership

3.1.2 La gestione del cambiamento organizzativo

3.1.3 La gestione del personale

3.1.4 La gestione delle risorse e delle alleanze

3.1.5 La gestione dei processi assistenziali

3.1.5 La gestione dei processi tecnico-amministrativi

3.1.7 Analisi aggregata dei fattori: punti di forza e debolezza

3.2 Valutazione delle performance dell'APSS

3.2.1 Soddisfazione nel far parte dell'APSS

3.2.2 L'impatto sul benessere della comunità

3.2.3 Valutazione dell'Unità Operativa

3.2.4 Valutazione della struttura

3.3 L'APSS Verso il miglioramento: i fattori critici

3.3.1 Le azioni dei responsabili

3.3.2 Il bilanciamento tra la vita lavorativa ed esigenze familiari

4. CONCLUSIONI



1. OBIETTIVI DELL'INDAGINE

L'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari di Trento (APSS) ha 18 anni di vita ed è l'unica struttura sanitaria della Provincia Autonoma di Trento. Serve circa 480.000 abitanti ed eroga prestazioni su tutti e tre i versanti previsti dai Livelli Essenziali di Assistenza; è un ente strumentale della Provincia, dotato di responsabilità giuridica pubblica e di autonomia gestionale, amministrativa, contabile e patrimoniale.

In attuazione della Legge provinciale del 23 luglio 2010 n.16, dal maggio 2011, l'APSS ha adottato il nuovo Regolamento di organizzazione con cui dà attuazione al principio fondamentale relativo alla distinzione tra le funzioni di pianificazione strategica, di governo e di controllo (poste in capo al Direttore Generale e al Consiglio di direzione) e le funzioni di responsabilità gestionale diretta (in capo alle articolazioni organizzative fondamentali e alla dirigenza). Con la nuova legge, il numero dei dipartimenti è sceso da 23 a 15, le direzioni sono state ridotte da 15 a 10 e sono state costituite delle tecnostrutture che permettono il fondamentale passaggio da un modello di gestione aziendale per funzioni ad uno flessibile per processi. Infine, la nuova organizzazione favorisce la logica dell'unica rete provinciale dei servizi, di cui il servizio ospedaliero provinciale rappresenta un altro importante elemento che unifica la struttura ospedaliera. Nella medesima logica tutti i dipartimenti istituiti sono a valenza provinciale, così come tutte le unità operative afferiscono ad un dipartimento¹.

Precedenti indagini sono state condotte in relazione all'APSS. L'ultima risale al 2009 e riguarda il monitoraggio continuativo della soddisfazione dei MMG/Pediatri di libera scelta e del personale dipendente dell'APSS per valutare soddisfazione e atteggiamenti di questo target di soggetti, interessati al funzionamento del Servizio sanitario provinciale. Come nella precedente, anche nella presente indagine le famiglie professionali coinvolte sul personale dell'APSS sono state, non solamente medici e infermieri, ma anche tutto il personale tecnico-amministrativo e gli "ausiliari".

Nel presente report vengono sintetizzati i risultati dell'indagine su alcuni aspetti professionali, organizzativi e relazionali che caratterizzano l'APSS dopo i cambiamenti organizzativi avviati nell'ultimo biennio a seguito della Legge Provinciale 16/2010 di riordino del Servizio Sanitario Provinciale.

L'obiettivo della ricerca è di dare una valutazione complessiva in merito alla capacità:

¹ Programma di Sviluppo Strategico 2013-2015, pag.6, http://www.apss.tn.it/Public/allegati/DOC_664088_0.pdf



- dei leader dell'APSS di promuovere la realizzazione del cambiamento organizzativo, elaborandone i principi, i valori di riferimento, le linee strategiche e le azioni guida;
- dell'APSS di gestire il cambiamento organizzativo tramite lo sviluppo di strumenti di gestione aziendale, piani settoriali, progetti specifici, programmi di attività e processi;
- La capacità dell'APSS di gestire sviluppare e consentire la manifestazione del pieno potenziale del proprio personale a livello individuale, di gruppo e di organizzazione nel suo complesso, promuovendone la sicurezza, la correttezza d'impiego e le pari opportunità;
- La capacità dell'APSS di gestire le collaborazioni esterne, i fornitori e le proprie risorse interne per sostenere le strategie, bilanciando i propri bisogni e aspettative con quelli dei clienti e delle altre parti interessate;
- di gestire i processi (sia assistenziali che tecnico-amministrativi) finalizzati a soddisfare pienamente i propri clienti.



2. PRESENTAZIONE E SINTESI DELLA RICERCA

2.1 Metodologia e tempistica

La modalità di raccolta dei dati si è svolta inizialmente tramite C.A.T.I. (*Computer Assisted Telephone Interviewing*) su un campione casuale di 150 dipendenti dell'APSS verso la metà di ottobre. Successivamente, dopo la verifica sul pretest iniziale, la rilevazione è avvenuta tramite C.A.W.I. (*Computer Assisted Web Interview*), sulla piattaforma *Survey Monkey*, nel periodo dal 21 ottobre al 20 novembre 2013. L'intenzione alla compilazione del questionario è stata sollecitata da parte dei responsabili interni all'azienda in diversi modi:

- attraverso lo strumento delle "Fast News", sistema settimanale di notiziario e comunicazione interna all'azienda. Tale rubrica viene inviata a tutti gli utenti di posta elettronica aziendale ed è presente sul sito internet dell'APSS. Vi è stata la notizia antecedente le interviste telefoniche del 16 settembre e la comunicazione relativa al periodo di indagine attraverso il questionario online del giorno 21 ottobre;
- attraverso riunioni aziendali di carattere informativo sul modello EFQM e sull'indagine campionaria tenute dal direttore dell' Unità di Specialistica Ambulatoriale Giovanni Maria Guarrera per il personale delle diverse sedi APSS (7, 10, 21 ottobre e 11 novembre);
- mediante avvisi sottoforma di "Post it" da parte di Giovanni Maria Guarrera (31 ottobre) e da parte del Direttore Generale Luciano Flor (14 novembre).

Queste azioni hanno permesso di ridurre i tempi di rilevazione, all'incirca in un mese, e di contare su un tasso di risposta molto soddisfacente: 42%. Infatti, il numero totale dei questionari online è di 3391, sul totale dei dipendenti aziendali 8152 (al novembre 2013). Dal totale sono stati considerati completi e fruibili 2903 questionari per le successive analisi.



2.2 Il questionario e il modello European Foundation for Quality Management (EFQM)

Tra gli strumenti cognitivi che l'APSS ha utilizzato per valutare la realtà aziendale organizzativa aziendale, il modello per l'eccellenza proposto dall'European Foundation for Quality Management (EFQM) è stato di particolare utilità. È rivolto a organizzazioni pubbliche e private, grandi e piccole, che producono beni materiali o erogano servizi. Dal 2001 esso è adottato come modello di autovalutazione anche nell'APSS².

Secondo la visione dell'EFQM³, i nove criteri su cui ogni organizzazione dovrebbe fare autovalutazione per raggiungere l'eccellenza sono:

1. Leadership
2. Strategia
3. Personale
4. Partnership e risorse
5. Processi, prodotti e servizi
6. Risultati relativi ai Clienti
7. Risultati relativi al Personale
8. Risultati relativi alla Società
9. Risultati di Business

I primi cinque criteri vengono definiti "Fattori" e i rimanenti quattro "Risultati". Intervenire con azioni di miglioramento sui Fattori comporterà un effetto positivo sui Risultati. In maniera ciclica, l'analisi dei risultati renderà chiaro quali sono le manovre giuste per rafforzare i fattori. Il questionario utilizzato per la presente indagine cerca di dare una valutazione complessiva dei 5 fattori individuati dal modello EFQM. L'elaborazione del questionario è stata effettuata da parte del gruppo EFQM dell'APSS con la supervisione del responsabile dell'Area Modelli d'Eccellenza dell'Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ) prendendo come base il modello di questionario EFQM redatto nel 2009. Da quest'ultimo modello sono state ideate ed operate delle modifiche su alcuni aspetti, specialmente quelli riconducibili al cambiamento organizzativo successivo alla Legge Provinciale 16/2010 di riordino del Servizio Sanitario Provinciale.

La struttura del questionario si compone di due parti principali, precedute da una fase di introduzione, in cui vengono specificate l'informativa a tutela della privacy e le istruzioni di compilazione per gli utenti.

²De Pieri Paolo, Baldantoni Enrico, Fontana Fabrizio, Guarrera Giovanni Maria, Favaretti Carlo, "Il modello EFQM per l'Eccellenza e la valutazione dei dirigenti medici: l'esperienza dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari di Trento", 2005.

³ "Il Modello EFQM per l'Eccellenza", versione 2013 (www.efqm.org)



La prima parte è composta da alcune domande a scelta multipla di carattere anagrafico-descrittivo che hanno l'obiettivo di aggregare le risposte per classi omogenee di rispondenti, con l'assoluta garanzia dell'anonimato. I contenuti di questi primi quesiti riguardano:

- la categoria professionale di appartenenza;
- la struttura lavorativa di riferimento;
- la classe di età;
- il sesso;
- l'anzianità di servizio.

La seconda parte, quella più corposa, è composta da una serie di domande correlate ai 5 fattori del modello EFQM e classificate come segue:

1. Gestione della leadership;
2. Gestione del cambiamento organizzativo;
3. Gestione del personale;
4. Gestione delle risorse e delle alleanze;
5. Gestione dei processi (diviso ulteriormente in Gestione dei processi assistenziali e in Gestione dei processi tecnico-amministrativi).

Questo gruppo di domande si presentano in scala di valutazione e le possibili risposte in questi termini:

- è in linea con le sue aspettative → se la valutazione è positiva
- supera le sue aspettative → se la valutazione è più che positiva
- delude le sue aspettative → se la valutazione è negativa
- non ha elementi per rispondere → se non è in grado di valutare

Nel caso in cui la risposta scelta è più che positiva (supera) o negativa (delude), si chiede un ulteriore punteggio in base all'importanza che assume quel determinato fattore, come segue:

se «*supera le sue aspettative*» → Quanto importante è per lei questo fatto positivo?

Lo indichi su una scala da +1 a +5, dove +1 significa "poco importante" e +5 "importantissimo".

se «*delude le sue aspettative*» → Quanto importante è per lei questa delusione?

Lo indichi su una scala da -1 a -5, dove -1 significa "poco importante" e -5 "importantissimo".

È stato raccolto anche il "punto di vista" rispetto alle azioni del diretto responsabile e del bilanciamento tra attività lavorativa e familiare, attraverso due **domande in forma aperta**.



Inoltre, sono state misurate la soddisfazione, la partecipazione al successo aziendale ed al benessere comunitario e la propensione a raccomandare l'unità operativa e la struttura come un luogo in cui farsi curare, tramite domande in scala di valutazione da 1 a 10.

Di seguito sono elencate le domande divise per fattore. **In grassetto** sono evidenziati i nuovi item rispetto alla versione del 2009.

1. Gestione della leadership:

- L'impegno personale del suo diretto responsabile per migliorare i livelli di soddisfazione dei pazienti, degli utenti, del personale e delle altre parti interessate.
- Le attività svolte dal suo diretto responsabile per ascoltare, coinvolgere il personale e per stimolare idee innovative e sostenibili.
- **Le attività svolte dal suo diretto responsabile per sostenere e valorizzare il lavoro di gruppo.**
- **Le attività svolte dal suo diretto responsabile per fare in modo che nella sua UO/Servizio le informazioni utili siano condivise e messe a disposizione di tutti.**
- L'azione di guida svolta dal suo diretto responsabile per fronteggiare la rapida evoluzione epidemiologica, assistenziale e organizzativa del contesto.
- L'impegno del suo responsabile per migliorare il clima organizzativo all'interno della sua UO/Servizio (comunicazione, coinvolgimento degli operatori, organizzazione, innovazione).

2. Gestione del cambiamento organizzativo:

- **Dopo l'adozione della legge provinciale 16/2010 e del regolamento aziendale di attuazione**, la capacità di sviluppare il programma annuale di attività (budget) della sua UO /servizio.
- La capacità **della nuova organizzazione aziendale** di dare un "senso" alle strategie e agli strumenti di gestione aziendali.
- Le attività di informazione e di ascolto (cioè di comunicazione) svolte dal suo diretto responsabile nei confronti del personale **sulla nuova organizzazione aziendale.**

3. Gestione del personale

- La definizione del suo ruolo, delle responsabilità che le vengono attribuite e dei comportamenti che le persone con cui lavora si attendono da lei.
- **La qualità delle relazioni interpersonali con le persone che lavorano con lei.**
- Le attività aziendali realizzate per migliorare le competenze del personale e **per la crescita professionale** (corsi aziendali e presso altre strutture, biblioteca on line, formazione sul campo, ecc.).



- Le attività aziendali per sviluppare le strategie e i programmi per la salute e la sicurezza del personale.
- **La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la comunicazione interna (dal basso verso l'alto e trasversale) tra UO/Servizi e strutture.**
- **L'attenzione dell'organizzazione aziendale verso il migliore utilizzo delle capacità e potenzialità individuali, favorendo il cambio di mansioni quando questo ne favorisce il miglior impiego.**
- **La capacità dell'organizzazione aziendale di realizzare una equilibrata e corretta distribuzione dei compiti rispetto alle capacità, competenze e carichi di lavoro.**
- **La gestione all'interno dell'azienda dei riconoscimenti di merito e dell'impegno, in modo oggettivo e trasparente.**
- **La capacità all'interno dell'azienda di non operare discriminazioni nell'impiego del personale (ad es. discriminazione per donne, in particolare per maternità, discriminazioni culturali, razziali, religiose).**
- **L'adeguatezza di tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare gli impegni familiari, personali ed extra lavorativi.**

4. Gestione delle risorse e delle alleanze:

- In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di tecnologie utili a soddisfare le esigenze di quanti si avvalgono dei servizi sanitari.
- In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di informazioni (cliniche e/o organizzative) e conoscenze utili a rendere più efficiente ed efficace il suo lavoro.
- La capacità **della nuova organizzazione aziendale** di favorire la collaborazione fra i professionisti delle diverse strutture aziendali (unità operative, servizi, distretti, ospedali, direzioni) per assistere meglio i malati.
- **La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione socio-sanitaria.**

5. Gestione dei processi assistenziali

- La capacità **della nuova organizzazione aziendale** di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti.
- La capacità della sua UO/servizio di erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure.
- La capacità della sua UO/servizio di misurare e/o stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali.
- **La capacità degli strumenti di prioritarizzazione clinica di promuovere un accesso tempestivo alle prestazioni specialistiche ambulatoriali.**



- **La capacità della nuova organizzazione di favorire l'operatività in rete delle strutture ospedaliere.**
- **La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione fra ospedale e distretto.**
- **La nuova organizzazione aziendale ha favorito l'efficienza operativa delle strutture.**
- La capacità della sua UO/servizio di promuovere l'empowerment dei pazienti nei processi assistenziali.

6. Gestione dei processi tecnico-amministrativi

- La capacità **della nuova organizzazione aziendale** di semplificare la vita dei cittadini, dei pazienti, del personale e delle altre parti interessate.
- La capacità **della nuova organizzazione aziendale** di favorire l'omogeneità dei comportamenti nei processi tecnico-amministrativi che si svolgono in tutta l'APSS.
- La capacità **della nuova organizzazione aziendale** di favorire lo svolgimento decentrato delle attività tecnico-amministrative.



2.3 Il campione

La popolazione di riferimento su cui è stata effettuata l'indagine sono tutti i dipendenti dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari di Trento, che aggiornati al novembre 2013 risultano essere 8152.

Il campione oggetto d'indagine, derivante da una rilevazione casuale semplice, è composto da 2903 individui.

Di seguito viene mostrata nel dettaglio l'esatta composizione del campione secondo la categoria professionale di appartenenza, la struttura di riferimento, la classe d'età, il sesso, e l'anzianità di servizio. È possibile verificare anche il tasso di risposta del questionario sempre secondo le 5 variabili demografiche.

A. Qual è la sua categoria di appartenenza?

Tabella 1

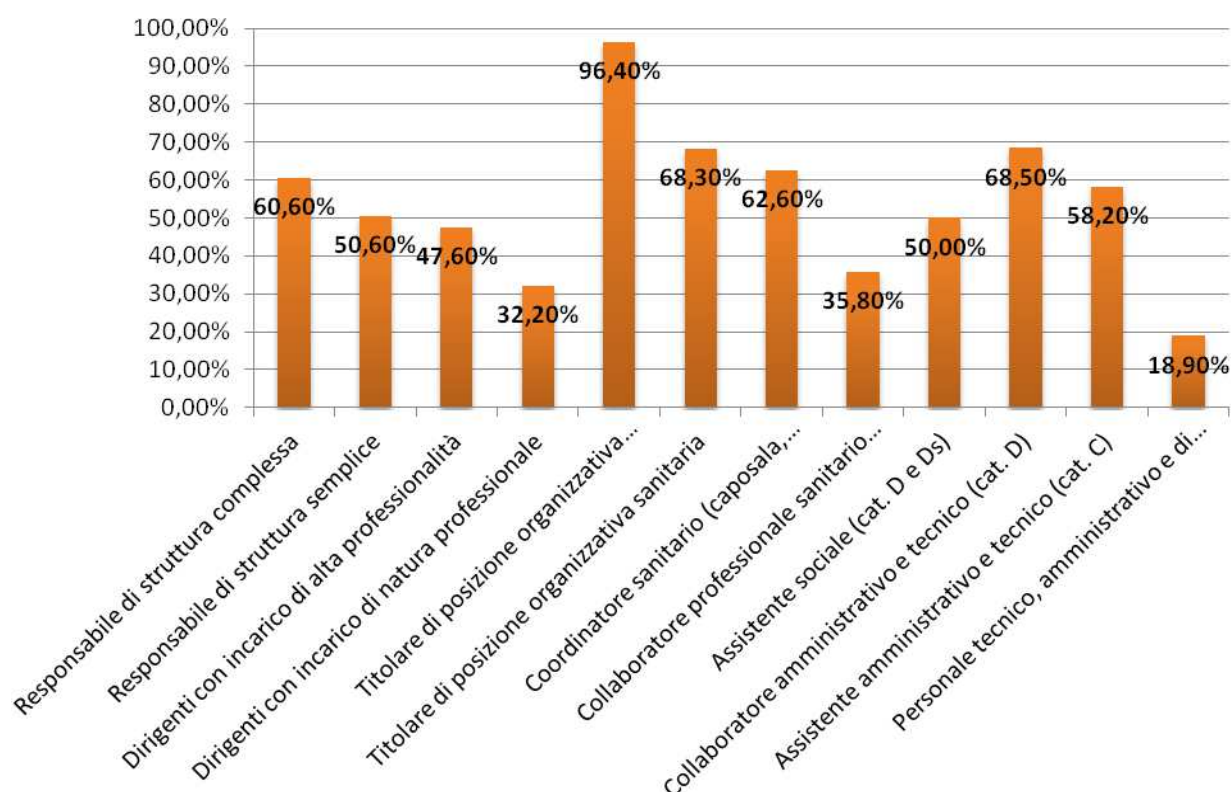
	Frequenza	Percentuale	Totale	Tasso di risposta
Responsabile di struttura complessa	97	3,3	160	60,6%
Responsabile di struttura semplice	117	4,0	231	50,6%
Dirigenti con incarico di alta professionalità	170	5,9	357	47,6%
Dirigenti con incarico di natura professionale	170	5,9	528	32,2%
Titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	27	0,9	28	96,4%
Titolare di posizione organizzativa sanitaria	28	1,0	41	68,3%
Coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	169	5,8	270	62,6%
Collaboratore professionale sanitario (infermieristico, ostetrico, tecnico sanitario, della riabilitazione e della prevenzione) (cat. D e Ds)	1296	44,6	3621	35,8%
Assistente sociale (cat. D e Ds)	8	0,3	16	50,0%
Collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	137	4,7	200	68,5%
Assistente amministrativo e tecnico (cat. C)	291	10,0	500	58,2%
Personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.	393	13,5	2076	18,9%
Totale	2903	100,0	8028 *	36,2%

* nel totale non sono conteggiati 123 operatori professionali sanitari per problemi di inquadramento.



La tabella e il grafico a barre soprastanti mostrano che il campione è costituito per il 44,6% da individui appartenenti alla *categoria del collaboratore professionale sanitario* (infermieristico, ostetrico, tecnico sanitario, della riabilitazione e della prevenzione) (cat. D e Ds).

La categorie meno presenti nel campione sono quelle dell'*assistente sociale* (0,3%), del *titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica* (0,9%) e quella del *titolare di posizione organizzativa sanitaria* (1%).



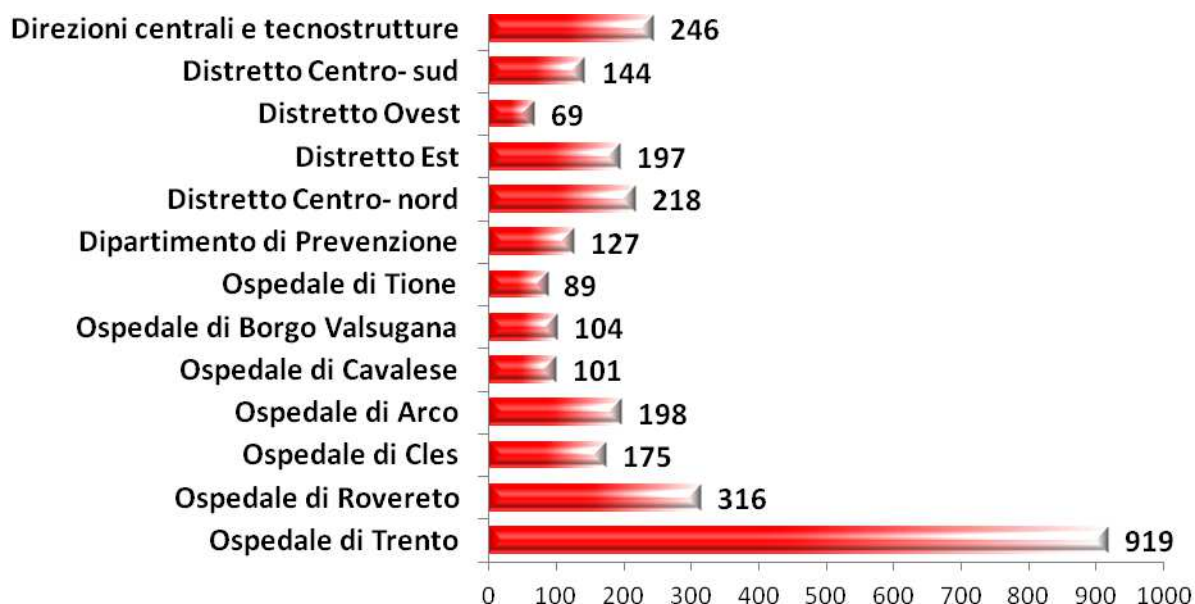
Le categorie con i tassi di risposta più elevati sono *titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica* (96%), dove praticamente tutti gli appartenenti hanno compilato il questionario, *collaboratore amministrativo e tecnico* (69%) e *titolare di posizione organizzativa sanitaria* (68%). Mentre le categorie meno interessate sono: *personale tecnico, amministrativo e di supporto della categoria A, B e Bs* (19%) e *dirigenti con incarico di natura professionale* (32%).

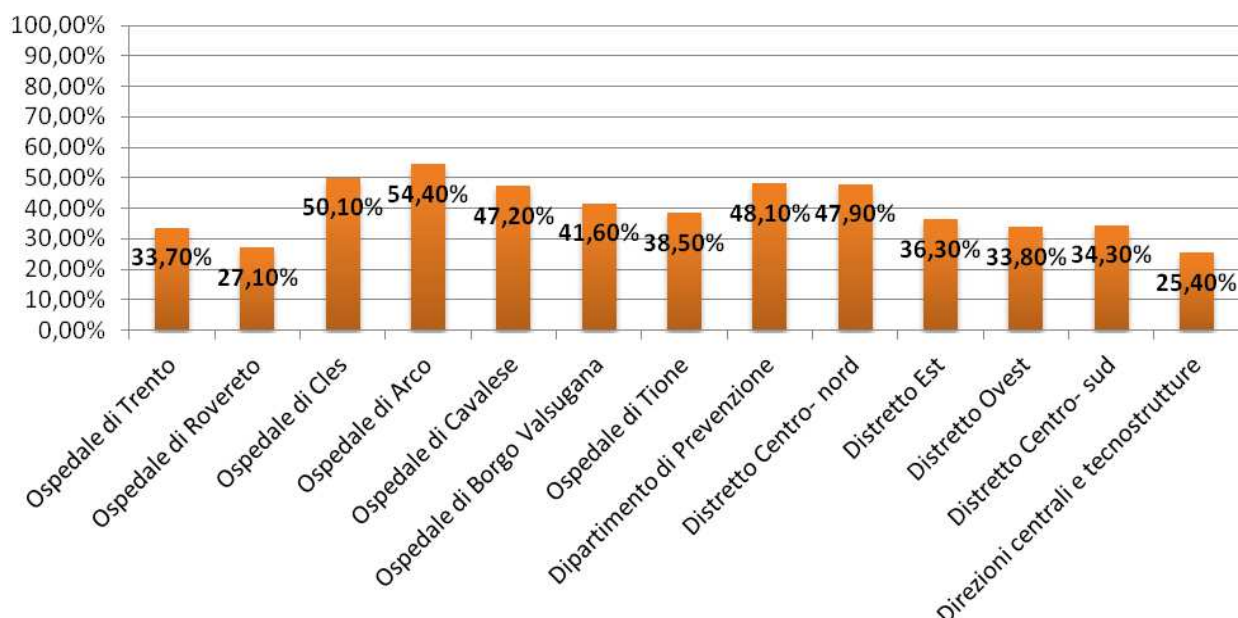


B. Qual è la sua struttura di riferimento?

Tabella 2

	Frequenza	Percentuale	Totale	Tasso di risposta
Ospedale di Trento	919	31,7	2724	33,7%
Ospedale di Rovereto	316	10,9	1166	27,1%
Ospedale di Cles	175	6,0	349	50,1%
Ospedale di Arco	198	6,8	364	54,4%
Ospedale di Cavalese	101	3,5	214	47,2%
Ospedale di Borgo Valsugana	104	3,6	250	41,6%
Ospedale di Tione	89	3,1	231	38,5%
Dipartimento di Prevenzione	127	4,4	264	48,1%
Distretto Centro- nord	218	7,5	455	47,9%
Distretto Est	197	6,8	542	36,3%
Distretto Ovest	69	2,4	204	33,8%
Distretto Centro- sud	144	5,0	420	34,3%
Direzioni centrali e tecnostrutture	246	8,5	969	25,4%
Totale	2903	100,0	8152	35,6%





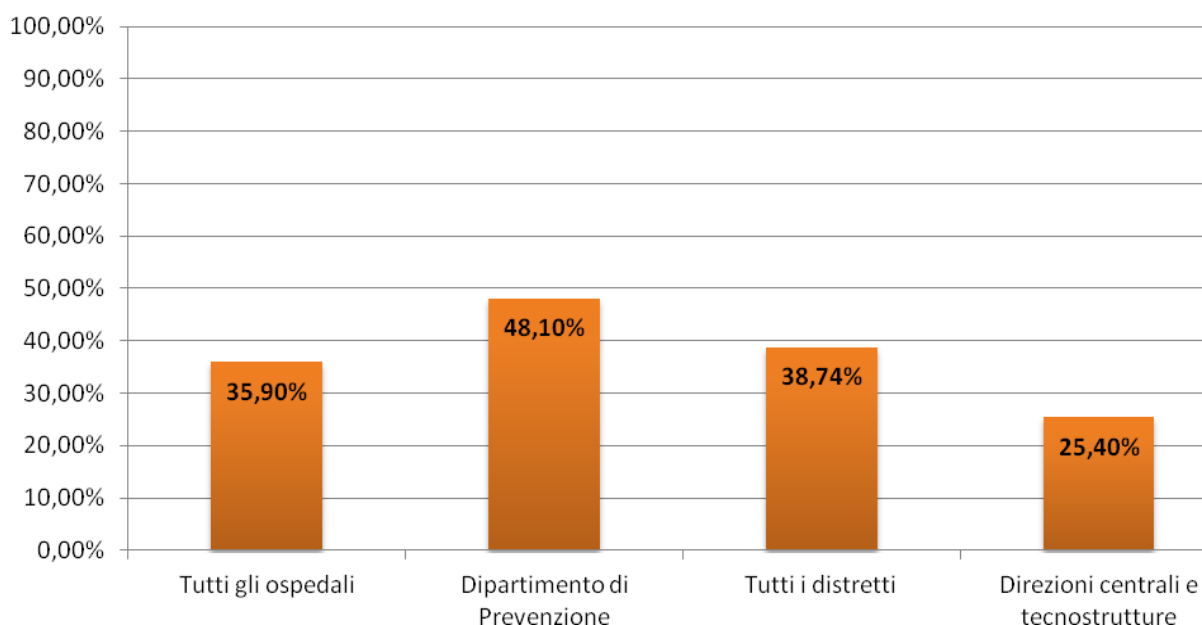
L'analisi sulla distribuzione territoriale dei dipendenti dell'APSS vede come principale struttura di riferimento per l'Indagine l'*Ospedale di Trento* (31,7% dei rispondenti), seguito dall'*Ospedale di Rovereto* (10,9% dei rispondenti).

Come ci si poteva aspettare, le strutture periferiche sono anche quelle che incidono meno nel campione. In minoranza troviamo il *Distretto Ovest*, l'*Ospedale di Tione* e l'*Ospedale di Cavalese*.

I tassi di risposta lungo i complessi territoriali sono generalmente equo distribuiti, con punte di maggior responso nell'*Ospedale di Arco* (54%) e nell'*Ospedale di Cles* (50%) e punte di minor risposta nelle *Direzioni centrali e tecnostrutture* (25%) e nell' *Ospedale di Rovereto* (27%).

Tabella 3

	Frequenza	Percentuale	Totale	Tasso di risposta
Tutti gli ospedali	1902	65,6	5298	35,90%
Dipartimento di Prevenzione	127	4,4	264	48,10%
Tutti i distretti	628	21,7	1621	38,74%
Direzioni centrali e tecnostrutture	246	8,5	969	25,40%
Totale	2903	100	8152	35,60%

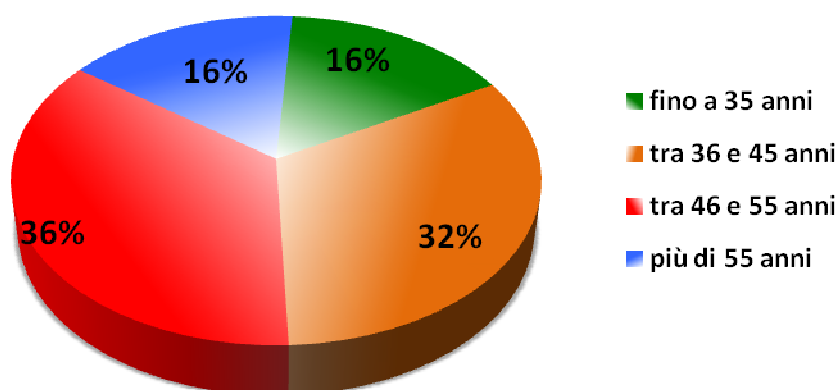


C'è da notare che le differenze dei tassi di risposta rispetto alle strutture potrebbero essere dovute alla non corretta interpretazione durante la compilazione del questionario, o ancor più probabile, alla non consapevolezza della propria struttura di riferimento. Ad esempio, alcune figure potrebbero operare fisicamente in una struttura, ma essere dipendenti o avere come riferimento un'altra struttura.

C. Qual è la sua classe di età?

Tabella 4

	Frequenza	Percentuale	Totale	Tasso di risposta
fino a 35 anni	459	15,8	1345	34,1%
tra 36 e 45 anni	941	32,4	2436	38,6%
tra 46 e 55 anni	1038	35,8	3045	34,1%
più di 55 anni	465	16,0	1333	34,9%
Totale	2903	100,0	8159	35,6%



La tabella e il grafico delineano un campione composto:

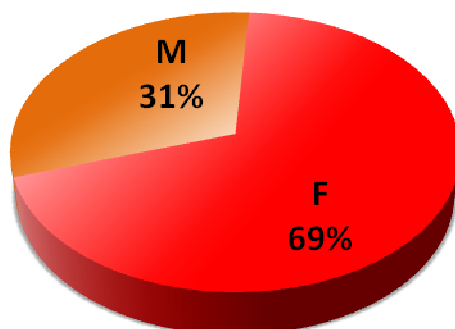
- dal 36% da rispondenti tra i 46 e i 55 anni
- dal 32% da rispondenti tra i 36 e 45 anni
- dal 16% dalle classi d'età più estreme (*più di 55 anni e fino a 35 anni*).

Tale distribuzione campionaria per età rappresenta perfettamente la distribuzione della popolazione dei dipendenti totali. I tassi di risposta sono disposti attorno alla media del campione (35,6%) per tutte le fasce di età.

D. Sesso?

Tabella 5

	Frequenza	Percentuale	Totale	Tasso di risposta
F	2002	69	5791	34,57%
M	901	31	2368	38,05%
Totale	2903	100	8159	35,58%

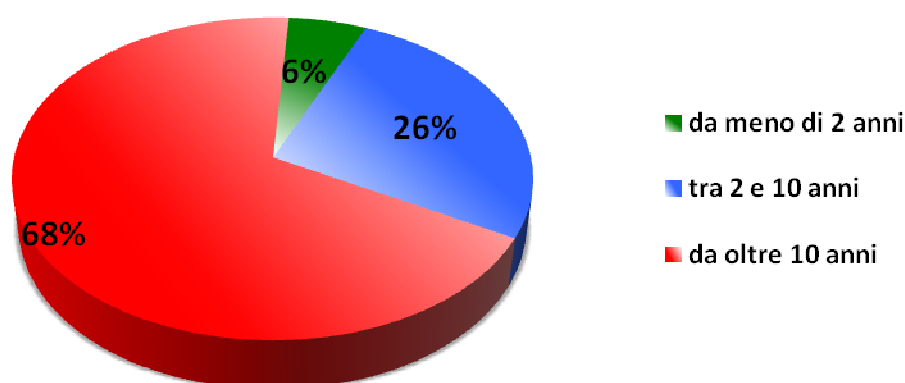


Il genere predominante nel campione è quello femminile (69%), più del doppio rispetto a quello maschile. I tassi di risposta sono equamente distribuiti con una leggera prevalenza delle donne. . I tassi di risposta sono disposti attorno alla media del campione (36,3%) per tutte le fasce di età.

E. Da quanti anni lavora nell'APSS ?

Tabella 6

	Frequenza	Percentuale	Totale	Tasso di risposta
da meno di 2 anni	161	5,5	550	29,3%
tra 2 e 10 anni	763	26,3	2426	31,5%
da oltre 10 anni	1979	68,2	5183	38,2%
Totale	2903	100,0	8159	35,6%



La maggior parte dei dipendenti (68%) che hanno risposto al questionario sono ormai parte dell'APSS da oltre 10 anni. Quelli assunti da meno di 2 anni rappresentano il 6% dei rispondenti totali. Il restante 26% sono i dipendenti dell'APSS da 2 a 10 anni. Anche per questa variabile i tassi di risposta si distribuiscono equamente per le 3 diverse fasce d'età.



3. ANALISI DEI RISULTATI

3.1 Valutazione dei fattori critici

In questo paragrafo è analizzata la valutazione dei 5 fattori riconducibili al modello EFQM (Modello Europeo per la gestione totale della Qualità).

Per ogni fattore è riportata un'analisi specifica delle singole domande facenti riferimento ad esso. Successivamente, un'analisi complessiva del fattore e la descrizione della distribuzione del campione rispetto ad età, sesso, anzianità di servizio, categoria di appartenenza e struttura di riferimento.

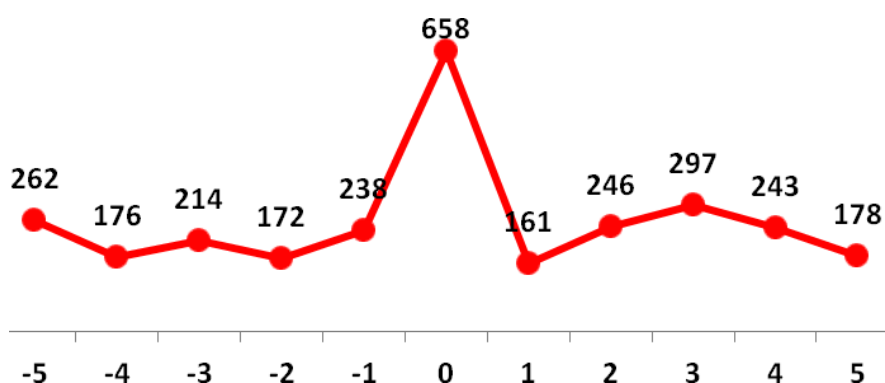
Infine, si conclude con una valutazione aggregata di tutti i fattori, determinando quali sono quelli "forti" e quelli "deboli" all'interno di ogni classe d'età, sesso, struttura di riferimento e categoria professionale di appartenenza.

3.1.1 La gestione della leadership

1. L'impegno personale del suo diretto responsabile per migliorare i livelli di soddisfazione dei pazienti, degli utenti, del personale e delle altre parti interessate:

Tabella 7

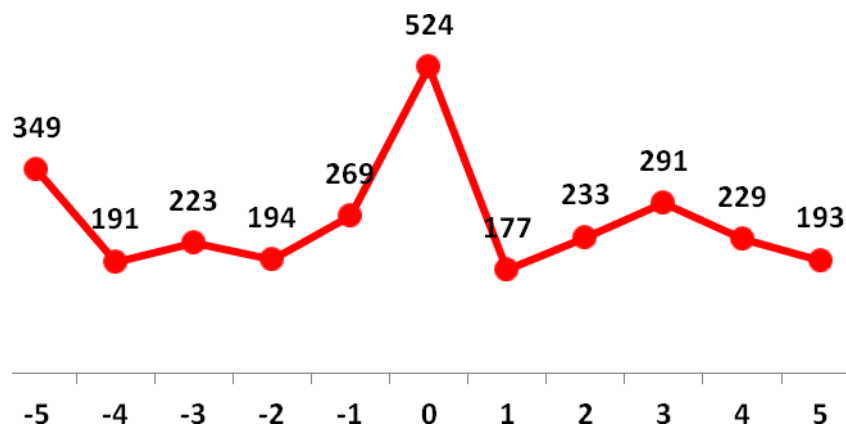
	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	1062	37%	39%
è in linea con le sue aspettative	658	23%	46%
supera le sue aspettative	1125	39%	15%
non ha elementi per rispondere	58	2%	
totale	2903	100%	100%



2. Le attività svolte dal suo diretto responsabile per ascoltare, coinvolgere il personale e per stimolare idee innovative e sostenibili:

Tabella 8

	Frequenza	Percentuale	% 2009
deludono le sue aspettative	1226	42,23%	45%
sono in linea con le sue aspettative	524	18,05%	38%
superano le sue aspettative	1123	38,68%	17%
non ha elementi per rispondere	30	1,03%	
totale	2903	100,0%	100%



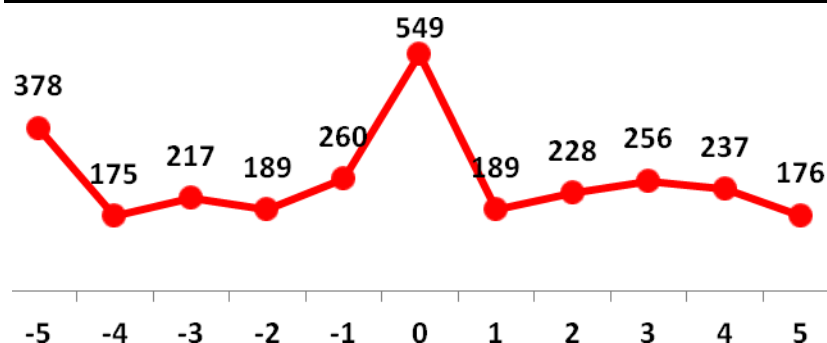
3. Le attività svolte dal suo diretto responsabile per sostenere e valorizzare il lavoro di gruppo:

Tabella 9

	Frequenza	Percentuale
deludono le sue aspettative	1219	42,0%
sono in linea con le sue aspettative	549	18,9%
superano le sue aspettative	1086	37,41%



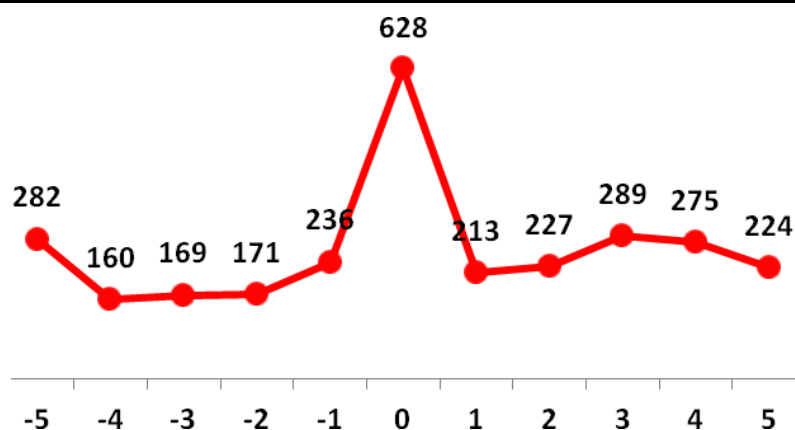
non ha elementi per rispondere	49	1,69%
Totale	2903	100,0%



4. Le attività svolte dal suo diretto responsabile per fare in modo che nella sua UO/Servizio le informazioni utili siano condivise e messe a disposizione di tutti:

Tabella 10

	Frequenza	Percentuale
deludono le sue aspettative	1018	35,01%
sono in linea con le sue aspettative	628	21,63%
superano le sue aspettative	1228	42,30%
non ha elementi per rispondere	29	1,00%
totale	2903	100,0%



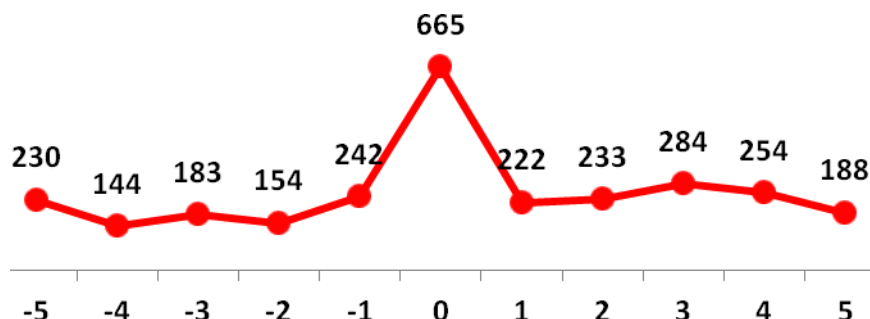
5. Le azioni sviluppate dal suo responsabile per innovare i modelli assistenziali e organizzativi:

Tabella 11

	Frequenza	Percentuale	% 2009
deludono le sue aspettative	953	32,83%	34%
sono in linea con le sue aspettative	665	22,91%	50%



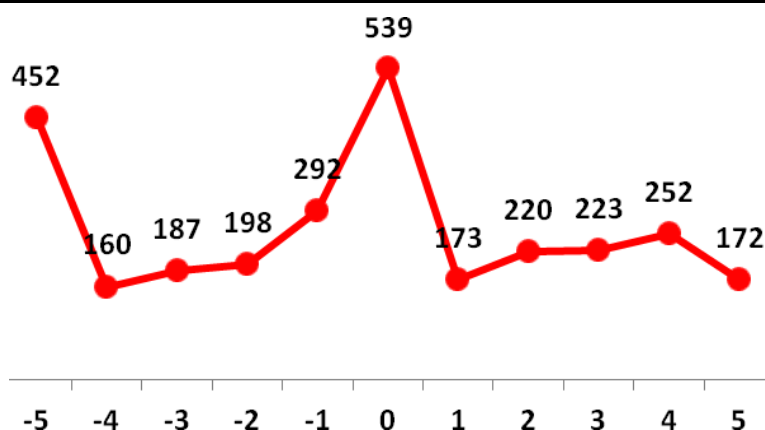
superano le sue aspettative	1181	40,68%	16%
non ha elementi per rispondere	104	3,58%	
totale	2903	100,0%	100%



6. L'impegno del suo diretto responsabile per migliorare il clima organizzativo all'interno della sua UO/servizio (comunicazione, coinvolgimento degli operatori, organizzazione, innovazione):

Tabella 12

	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	1289	44,40%	51%
è in linea con le sue aspettative	539	18,57%	34%
supera le sue aspettative	1040	35,83%	15%
non ha elementi per rispondere	35	1,20%	
totale	2903	100,0%	100%



Le analisi sopra riportate delineano una valutazione della Leadership mediocre ma bilanciata. Infatti, gli aspetti negativi che connotano i responsabili di Unità Operativa/Servizio, sono controbilanciati da aspetti positivi. Nello specifico gli aspetti del proprio responsabile che **superano le aspettative** dei dipendenti sono:

- il suo impegno per migliorare i livelli di soddisfazione dei pazienti (circa 40%)



- le attività svolte per fare in modo che nell'UO/Servizio le informazioni siano condivise e disponibili a tutti (circa 42%)
- le azioni per innovare i modelli assistenziali e organizzativi (43%)

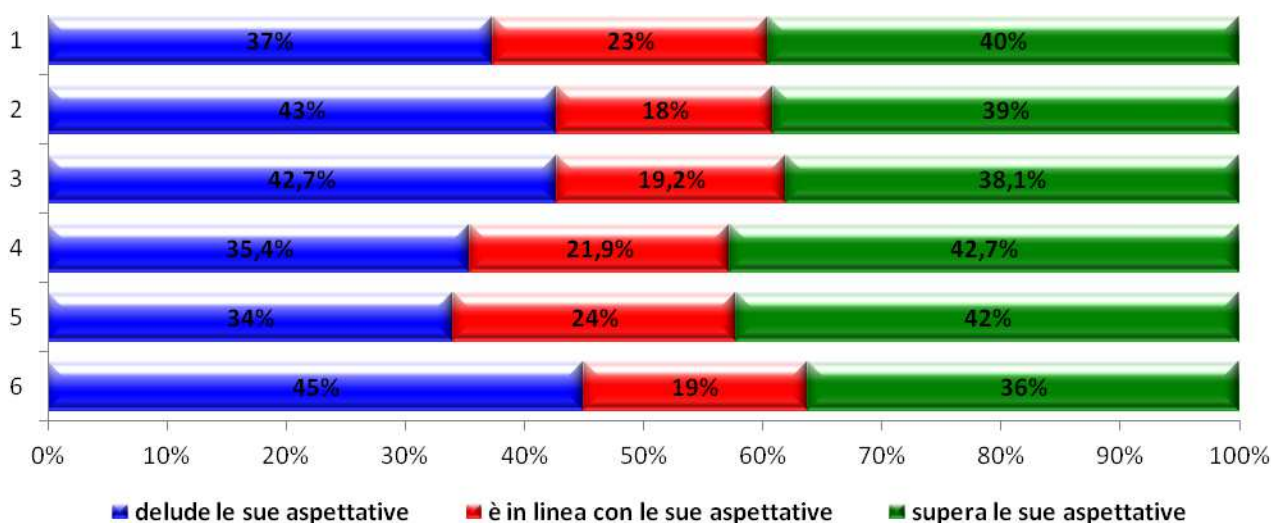
Gli aspetti del proprio responsabile che **deludono le aspettative** dei dipendenti sono:

- le attività svolte per ascoltare, coinvolgere il personale, stimolare idee innovative e sostenibili (circa 42%)
- sostenere e valorizzare il lavoro di gruppo (circa 42%)
- il suo impegno per migliorare il clima organizzativo all'interno della sua UO/Servizio (circa 44%).

In confronto con la valutazione del 2009, per gli item presenti in entrambe le rilevazioni, si nota un notevole aumento delle aspettative dei dipendenti. Infatti, per le domande 1, 2, 5 e 6 tale aumento si attesta in media attorno ai 16 punti percentuali (voci evidenziate in **grassetto**).

Una visione unica degli item della gestione della leadership è presentata di seguito.

- 1 L'impegno personale del suo diretto responsabile per migliorare i livelli di soddisfazione dei pazienti, degli utenti, del personale e delle altre parti interessate
- 2 Le attività svolte dal suo diretto responsabile per ascoltare, coinvolgere il personale e per stimolare idee innovative e sostenibili
- 3 Le attività svolte dal suo diretto responsabile per sostenere e valorizzare il lavoro di gruppo
- 4 Le attività svolte dal suo diretto responsabile per fare in modo che nella sua UO/Servizio le informazioni utili siano condivise e messe a disposizione di tutti
- 5 Le azioni sviluppate dal suo responsabile per innovare i modelli assistenziali e organizzativi
- 6 L'impegno del suo diretto responsabile per migliorare il clima organizzativo all'interno della sua UO/servizio (comunicazione, coinvolgimento degli operatori, organizzazione, innovazione)

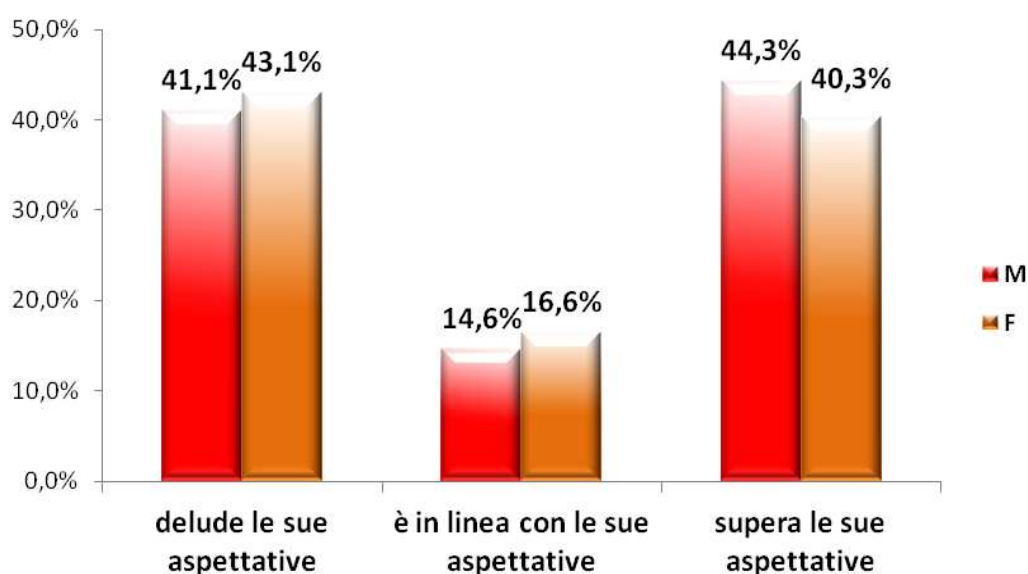




Gestione della leadership per sesso, classe di età e anzianità di servizio:

Tabella 13

	sesso		classe di età				anzianità		
	M	F	fino 35	36 - 45	46 - 55	oltre 55	meno 2	2 - 10 anni	oltre
delude	41,1%	43,1%	47,5%	46,5%	39,5%	36,0%	27,7%	46,0%	42,3%
è in linea	14,6%	16,6%	12,3%	14,2%	17,3%	20,1%	15,7%	11,2%	17,8%
supera	44,3%	40,3%	40,2%	39,3%	43,2%	43,9%	56,6%	42,7%	39,9%



La situazione è bilanciata: per entrambi i sessi, la percentuale di coloro che valutano le azioni del proprio responsabile in maniera positiva e negativa si quasi equivalgono.

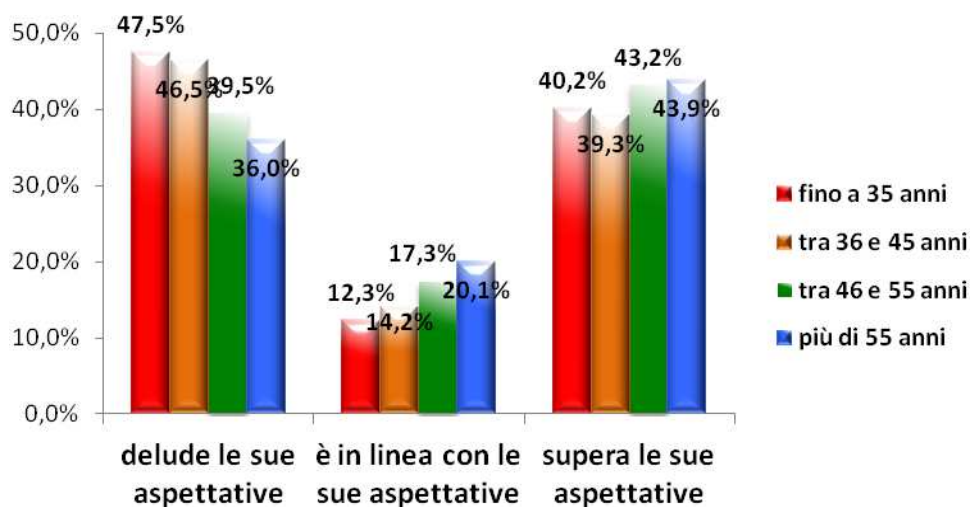
Tra le donne:

- il 43% dichiara che le azioni del responsabile deludono le loro aspettative;
- il 40% dichiara che le azioni del responsabile superano le loro aspettative.

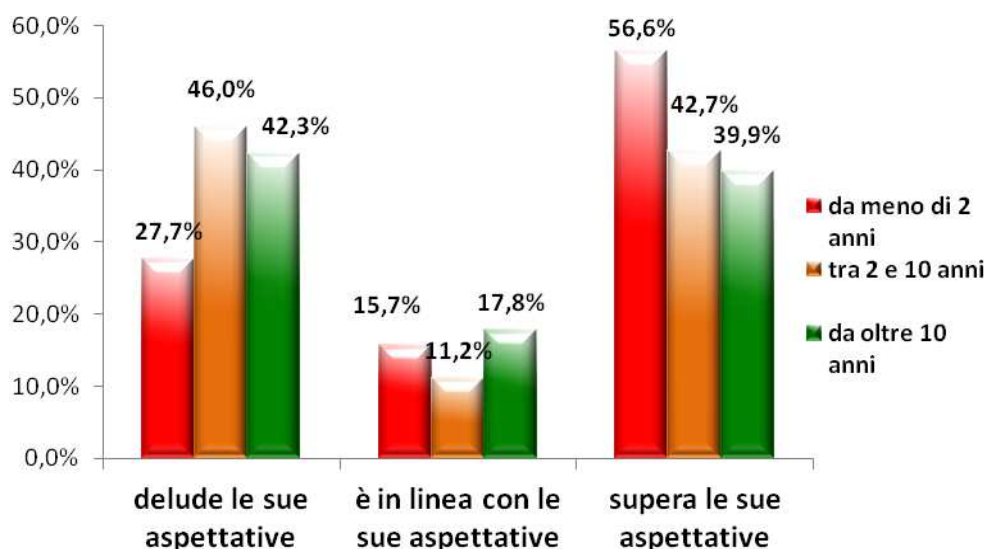
Tra gli uomini:

- il 41% dichiara che le azioni del responsabile deludono le loro aspettative;
- il 44% dichiara che le azioni del responsabile superano le loro aspettative.

I rispondenti di aspetto maschile risultano più soddisfatti di circa il 4% rispetto ai rispondenti di sesso femminile.



I più soddisfatti a livello di Leadership sono i dipendenti aventi più di 55 anni (43,9%). I meno soddisfatti risultano i giovani fino a 35 anni (40%). I dipendenti appartenenti alla fascia mediana tra i 36 e 45 anni sono tendenti a valutare negativamente la leadership; al contrario gli individui tra i 46 e 55 anni sono tendenti a valutarla positivamente.



Coloro che lavorano nell'APSS da meno di due anni danno una valutazione a livello di leadership maggiore delle aspettative (56%). Si dichiarano invece i più insoddisfatti coloro che hanno tra i 2 e 10 anni di anzianità.

Di seguito le tabelle riportano le percentuali dei rispondenti secondo la categoria professionale di appartenenza e la struttura di riferimento. Per entrambe sono raccolte sia la percentuale dei



rispondenti soddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto “in linea con le aspettative” o “superiore alle aspettative”), sia dei rispondenti gravemente insoddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto “delude le aspettative” con punteggio -4 o -5). Nelle tabelle sono evidenziati in **grassetto**, i valori che scostano maggiormente dalla percentuale dei totali rispondenti.

Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per categoria di appartenenza:

Tabella 14

	Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
L'impegno personale del suo diretto responsabile per migliorare i livelli di soddisfazione dei pazienti, degli utenti, del personale e delle altre parti interessate:	61,40%	74,20%	63,20%	59,90%	74,40%	75,00%	70,40%	63,90%	58,20%	62,50%	71,40%	66,50%	62,70%
Le attività svolte dal suo diretto responsabile per ascoltare, coinvolgere il personale e per stimolare idee innovative e sostenibili:	56,70%	73,40%	62,40%	56,20%	71,30%	75,00%	63,00%	58,30%	52,90%	62,50%	62,80%	59,70%	55,00%
Le attività svolte dal suo diretto responsabile per sostenere e valorizzare il lavoro di gruppo	56,30%	63,90%	63,20%	56,50%	68,20%	75,00%	70,40%	59,20%	53,40%	75,00%	59,10%	56,00%	52,20%
Le attività svolte dal suo diretto responsabile per fare in modo che nella sua UO/Servizio le informazioni utili siano condivise e messe a disposizione di tutti:	63,90%	75,30%	63,20%	61,80%	76,50%	71,40%	66,70%	67,50%	63,00%	62,50%	62,80%	62,20%	59,50%



Le azioni sviluppate dal suo responsabile per innovare i modelli assistenziali e organizzativi:

63,60% 73,20% 69,20% 61,20% **74,70%** 71,40% 63,00% 63,30% 62,60% 62,50% 64,20% **59,50%** 61,60%

L'impegno del suo diretto responsabile per migliorare il clima organizzativo all'interno della sua UO/servizio (comunicazione, coinvolgimento degli operatori, organizzazione, innovazione)

54,40% 72,20% 58,10% **49,40%** 67,10% **75,00%** 66,70% 58,60% **50,20%** **75,00%** 58,40% 56,00% 52,40%

Media 59,38% 72,03% 63,22% 57,50% 72,03% 73,80% 66,70% 61,80% 56,72% 66,67% 63,12% 59,98% 57,23%



Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per categoria di appartenenza:

Tabella 15

	Totale	responsabili di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
L'impegno personale del suo diretto responsabile per migliorare i livelli di soddisfazione dei pazienti, degli utenti, del personale e delle altre parti	15%	8,6%	12,8%	18,0%	8,9%	3,6%	14,8%	12,7%	17,7%	12,5%	8,3%	13,0%	18,4%
Le attività svolte dal suo diretto responsabile per ascoltare, coinvolgere il personale e per stimolare idee innovative e	19%	9,6%	16,2%	20,7%	12,6%	3,6%	14,8%	16,1%	20,2%	12,5%	15,3%	18,8%	22,9%
Le attività svolte dal suo diretto responsabile per sostenere e valorizzare il	19%	14,4%	7,7%	14,7%	9,4%	10,7%	0,0%	13,6%	16,9%	25,0%	18,2%	15,8%	17,0%
Le attività svolte dal suo diretto responsabile per fare in modo che nella sua UO/Servizio le informazioni utili siano condivise e messe a	15%	7,2%	19,7%	13,5%	8,8%	7,1%	14,8%	11,8%	13,9%	25,0%	18,2%	17,5%	14,0%
Le azioni sviluppate dal suo responsabile per innovare i modelli assistenziali e organizzativi:	12%	8,2%	11,1%	15,3%	8,8%	14,3%	25,9%	13,6%	14,5%	25,0%	14,6%	13,4%	13,0%



L'impegno del suo diretto responsabile per migliorare il clima organizzativo all'interno della sua UO/servizio (comunicazione, coinvolgimento degli

21% **10,3%** 16,2% 20,0% 11,8% 10,7% 11,1% 16,0% 17,8% 12,5% 19,0% 17,5% 16,5%

Media 16,8% 9,7% 14,0% 17,0% 10,1% 8,3% 13,6% 14,0% 16,8% 18,8% 15,6% 16,0% 17,0%

Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per struttura di riferimento:

Tabella 16

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostrutture
L'impegno personale del suo diretto responsabile per migliorare i livelli di soddisfazione dei pazienti, degli utenti, del personale e delle altre parti interessate:	61%	59%	60%	70%	62%	65%	61%	46%	50%	75%	64%	78%	65%	73%
Le attività svolte dal suo diretto responsabile per ascoltare, coinvolgere il personale e per stimolare idee innovative e sostenibili:	57%	53%	55%	62%	57%	62%	62%	42%	48%	71%	57%	69%	58%	65%
Le attività svolte dal suo diretto responsabile per sostenere e valorizzare il lavoro di gruppo:	56%	52%	54%	60%	60%	56%	56%	41%	48%	69%	59%	75%	53%	63%



Le attività svolte dal suo diretto responsabile per fare in modo che nella sua UO/Servizio le informazioni utili siano condivise e messe a disposizione di tutti:

64% 60% 61% 71% 69% 76% 63% 55% 47% 74% 64% 75% 67% 66%

Le azioni sviluppate dal suo responsabile per innovare i modelli assistenziali e organizzativi:

64% 62% 61% 67% 66% 70% 62% 56% 45% 75% 62% 71% 65% 69%

L'impegno del suo diretto responsabile per migliorare il clima organizzativo all'interno della sua UO/servizio (comunicazione, coinvolgimento degli operatori, organizzazione, innovazione):

54% 51% 50% 59% 55% 63% 55% 39% 47% 68% 53% 71% 52% 61%

Media 59% 56% 57% 65% 61% 66% 60% 46% 47% 72% 60% 73% 60% 66%

Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per struttura di riferimento:

Tabella 17

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostutture
L'impegno personale del suo diretto responsabile per migliorare i livelli di soddisfazione dei pazienti, degli utenti, del personale e delle altre parti interessate:	15%	18%	18%	9%	18%	15%	23%	8%	28%	7%	12%	6%	16%	9%
Le attività svolte dal suo diretto responsabile per ascoltare, coinvolgere il personale e per stimolare idee innovative e sostenibili:	19%	21%	23%	12%	18%	18%	25%	22%	29%	9%	19%	9%	19%	14%



Le attività svolte dal suo diretto responsabile per sostenere e valorizzare il lavoro di gruppo:

19% 17% 14% 18% 10% 13% 13% 24% 16% 13% 14% 6% 18% 16%

Le attività svolte dal suo diretto responsabile per fare in modo che nella sua UO/Servizio le informazioni utili siano condivise e messe a disposizione di tutti:

15% 14% 12% 13% 12% 10% 14% 20% 16% 11% 16% 16% 10% 17%

Le azioni sviluppate dal suo responsabile per innovare i modelli assistenziali e organizzativi:

13% 13% 11% 15% 15% 6% 15% 18% 19% 11% 17% 19% 13% 13%

L'impegno del suo diretto responsabile per migliorare il clima organizzativo all'interno della sua UO/servizio (comunicazione, coinvolgimento degli operatori, organizzazione, innovazione):

21% 16% 16% 22% 15% 12% 17% 25% 15% 13% 20% 18% 17% 19%

Media	17%	17%	16%	15%	15%	12%	18%	20%	21%	11%	16%	12%	16%	15%
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Analizzando le valutazioni per la leadership secondo le categorie professionali di appartenenza, si nota che la categoria del titolare di posizione organizzativa sanitaria è quella che presenta le percentuali più alte di soddisfatti e le percentuali più basse tra i gravemente insoddisfatti.

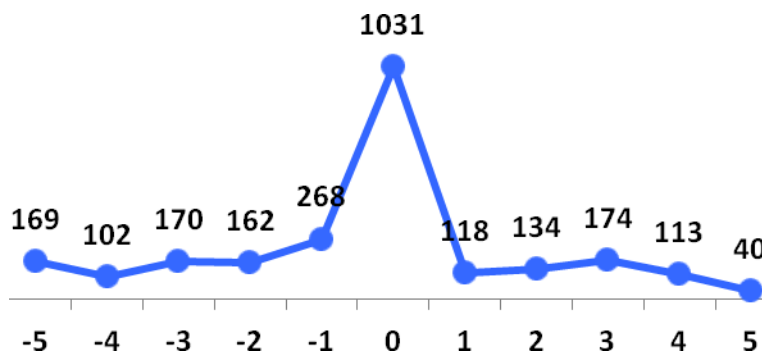
Mentre considerando le medesime valutazioni attraverso le strutture di riferimento, emerge che l'Ospedale di Tione e il dipartimento di Prevenzione sono le strutture in proporzione più insoddisfatte, mentre il Distretto Centro-Nord e il distretto Ovest sono quelle più soddisfatte a livello di gestione della leadership.

3.1.2 La gestione del cambiamento organizzativo

7. Dopo l'adozione della legge provinciale 16/2010 e del regolamento aziendale di attuazione, la capacità di sviluppare il programma annuale di attività (budget) della sua UO/servizio:

Tabella 18

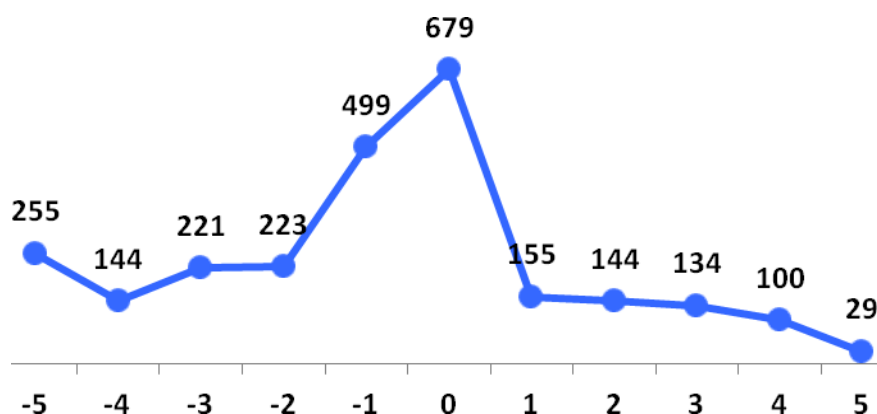
	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	871	30%	29%
è in linea con le sue aspettative	1031	36%	15%
supera le sue aspettative	579	20%	56%
non ha elementi per rispondere	422	15%	
totale	2903	100%	100%



8. La capacità della nuova organizzazione aziendale di dare un "senso" alle strategie e agli strumenti di gestione della sua UO/Servizio:

Tabella 19

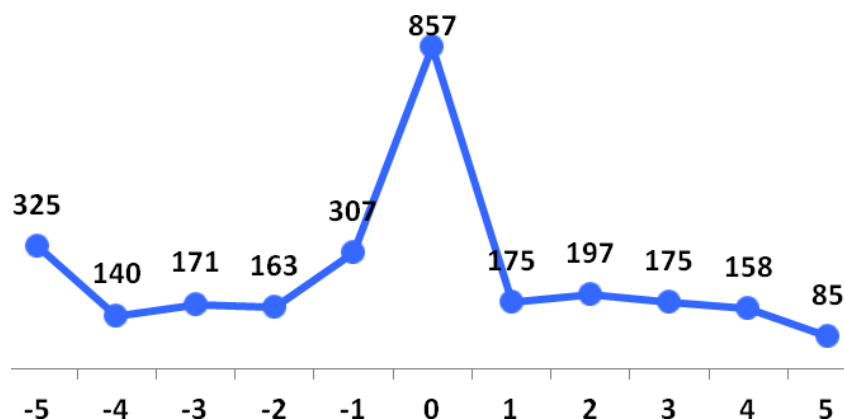
	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	1342	46%	31%
è in linea con le sue aspettative	679	23%	56%
supera le sue aspettative	562	19%	13%
non ha elementi per rispondere	320	11%	
totale	2903	100,0%	100%



9. Le attività di informazione e di ascolto (cioè di comunicazione) svolte dal suo diretto responsabile nei confronti del personale sulla nuova organizzazione aziendale:

Tabella 20

	Frequenza	Percentuale	% 2009
deludono le sue aspettative	1106	38,1%	46%
sono in linea con le sue	857	29,5%	41%
superano le sue aspettative	790	27,2%	13%
non ha elementi per rispondere	150	5,2%	
totale	2903	100,0%	100%



La valutazione della gestione del cambiamento organizzativo risulta negativa.

Per tutti gli aspetti del fattore analizzati, la maggior parte dei rispondenti si dichiarano abbastanza delusi rispetto alle loro aspettative. Nello specifico:

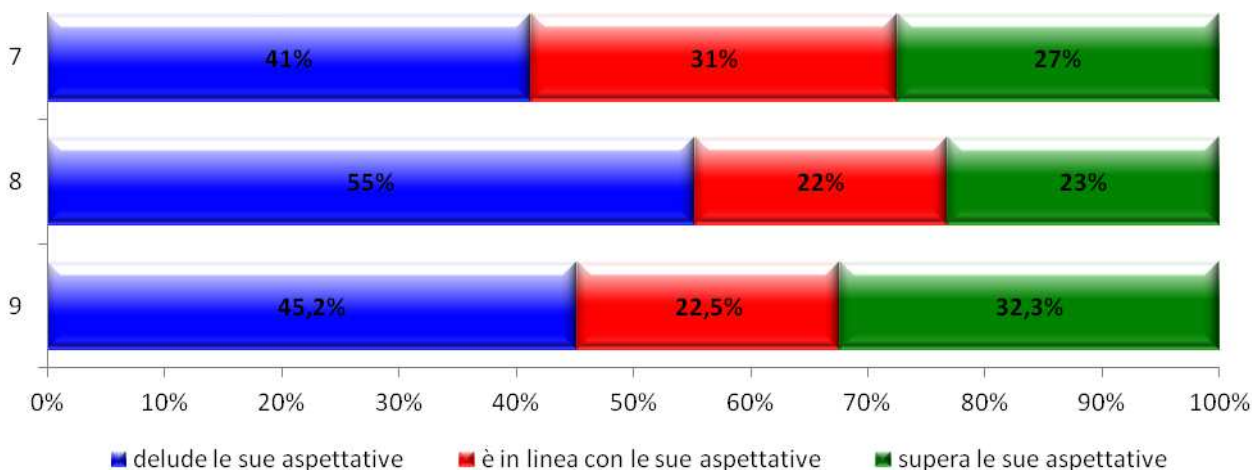


- il 30% si dichiara deluso dalla capacità di sviluppare il programma annuale di attività (budget) della propria UO/servizio dopo la adozione della legge provinciale 16/2010 e del regolamento aziendale di attuazione;
- il 46% si dichiara deluso dalla capacità della nuova organizzazione di dare un senso alle strategie e agli strumenti di gestione della propria UO/Servizio;
- Il 38% valuta negativamente le attività di informazione e di ascolto (cioè di comunicazione) svolte dal suo diretto responsabile nei confronti del personale sulla nuova organizzazione aziendale.

Rispetto alla valutazione del 2009, aumentano i delusi rispetto alla capacità di dare un senso alle strategie di 15 punti percentuali e aumentano i soddisfatti delle attività di informazione e di ascolto di 14 punti percentuali.

Di seguito la visione aggregata delle domande sulla gestione del cambiamento organizzativo, che mostra la situazione appena analizzata.

- 7** Dopo la adozione della legge provinciale 16/2010 e del regolamento aziendale di attuazione, la capacità di sviluppare il programma annuale di attività (budget) della sua UO/servizio
- 8** La capacità della nuova organizzazione aziendale di dare un "senso" alle strategie e agli strumenti di gestione della sua UO/Servizio:
- 9** Le attività di informazione e di ascolto (cioè di comunicazione) svolte dal suo diretto responsabile nei confronti del personale sulla nuova organizzazione aziendale:

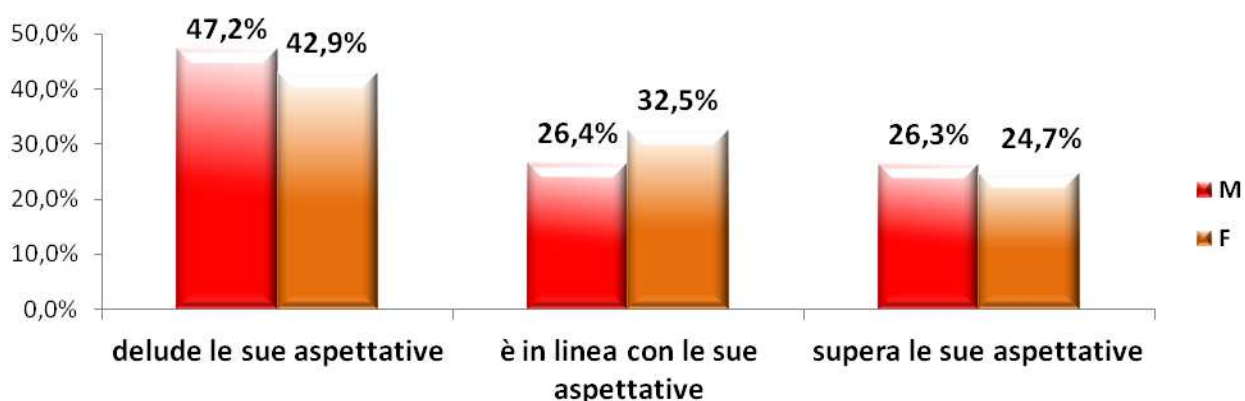




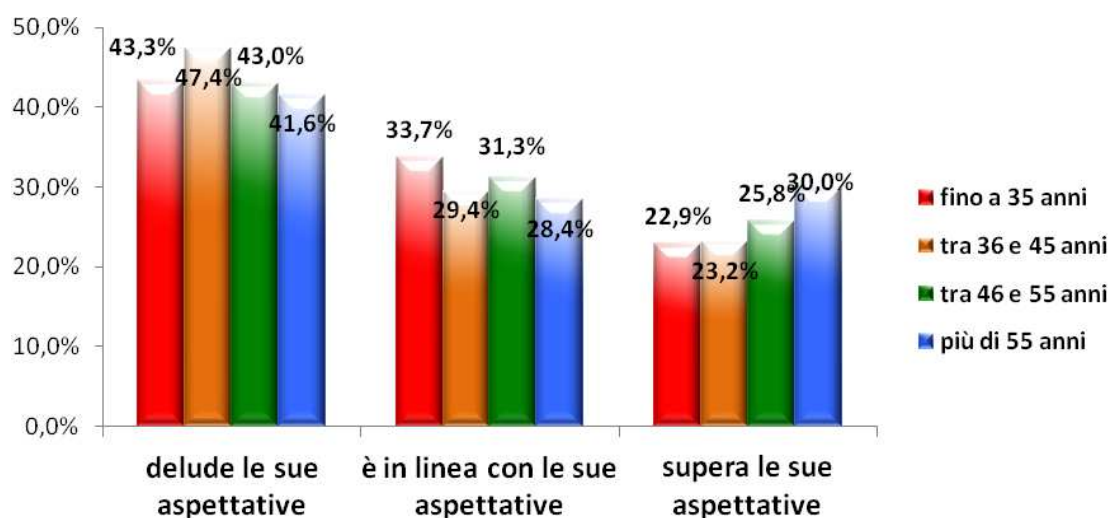
Gestione del cambiamento organizzativo per sesso, classe di età e anzianità di servizio:

Tabella 21

	sesso		classe di età				anzianità		
	M	F	fino 35	36 - 45	46 - 55	oltre 55	meno 2	2 - 10 anni	oltre
delude	47,2%	42,9%	43,3%	47,4%	43,0%	41,6%	28,6%	42,5%	46,0%
è in linea	26,4%	32,5%	33,7%	29,4%	31,3%	28,4%	31,4%	32,2%	29,9%
supera	26,3%	24,7%	22,9%	23,2%	25,8%	30,0%	40,0%	25,2%	24,1%



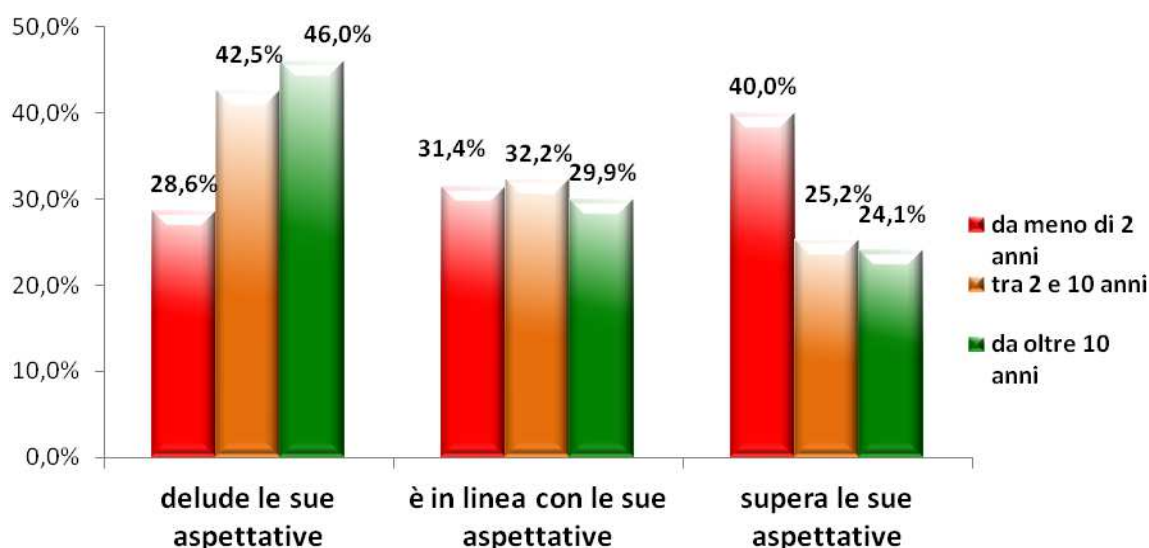
I dati mostrano che le donne e gli uomini sono quasi bilanciati a livello di soddisfazione. Sia gli uomini che le donne si dimostrano più insoddisfatti che soddisfatti. In particolare, sono in prevalenza gli uomini a dare una valutazione minore alle aspettative (47%, contro 42% delle donne).



Tutti i dipendenti dell'APSS, indipendentemente dalla classe d'età, sono insoddisfatti circa la gestione del cambiamento organizzativo. I più insoddisfatti sono coloro che hanno un'età



compresa tra 36 e 45 anni (47%), seguiti dai giovani fino a 35 anni (43%). Quelli che hanno reagito più positivamente al cambiamento sono coloro con un'età maggiore di 55 anni (40%).



Coloro che lavorano nell'APSS da meno di due anni danno una valutazione a livello di cambiamento organizzativo maggiore delle aspettative (40%). Si dichiarano invece i più insoddisfatti coloro che hanno più di 10 anni di anzianità.

Di seguito le tabelle riportano le percentuali dei rispondenti secondo la categoria professionale di appartenenza e la struttura di riferimento. Per entrambe sono raccolte sia la percentuale dei rispondenti soddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto "in linea con le aspettative" o "superiore alle aspettative"), sia dei rispondenti gravemente insoddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto "delude le aspettative" con punteggio -4 o -5). Nelle tabelle sono evidenziati in **grassetto**, i valori che scostano maggiormente dalla percentuale dei totali rispondenti.

Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per categoria di appartenenza:

Tabella 22

	Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
Dopo la adozione della legge provinciale 16/2010 e del regolamento aziendale di attuazione, la capacità di sviluppare il programma annuale di attività (budget) della sua UO/servizio:	55,5%	71,1%	59,8%	60,0%	71,8%	71,4%	59,3%	61,5%	51,2%	50,0%	62,0%	52,6%	51,4%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di dare un senso alle strategie e agli strumenti di gestione della sua UO/Servizio: Le attività di informazione e di ascolto (cioè di comunicazione) svolte dal suo diretto responsabile nei confronti del personale sulla nuova organizzazione aziendale:	42,7%	52,6%	40,2%	40,0%	54,1%	53,6%	48,1%	50,3%	41,4%	62,5%	43,1%	40,2%	38,9%
	56,7%	67,0%	62,4%	55,9%	71,2%	64,3%	59,3%	60,4%	53,2%	75,0%	59,1%	55,3%	55,7%
Media	51,6%	63,6%	54,1%	52,0%	65,7%	63,1%	55,6%	57,4%	48,6%	62,5%	54,7%	49,4%	48,7%

Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per categoria di appartenenza:



Tabella 23

	Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
Dopo la adozione della legge provinciale 16/2010 e del regolamento aziendale di attuazione, la capacità di sviluppare il programma annuale di attività (budget) della sua UO/servizio:	9%	13,4%	21,4%	18,2%	5,9%	14,3%	3,7%	15,4%	17,4%	25,0%	10,2%	11,0%	11,7%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di dare un senso alle strategie e agli strumenti di gestione della sua UO/Servizio: Le attività di informazione e di ascolto (cioè di comunicazione) svolte dal suo diretto responsabile nei confronti del personale sulla nuova organizzazione aziendale:	14%	22%	29%	29%	21%	21%	4%	22%	26%	25%	24%	22%	25%
	16%	16%	19%	15%	11%	18%	19%	16%	18%	25%	15%	16%	11%
Media	13,0%	17,2%	23,1%	21,0%	12,5%	17,9%	8,6%	17,9%	20,6%	25,0%	16,5%	16,4%	16,1%

Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per struttura di riferimento:



Tabella 24



	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostutture
Dopo la adozione della legge provinciale 16/2010 e del regolamento aziendale di attuazione, la capacità di sviluppare il programma annuale di attività (budget) della sua UO/servizio:	56%	51%	53%	59%	60%	52%	56%	45%	45%	62%	61%	71%	54%	65%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di dare un senso alle strategie e agli strumenti di gestione della sua UO/Servizio:	43%	39%	44%	49%	45%	41%	44%	24%	34%	48%	46%	62%	46%	46%
Le attività di informazione e di ascolto (cioè di comunicazione) svolte dal suo diretto responsabile nei confronti del personale sulla nuova organizzazione aziendale:	57%	51%	53%	64%	60%	65%	60%	53%	48%	69%	57%	71%	57%	63%
Media	52%	47%	50%	57%	55%	53%	53%	41%	42%	60%	55%	68%	53%	58%

Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per struttura di riferimento:

Tabella 25

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostutture
--	--------	--------------------	----------------------	------------------	------------------	----------------------	-----------------------------	-------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------	-----------------	----------------------	------------------------------------



Dopo la adozione della legge provinciale 16/2010 e del regolamento aziendale di attuazione, la capacità di sviluppare il programma annuale di attività (budget) della sua UO/servizio:

9% 15% 16% 16% 20% 16% 13% 16% 17% 15% 14% 9% 13% 10%

La capacità della nuova organizzazione aziendale di dare un senso alle strategie e agli strumenti di gestione della sua UO/Servizio:

14% 24% 25% 26% 31% 27% 21% 33% 29% 28% 25% 15% 23% 19%

Le attività di informazione e di ascolto (cioè di comunicazione) svolte dal suo diretto responsabile nei confronti del personale sulla nuova organizzazione aziendale:

16% 16% 15% 18% 17% 12% 11% 18% 20% 17% 22% 13% 13% 14%

Media 13% 19% 18% 20% 22% 18% 15% 22% 22% 20% 20% 12% 16% 14%

Analizzando le valutazioni per il cambiamento organizzativo secondo le categorie professionali di appartenenza, non si nota un particolare andamento discriminante tra le categorie.

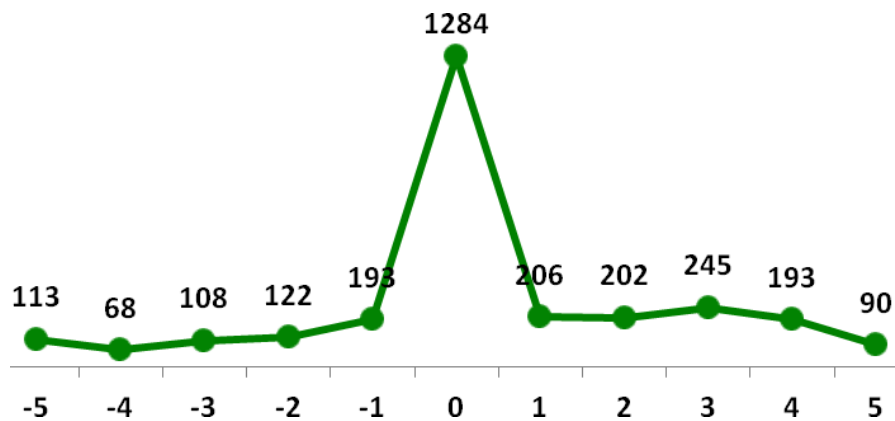
Mentre considerando le medesime valutazioni attraverso le strutture di riferimento, emerge che il Distretto Ovest presenta i più alti livelli di soddisfazione e i più bassi livelli di insoddisfazione, mentre l'Ospedale di Tione e il Dipartimento di Prevenzione sono le strutture che presentano le più basse percentuali di soddisfazione.

3.1.3 La gestione del personale

10. La definizione del suo ruolo, delle responsabilità che le vengono attribuite e dei comportamenti che le persone con cui lavora si attendono da lei:

Tabella 26

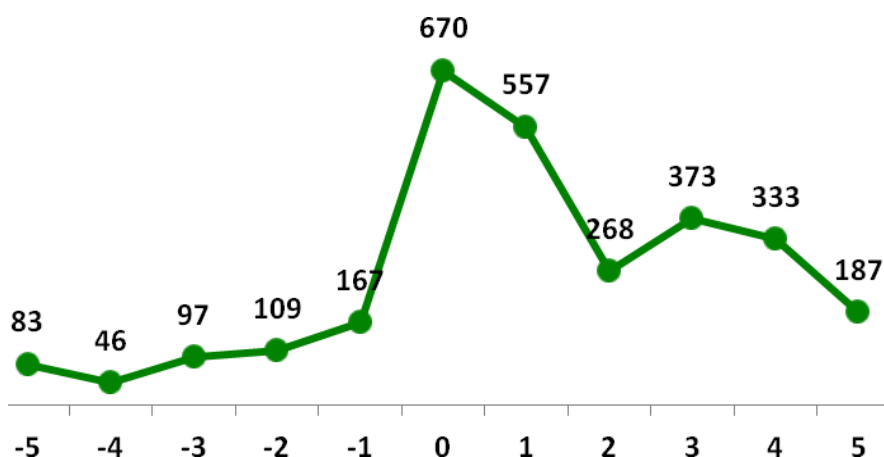
	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	604	21%	28%
è in linea con le sue aspettative	1284	44%	59%
supera le sue aspettative	936	32%	13%
non ha elementi per rispondere	79	2,7%	
totale	2903	100,0%	100%



11. La qualità delle relazioni interpersonali con le persone che lavorano con lei:

Tabella 27

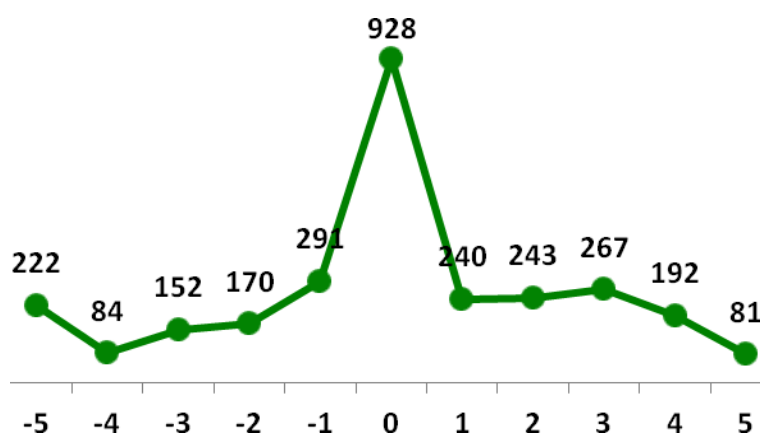
	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	502	18,3%
è in linea con le sue aspettative	670	19,1%
supera le sue aspettative	1718	62,6%
non ha elementi per rispondere	13	0,4%
totale	2903	100,0%



12. Le attività aziendali realizzate per migliorare le competenze del personale e per la crescita professionale (corsi aziendali e presso altre strutture, biblioteca on line, formazione sul campo, ecc.):

Tabella 28

	Frequenza	Percentuale	% 2009
deludono le sue aspettative	919	32%	47%
sono in linea con le sue aspettative	928	32%	39%
superano le sue aspettative	1023	35%	14%
non ha elementi per rispondere	33	1%	
totale	2903	100,0%	100%

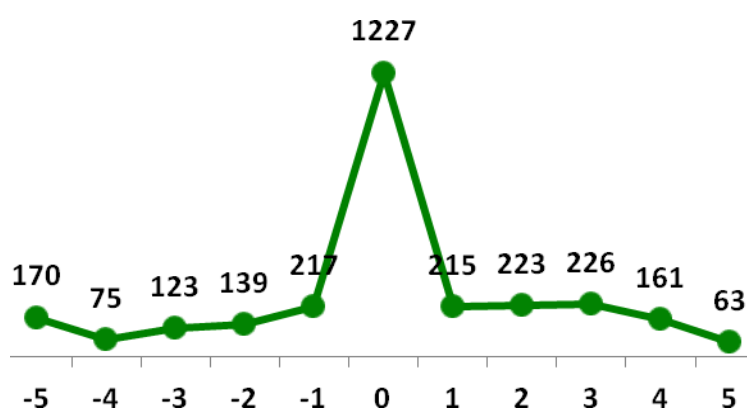




13. Le attività aziendali per sviluppare le strategie e i programmi per la salute e la sicurezza del personale:

Tabella 29

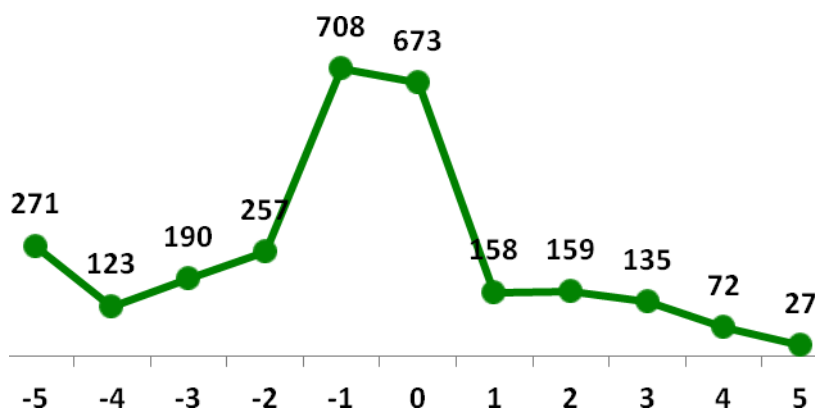
	Frequenza	Percentuale	% 2009
deludono le sue aspettative	724	25%	22%
sono in linea con le sue aspettative	1227	42%	63%
superano le sue aspettative	888	31%	15%
non ha elementi per rispondere	64	2%	
totale	2903	100,0%	100%



14. La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la comunicazione interna (dal basso verso l'alto e trasversale) tra UO/Servizi e strutture:

Tabella 30

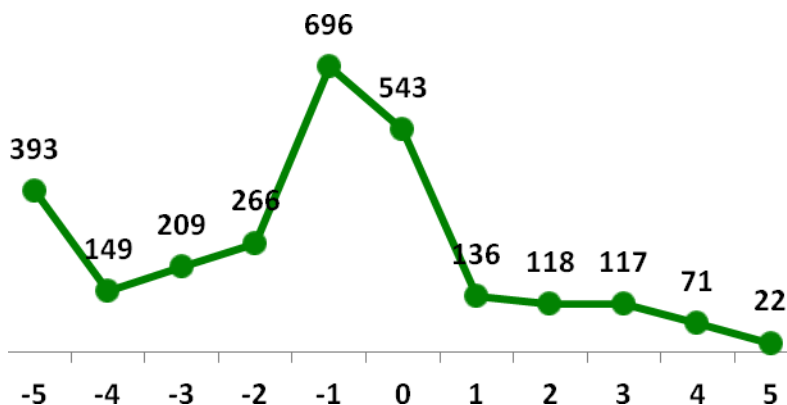
	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	1549	53%
è in linea con le sue aspettative	673	23%
supera le sue aspettative	551	19%
non ha elementi per rispondere	130	4%
totale	2903	100,0%



15. L'attenzione dell'organizzazione aziendale verso il migliore utilizzo delle capacità e potenzialità individuali, favorendo il cambio di mansioni quando questo ne favorisce il miglior impiego:

Tabella 31

	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	1713	63%
è in linea con le sue aspettative	543	20%
supera le sue aspettative	464	17%
non ha elementi per rispondere	183	6%
totale	2903	100,0%



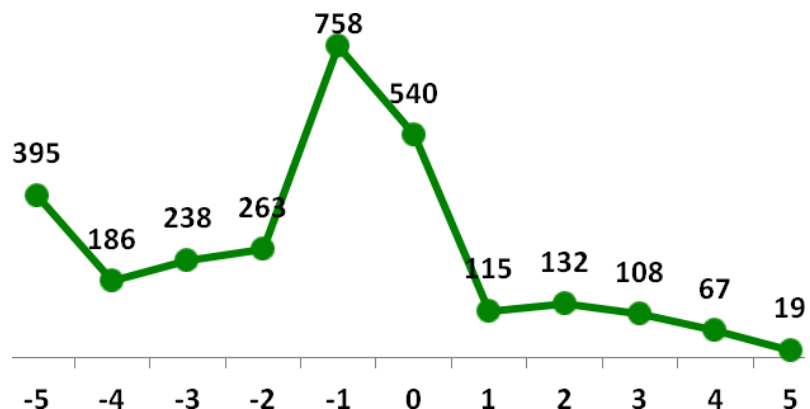
16. La capacità dell'organizzazione aziendale di realizzare una equilibrata e corretta distribuzione dei compiti rispetto alle capacità, competenze e carichi di lavoro:

Tabella 32

	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	1840	63%
è in linea con le sue aspettative	540	19%



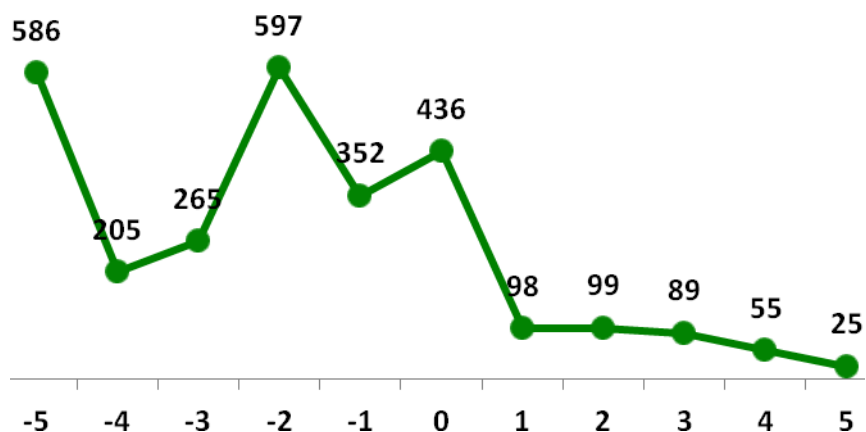
supera le sue aspettative	441	15%
non ha elementi per rispondere	82	3%
totale	2903	100,0%



17. La gestione all'interno dell'azienda dei riconoscimenti di merito e dell'impegno, in modo oggettivo e trasparente:

Tabella 33

	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	2005	69%
è in linea con le sue aspettative	436	13%
supera le sue aspettative	366	13%
non ha elementi per rispondere	96	3%
totale	2903	100,0%

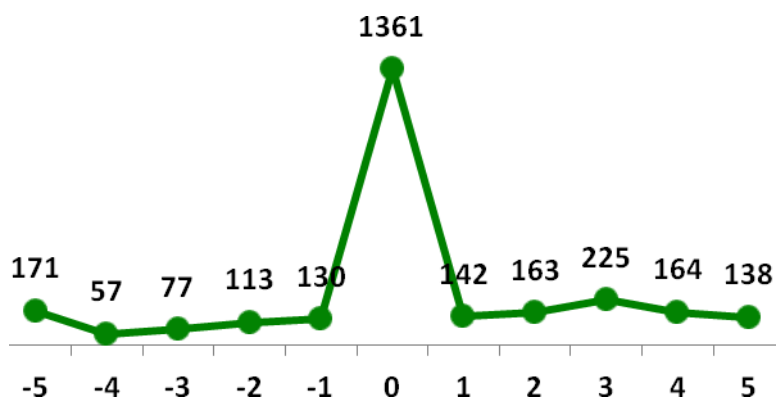


18. La capacità all'interno dell'azienda di non operare discriminazioni nell'impiego del personale (ad es. discriminazione per le donne, in particolare per la maternità, discriminazioni culturali, razziali, religiose):



Tabella 34

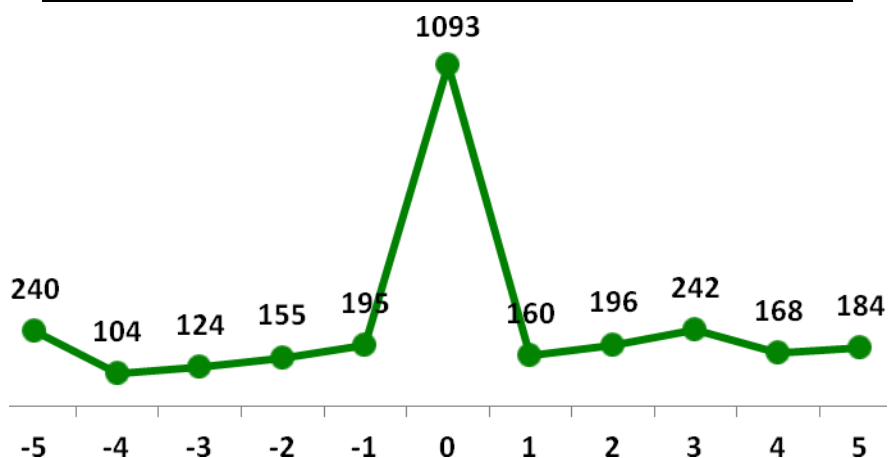
	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	548	19%
è in linea con le sue aspettative	1361	47%
supera le sue aspettative	832	29%
non ha elementi per rispondere	162	6%
totale	2903	100,0%



19. L'adeguatezza di tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare gli impegni familiari, personali ed extra lavorativi:

Tabella 35

	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	818	28%
è in linea con le sue aspettative	1093	38%
supera le sue aspettative	950	33%
non ha elementi per rispondere	42	1%
totale	2903	100,0%





Le analisi sopra riportate inerenti alla gestione del personale mostrano una valutazione da parte dei dipendenti APSS molto critica, gli aspetti deludenti sono in numero maggiore rispetto agli aspetti percepiti soddisfacenti.

In particolare, gli elementi della gestione del personale che **superano le aspettative** dei dipendenti sono:

- la definizione del ruolo, delle responsabilità attribuite e dei comportamenti attesi delle altre persone (32%);
- la qualità delle relazioni interpersonali (59,2%);

mentre gli elementi che **deludono le aspettative** dei dipendenti sono:

- la capacità di favorire la comunicazione interna (53%);
- l'attenzione verso il migliore utilizzo delle capacità e potenzialità individuali, favorendo il cambio di mansioni quando questo ne favorisce il miglior impiego (59%);
- la capacità di realizzare una equilibrata e corretta distribuzione dei compiti rispetto alle capacità, competenze e carichi di lavoro (63%);
- la gestione dei riconoscimenti di merito e dell'impegno in modo oggettivo e trasparente (69%).

Gli aspetti che risultano essere **in linea con le aspettative** dei dipendenti sono:

- la capacità di non operare discriminazioni nell'impiego del personale (47%);
- l'adeguatezza dei tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare gli impegni familiari, ed extra lavorativi (38,2%) seguiti dai soddisfatti (38%).

Invece, i seguenti aspetti della gestione del personale risultano abbastanza equilibrati nelle risposte dei dipendenti:

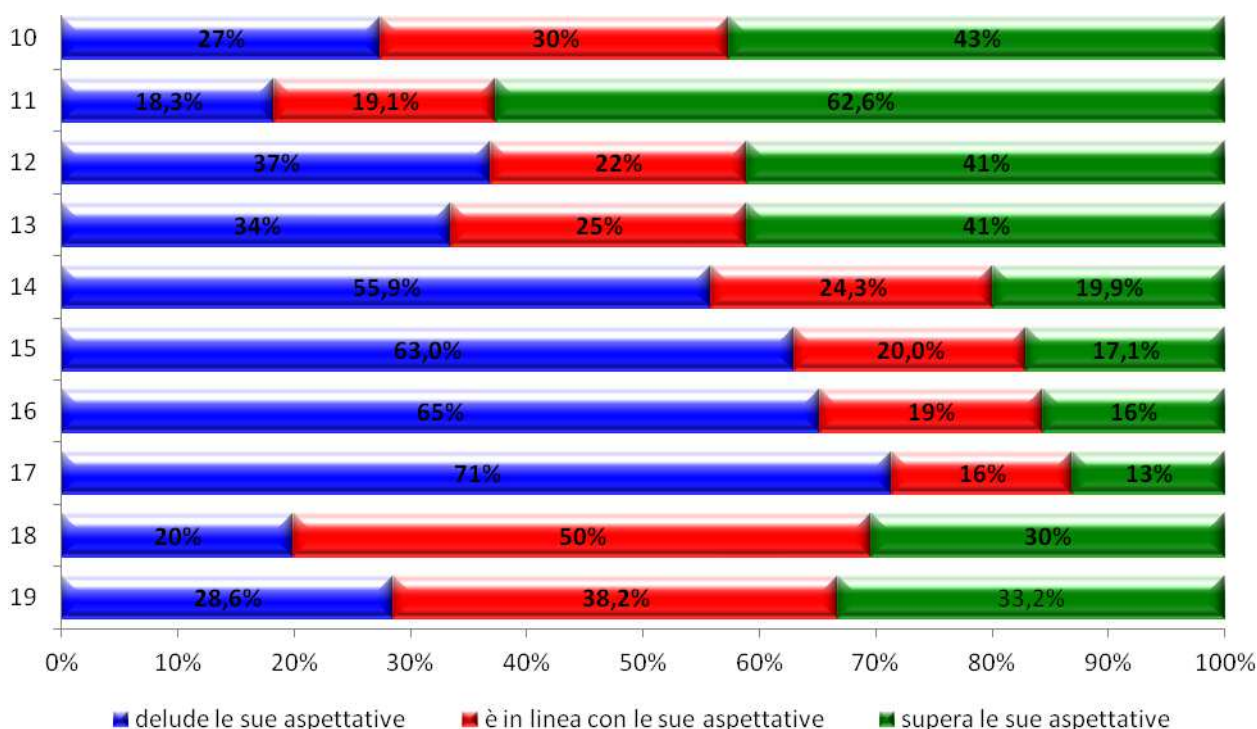
- le attività per migliorare le competenze e per la crescita personale vengono percepite sia soddisfacenti (35%) che deludenti (32%);
- le attività per le strategie e i programmi per la salute e la sicurezza sono giudicate deludenti dal 25% e soddisfacenti dal 31% dei dipendenti.

Rispetto alla rilevazione dell'anno 2009, solamente considerando le 3 domande in comune (la numero 10, 12, 13), si può evidenziare l'aumento dei rispondenti soddisfatti mediamente di 19 punti percentuali per tutti e 3 i quesiti.

Di seguito la visione aggregata delle domande sulla gestione del personale, che mostra la situazione peculiare appena analizzata.



- 10 La definizione del suo ruolo, delle responsabilità che le vengono attribuite e dei comportamenti che le persone con cui lavora si attendono da lei
- 11 La qualità delle relazioni interpersonali con le persone che lavorano con lei
- 12 Le attività aziendali realizzate per migliorare le competenze del personale e per la crescita professionale (corsi aziendali e presso altre strutture, biblioteca on line, formazione sul campo, ecc.)
- 13 Le attività aziendali per sviluppare le strategie e i programmi per la salute e la sicurezza del personale
- 14 La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la comunicazione interna (dal basso verso l'alto e trasversale) tra UO/Servizi e strutture
- 15 L'attenzione dell'organizzazione aziendale verso il migliore utilizzo delle capacità e potenzialità individuali, favorendo il cambio di mansioni quando questo ne favorisce il miglior impiego
- 16 La capacità dell'organizzazione aziendale di realizzare una equilibrata e corretta distribuzione dei compiti rispetto alle capacità, competenze e carichi di lavoro
- 17 La gestione all'interno dell'azienda dei riconoscimenti di merito e dell'impegno, in modo oggettivo e trasparente
- 18 La capacità all'interno dell'azienda di non operare discriminazioni nell'impiego del personale (ad es. discriminazione per le donne, in particolare per la maternità, discriminazioni culturali, razziali, religiose)
- 19 19) L'adeguatezza di tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare gli impegni familiari, personali ed extra lavorativi:

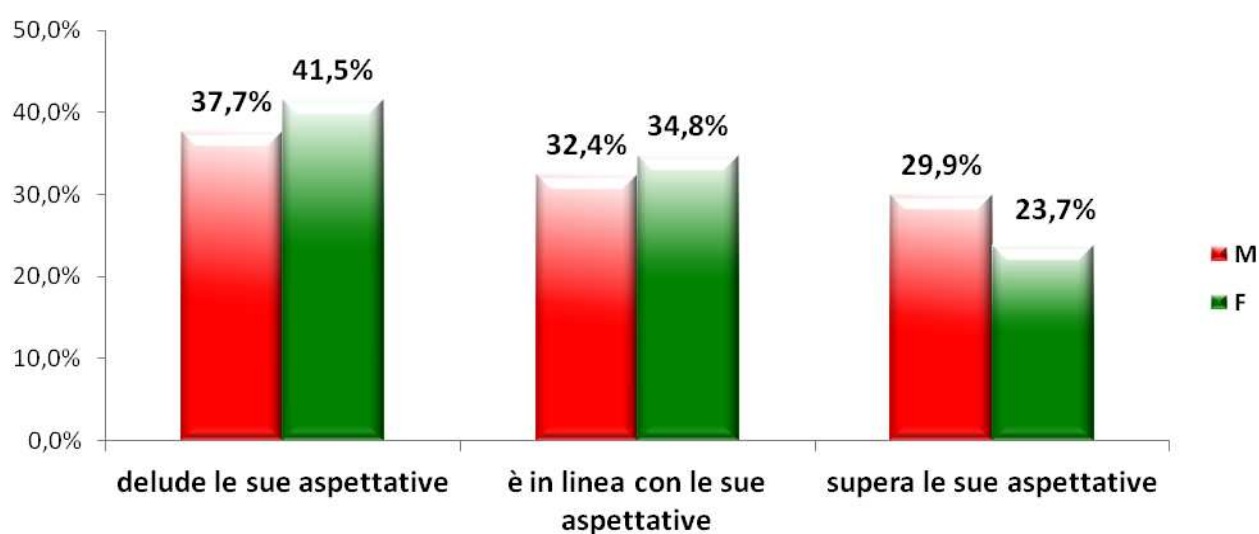




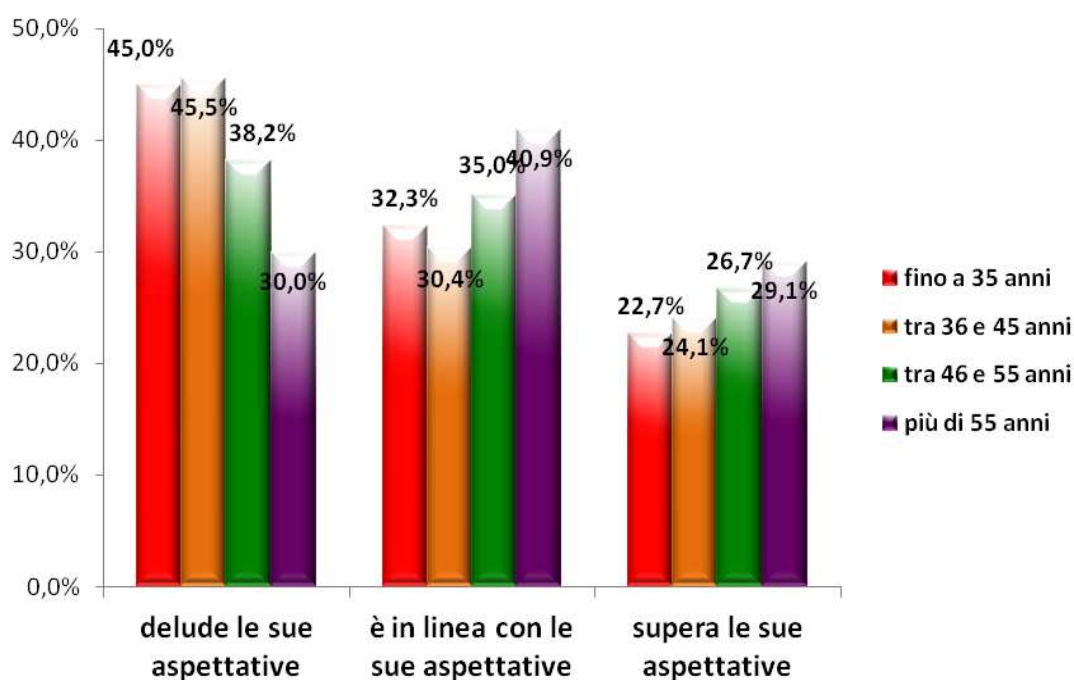
Gestione del personale per Sesso, classe di età e anzianità di servizio:

Tabella 36

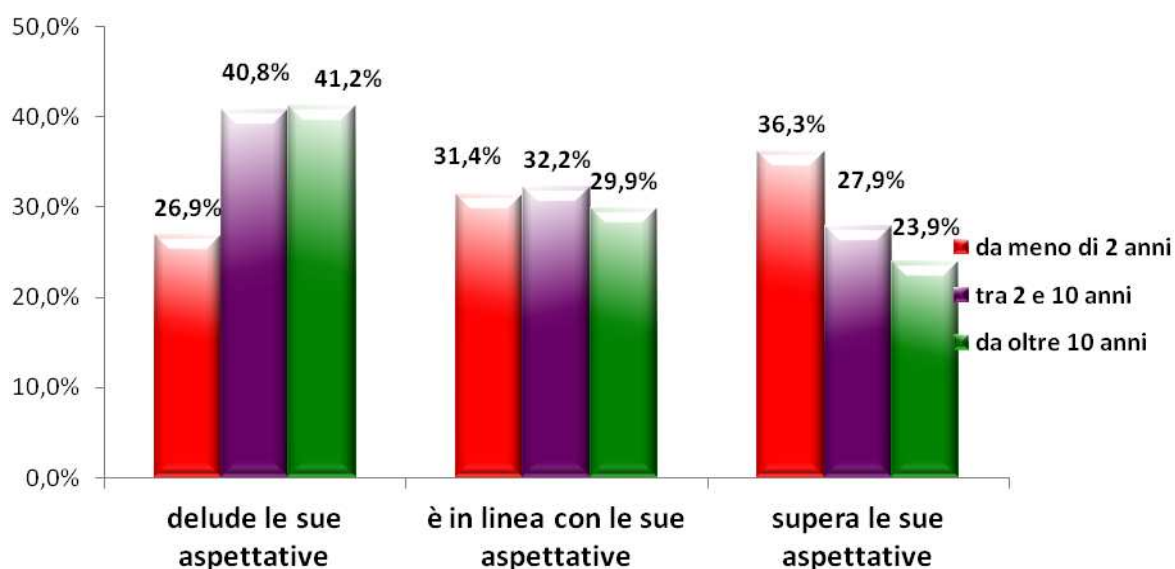
	sesso		classe di età				anzianità		
	M	F	fino 35	36 - 45	46 - 55	oltre 55	meno 2	2 - 10 anni	oltre
delude	37,7%	41,5%	45,0%	45,5%	38,2%	30,0%	26,9%	40,8%	41,2%
è in linea	32,4%	34,8%	32,3%	30,4%	35,0%	40,9%	31,4%	32,2%	29,9%
supera	29,9%	23,7%	22,7%	24,1%	26,7%	29,1%	36,3%	27,9%	23,9%



Considerando complessivamente il fattore di gestione del personale e la sua distribuzione per genere, si nota che i dipendenti ambo sessi sono piuttosto delusi. In particolare, è il genere femminile (che ricordiamo essere quello prevalente nel campione) a dichiarare con il 41,5% la delusione delle aspettative (37,7% per i maschi) rispetto al 23,7% di soddisfazione (29,9% nel genere maschile).



La gestione del personale attraverso le fasce d'età dei dipendenti mostra degli andamenti diversi. Sembra quasi che salendo con l'età i dipendenti siano via via meno delusi e più soddisfatti, rispetto ai più giovani. Infatti, il 45% dei rispondenti fino ai 35 anni dà un giudizio negativo alla gestione del personale, contro il 30% nei rispondenti oltre i 55 anni. Mentre, il 22,7% dei rispondenti più giovani dichiara di essere soddisfatto, contro il 29,1% tra i rispondenti più anziani.





La gestione del personale attraverso l'anzianità di servizio dei dipendenti delinea due andamenti opposti. Mentre i neoassunti, cioè i dipendenti di APSS da meno di due anni, sono pressoché soddisfatti (per il 36,3% supera le aspettative, il 31,4% è in linea con le aspettative), i restanti dipendenti, quelli oltre i due anni di lavoro in APSS, sono invece delusi (il 40,8% tra i 2 e i 10 anni, il 41,2% oltre i 10 anni).

Di seguito le tabelle riportano le percentuali dei rispondenti secondo la categoria professionale di appartenenza e la struttura di riferimento. Per entrambe sono raccolte sia la percentuale dei rispondenti soddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto "in linea con le aspettative" o "superiore alle aspettative"), sia dei rispondenti gravemente insoddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto "delude le aspettative" con punteggio -4 o -5). Nelle tabelle sono evidenziati in **grassetto**, i valori che scostano maggiormente dalla percentuale dei totali rispondenti.

Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per categoria di appartenenza:

Tabella 37

	Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
La definizione del suo ruolo, delle responsabilità che le vengono attribuite e dei comportamenti che le persone con cui lavora si attendono da lei:	76,5%	83,5%	77,8%	74,1%	83,5%	82,1%	81,5%	73,4%	76,5%	100,0%	75,2%	76,6%	72,5%
La qualità delle relazioni interpersonali con le persone che lavorano con lei:	82,3%	90,7%	89,7%	84,1%	88,2%	100,0%	96,3%	83,4%	78,5%	100,0%	89,1%	84,9%	79,4%
Le attività realizzate per migliorare le competenze del personale e per la crescita professionale (corsi aziendali e presso altre strutture, biblioteca on line, formazione sul campo, ecc.):	67,2%	89,7%	83,8%	80,6%	77,1%	85,7%	70,4%	76,3%	65,7%	75,0%	51,8%	50,9%	63,6%
Le attività aziendali per sviluppare le strategie e i programmi per la salute e la sicurezza del personale:	72,9%	93,8%	88,0%	78,8%	83,5%	78,6%	66,7%	79,3%	70,1%	100,0%	73,0%	62,9%	69,2%



La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la comunicazione interna (dal basso verso l'alto e trasversale) tra UO/Servizi e strutture:

42,2% 51,5% 37,6% 35,9% 51,8% 60,7% 48,1% 42,6% 41,0% 50,0% 38,7% 40,2% 44,0%

L'attenzione dell'organizzazione aziendale verso il migliore utilizzo delle capacità e potenzialità individuali, favorendo il cambio di mansioni quando questo ne favorisce il miglior impiego:

34,7% 46,4% 33,3% 25,3% 50,0% 53,6% 37,0% 42,6% 32,7% 50,0% 30,7% 31,3% 34,9%

La capacità dell'organizzazione aziendale di realizzare una equilibrata e corretta distribuzione dei compiti rispetto alle capacità, competenze e carichi di lavoro:

33,8% 46,4% 36,8% 30,6% 49,4% 53,6% 37,0% 37,9% 31,4% 37,5% 31,4% 30,2% 32,3%

La gestione all'interno dell'azienda dei riconoscimenti di merito e dell'impegno, in modo oggettivo e trasparente:

27,6% 46,4% 41,9% 25,3% 48,8% 46,4% 33,3% 30,2% 24,4% 25,0% 21,2% 25,1% 22,6%

La capacità all'interno dell'azienda di non operare discriminazioni nell'impiego del personale (ad es.

75,5% 92,8% 86,3% 77,6% 75,3% 82,1% 88,9% 81,7% 72,5% 62,5% 76,6% 77,3% 71,8%



discriminazione per le
donne, in particolare
per la maternità ,
discriminazioni
culturali, razziali,
religiose):

L'adeguatezza di
tempi, orari, modalità
di lavoro, flessibilità e
sedi delle attività a
conciliare gli impegni
familiari, personali ed
extra lavorativi:

	70,4%	87,6%	70,9%	68,8%	64,1%	71,4%	100,0%	71,6%	61,3%	62,5%	95,6%	87,3%	75,6%
Media	58,3%	72,9%	64,6%	58,1%	67,2%	71,4%	65,9%	61,9%	55,4%	66,3%	58,3%	56,7%	56,6%

Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per categoria di appartenenza:

Tabella 38

Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
--------	---	--	--	---	--	--	--	---	-----------------------	--	---	---



La definizione del suo ruolo, delle responsabilità che le vengono attribuite e dei comportamenti che le persone con cui lavora si attendono da lei:

6% 6% 13% 14% 9% 7% 4% 14% 12% 0% 11% 9% 9%

La qualità delle relazioni interpersonali con le persone che lavorano con lei:

4% 7% 6% 7% 6% 0% 0% 12% 12% 0% 6% 8% 8%

Le attività realizzate per migliorare le competenze del personale e per la crescita professionale (corsi aziendali e presso altre strutture, biblioteca on line, formazione sul campo, ecc.):

11% 8% 9% 14% 13% 11% 15% 15% 17% 25% 20% 20% 13%

Le attività aziendali per sviluppare le strategie e i programmi per la salute e la sicurezza del personale:

8% 4% 8% 9% 5% 11% 15% 17% 15% 0% 10% 12% 10%

La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la comunicazione interna (dal basso verso l'alto e trasversale) tra UO/Servizi e strutture:

14% 32% 44% 37% 24% 25% 15% 34% 34% 13% 31% 34% 31%



L'attenzione dell'organizzazione aziendale verso il migliore utilizzo delle capacità e potenzialità individuali, favorendo il cambio di mansioni quando questo ne favorisce il miglior impiego:

19% 35% 38% 38% 25% 29% 30% 28% 34% 13% 29% 35% 33%

La capacità dell'organizzazione aziendale di realizzare una equilibrata e corretta distribuzione dei compiti rispetto alle capacità, competenze e carichi di lavoro:

20% 33% 38% 36% 29% 14% 33% 40% 36% 25% 31% 34% 36%

La gestione all'interno dell'azienda dei riconoscimenti di merito e dell'impegno, in modo oggettivo e trasparente:

27% 31% 26% 41% 25% 18% 22% 36% 34% 25% 28% 32% 33%

La capacità all'interno dell'azienda di non operare discriminazioni nell'impiego del personale (ad es. discriminazione per le donne, in particolare per la maternità, discriminazioni culturali, razziali, religiose):

8% 2% 7% 11% 4% 7% 4% 8% 10% 0% 9% 8% 6%



L'adeguatezza di tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare gli impegni familiari, personali ed extra lavorativi:



	12%	4%	16%	12%	17%	14%	0%	16%	15%	13%	2%	7%	7%
Media	12,9%	16,3%	20,4%	21,9%	15,8%	13,6%	13,7%	21,8%	21,9%	11,3%	17,9%	19,8%	18,8%

Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per struttura di riferimento:

Tabella 39

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostutture
La definizione del suo ruolo, delle responsabilità che le vengono attribuite e dei comportamenti che le persone con cui lavora si attendono da lei:	77%	74%	73%	83%	79%	78%	77%	72%	70%	80%	82%	81%	78%	78%
La qualità delle relazioni interpersonali con le persone che lavorano con lei:	82%	80%	78%	87%	81%	83%	85%	76%	77%	87%	85%	87%	82%	89%



Le attività realizzate per migliorare le competenze del personale e per la crescita professionale (corsi aziendali e presso altre strutture, biblioteca on line, formazione sul campo, ecc.):

Le attività aziendali per sviluppare le strategie e i programmi per la salute e la sicurezza del personale:

La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la comunicazione interna (dal basso verso l'alto e trasversale) tra UO/Servizi e strutture:

L'attenzione dell'organizzazione aziendale verso il migliore utilizzo delle capacità e potenzialità individuali, favorendo il cambio di mansioni quando questo ne favorisce il miglior impiego:

La capacità dell'organizzazione aziendale di realizzare una equilibrata e corretta distribuzione dei compiti rispetto alle capacità, competenze e carichi di lavoro:

La gestione all'interno dell'azienda dei riconoscimenti di merito e dell'impegno, in modo oggettivo e trasparente:

67%	67%	66%	73%	76%	71%	69%	60%	54%	70%	66%	68%	72%	59%
73%	69%	76%	78%	78%	83%	78%	64%	59%	77%	78%	78%	72%	70%
42%	38%	45%	49%	45%	51%	42%	26%	32%	49%	45%	57%	38%	46%
35%	30%	33%	46%	38%	42%	34%	28%	29%	40%	36%	49%	38%	35%
34%	29%	30%	45%	33%	39%	33%	31%	30%	44%	32%	46%	39%	35%
28%	25%	26%	34%	27%	34%	28%	18%	22%	36%	26%	43%	29%	29%



La capacità all'interno dell'azienda di non operare discriminazioni nell'impiego del personale (ad es. discriminazione per le donne, in particolare per la maternità, discriminazioni culturali, razziali, religiose):

L'adeguatezza di tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare gli impegni familiari, personali ed extra lavorativi:

	76%	73%	75%	81%	80%	83%	72%	65%	70%	78%	79%	85%	72%	79%
	70%	63%	60%	73%	69%	67%	70%	57%	82%	74%	82%	91%	77%	90%
Media	58%	55%	56%	65%	61%	63%	59%	50%	52%	63%	61%	68%	60%	61%

Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per struttura di riferimento:

Tabella 40

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostrutture
La definizione del suo ruolo, delle responsabilità che le vengono attribuite e dei comportamenti che le persone con cui lavora si attendono da lei:	6%	12%	12%	8%	9%	10%	10%	15%	13%	10%	9%	7%	12%	11%



La qualità delle relazioni
interpersonali con le
persone che lavorano con
lei:

4% 10% 11% 8% 9% 7% 10% 15% 12% 8% 10% 7% 12% 6%

Le attività realizzate per
migliorare le competenze
del personale e per la
crescita professionale (corsi
aziendali e presso altre
strutture, biblioteca on line,
formazione sul campo,
ecc.):

11% 15% 14% 15% 14% 14% 18% 16% 20% 16% 17% 18% 16% 20%

Le attività aziendali per
sviluppare le strategie e i
programmi per la salute e la
sicurezza del personale:

8% 13% 10% 13% 15% 7% 6% 19% 13% 11% 12% 7% 17% 11%

La capacità della nuova
organizzazione aziendale di
favorire la comunicazione
interna (dal basso verso
l'alto e trasversale) tra
UO/Servizi e strutture:

14% 33% 29% 33% 38% 29% 37% 44% 34% 33% 35% 31% 34% 30%

L'attenzione
dell'organizzazione
aziendale verso il migliore
utilizzo delle capacità e
potenzialità individuali,
favorendo il cambio di
mansioni quando questo ne
favorisce il miglior impiego:

19% 34% 33% 34% 38% 30% 30% 32% 29% 34% 37% 38% 29% 30%

La capacità
dell'organizzazione
aziendale di realizzare una
equilibrata e corretta
distribuzione dei compiti
rispetto alle capacità,
competenze e carichi di
lavoro:

20% 35% 36% 34% 42% 32% 40% 32% 30% 31% 42% 38% 31% 33%

La gestione all'interno
dell'azienda dei
riconoscimenti di merito e
dell'impegno, in modo
oggettivo e trasparente:

27% 32% 31% 41% 35% 30% 36% 41% 33% 31% 35% 31% 33% 28%



La capacità all'interno dell'azienda di non operare discriminazioni nell'impiego del personale (ad es. discriminazione per le donne, in particolare per la maternità, discriminazioni culturali, razziali, religiose):

8% 8% 8% 10% 7% 0% 11% 15% 8% 8% 8% 1% 12% 10%

L'adeguatezza di tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare gli impegni familiari, personali ed extra lavorativi:

12% 14% 16% 12% 11% 15% 15% 23% 10% 12% 8% 3% 7% 4%

Media	13%	21%	20%	21%	22%	17%	21%	25%	20%	19%	21%	18%	20%	18%
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Dalle precedenti tabelle emerge che tra le categorie professionali di appartenenza quelle che denotano le maggiori proporzioni di soddisfazione nella gestione del personale sono: assistente sociale e titolare di posizione organizzativa sanitaria, al contrario dell'assistente amministrativo e tecnico e dei dirigenti con incarico di alta professionalità. Quest'ultimi inoltre hanno i maggiori livelli di insoddisfazione, insieme alla categoria del coordinatore sanitario.

Mentre analizzando le strutture di riferimento, emerge che il Distretto Ovest presenta i più alti livelli di soddisfazione e i più bassi livelli di insoddisfazione, mentre l'Ospedale di Tione e il Dipartimento di Prevenzione sono le strutture che presentano le più basse percentuali di soddisfazione e, specialmente la struttura di Tione, le più alte percentuali di insoddisfazione.

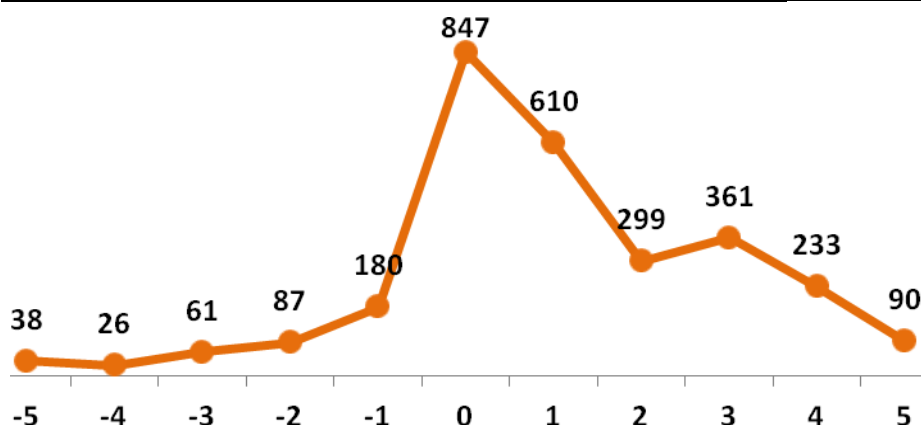


3.1.4 La gestione delle risorse e delle alleanze

20. In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di tecnologie utili a soddisfare le esigenze di quanti si avvolgono dei servizi aziendali:

Tabella 41

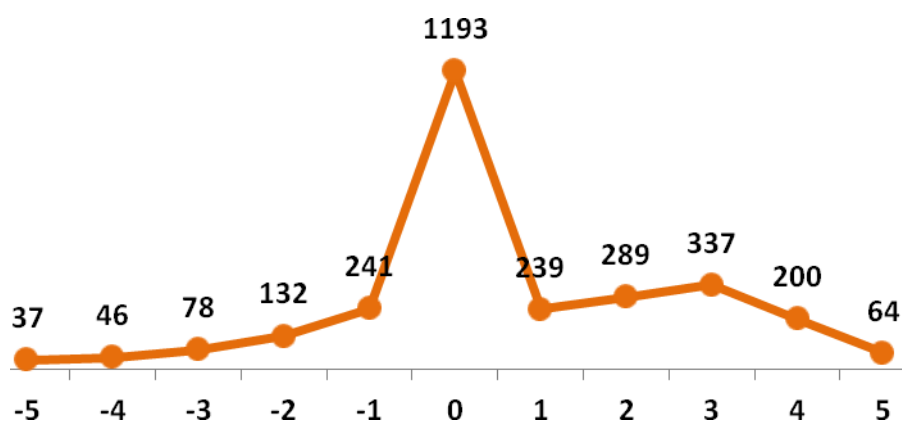
	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	392	14%	25%
è in linea con le sue aspettative	847	29%	59%
supera le sue aspettative	1593	55%	16%
non ha elementi per rispondere	71	2%	
totale	2903	100%	100%



21. In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di informazioni (cliniche e/o organizzative) e conoscenze utili a rendere più efficiente ed efficace il suo lavoro:

Tabella 42

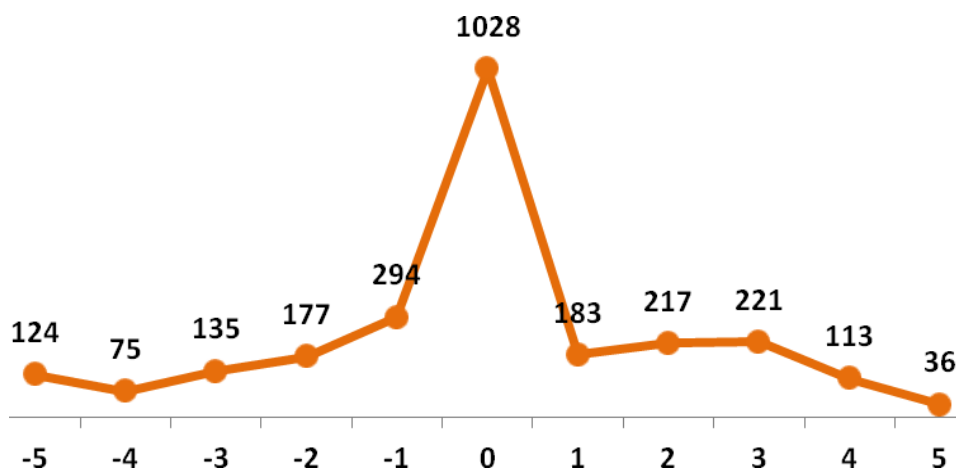
	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	534	19%	26%
è in linea con le sue aspettative	1193	42%	62%
supera le sue aspettative	1129	40%	12%
non ha elementi per rispondere	47	2%	
totale	2903	100%	100%



22. La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la collaborazione fra i professionisti delle diverse strutture aziendali (unità operative, servizi, distretti, ospedali, direzioni) per assistere meglio i malati:

Tabella 43

	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	805	31%	53%
è in linea con le sue aspettative	1028	39%	39%
supera le sue aspettative	770	30%	8%
non ha elementi per rispondere	71	2%	
totale	2903	100%	100%

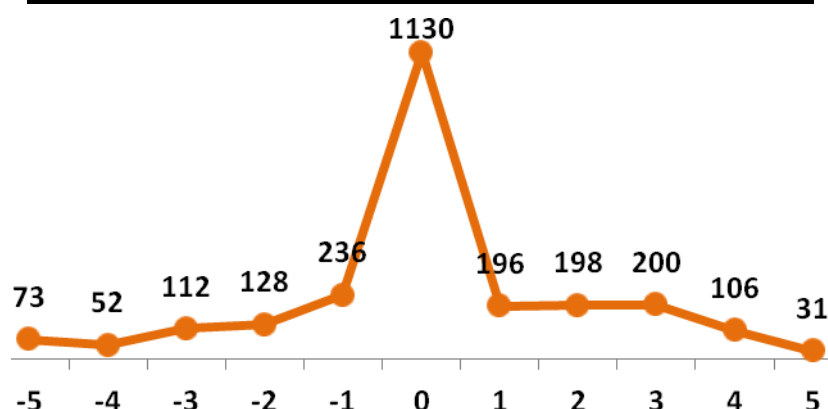




23. La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione socio-sanitaria:

Tabella 44

	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	601	21%
è in linea con le sue aspettative	1130	39%
supera le sue aspettative	731	25%
non ha elementi per rispondere	441	15%
totale	2903	100%



Il fattore relativo alla gestione delle risorse e delle alleanze è visto complessivamente in linea con le aspettative dei dipendenti APSS. Infatti, gli aspetti di tale elemento valutati in **linea con le aspettative** sono:

- la disponibilità di informazioni (cliniche e/o organizzative) e conoscenze utili al lavoro (42%);
- la capacità di favorire la collaborazione fra professionisti di diverse strutture (39%);
- la capacità di favorire l'integrazione socio-sanitaria (39%).

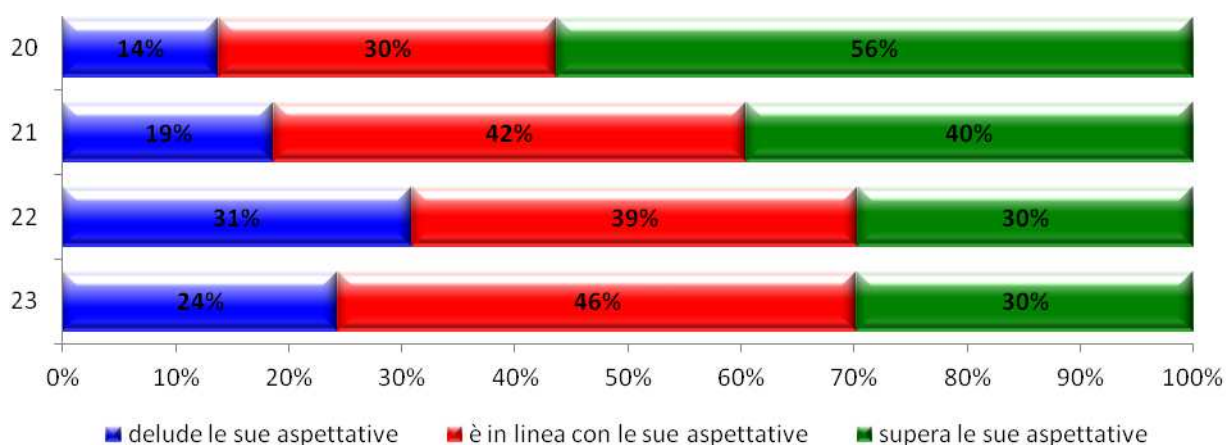
Infine, l'aspetto relativo alla disponibilità tecnologiche risulta essere considerato molto soddisfacente dal 55% del campione analizzato.

Da notare anche che alla domanda 22 e alla domanda 23 in molti, rispettivamente 300 e 441, hanno selezionato la casella "non ha elementi per rispondere." Questa scelta può essere dovuta dal fatto che i rispondenti non siano stati in grado di rispondere o di comprendere esattamente la domanda.

Confrontando le percentuali relative alla valutazione del 2009, per le domande 20, 21 e 22 si registra un aumento della classe di rispondenti che dichiarano aspettative superiori, rispettivamente di 39, 26 e 22 punti percentuali.

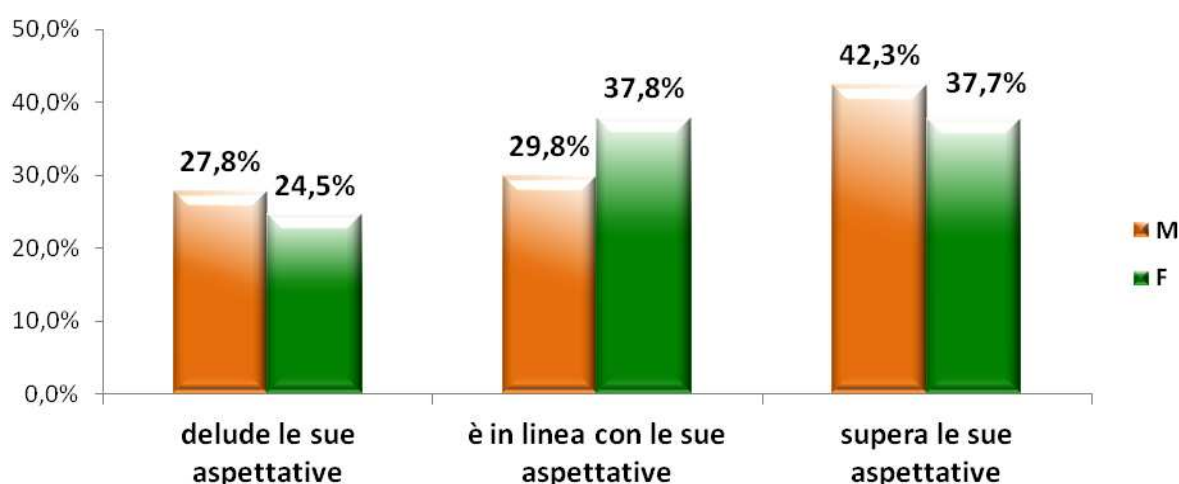


- 20 In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di tecnologie utili a soddisfare le esigenze di quanti si avvalgono dei servizi aziendali:
- 21 In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di tecnologie utili a soddisfare le esigenze di quanti si avvalgono dei servizi aziendali:
- 22 La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la collaborazione fra i professionisti delle diverse strutture aziendali (unità operative, servizi, distretti, ospedali, direzioni) per assistere meglio i malati:
- 23 La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione socio-sanitaria:



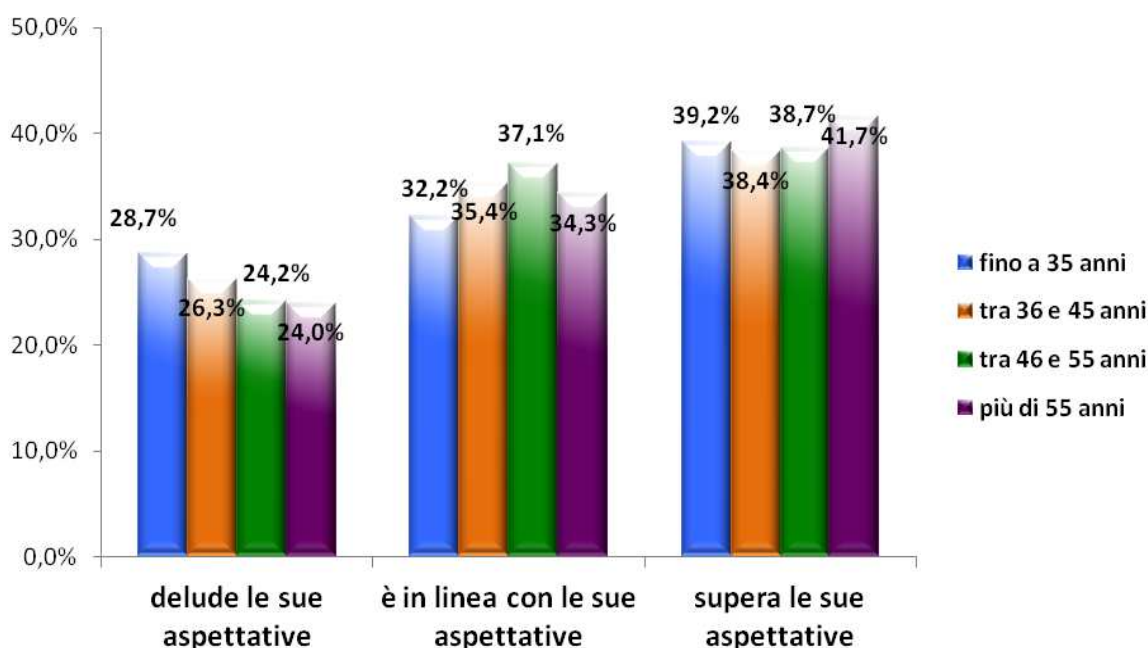
Gestione delle risorse e delle alleanze per Sesso, classe di età e anzianità di servizio:

	sesso		classe di età				anzianità		
	M	F	fino 35	36 - 45	46 - 55	oltre 55	meno 2	2 - 10	oltre 10
delude	27,8%	24,5%	28,7%	26,3%	24,2%	24,0%	19,4%	25,2%	26,2%
è in linea	29,8%	37,8%	32,2%	35,4%	37,1%	34,3%	33,1%	33,2%	36,3%
supera	42,3%	37,7%	39,2%	38,4%	38,7%	41,7%	47,5%	41,6%	37,5%

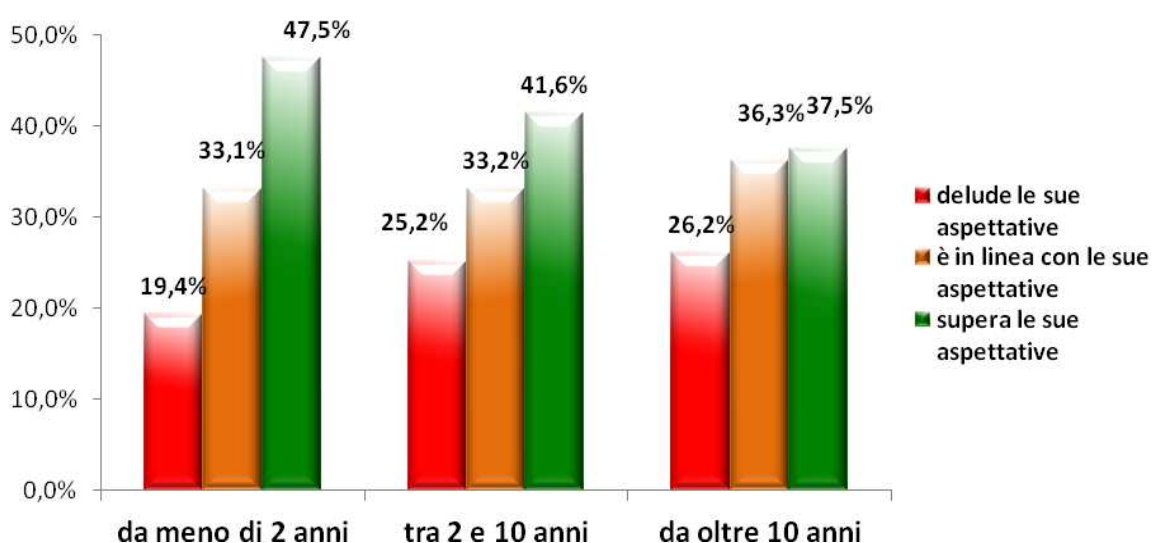




Analizzando congiuntamente gli aspetti che caratterizzano la gestione delle risorse e delle alleanze rispetto al genere degli intervistati, emerge un andamento piuttosto soddisfacente per ambo i sessi. Si dichiarano delusi il 27,8% dei maschi e il 24,5% delle femmine, dichiarano di essere in linea con le proprie aspettative il 29,8% tra i maschi e il 37,8% tra le femmine, mentre i restanti rispondenti dichiarano di essere molto soddisfatti.



La valutazione della gestione delle risorse e delle alleanze analizzata secondo le fasce d'età dei dipendenti si presenta in maniera omogenea. L'età non sembra essere un aspetto distintivo nell'analisi di questo fattore. Infatti, per tutte e quattro le fasce d'età la gestione delle risorse e delle alleanze in APSS supera le aspettative.





Anche analizzando la gestione secondo l'anzianità di servizio dei dipendenti, i risultati sono pressoché uniformi. Sia per i dipendenti da meno di 2 anni, sia per quelli tra i 2 e i 10 anni e sia per quelli da oltre 10 anni di servizio la maggior parte dei rispondenti è soddisfatta della gestione delle risorse e delle alleanze in APSS.

Di seguito le tabelle riportano le percentuali dei rispondenti secondo la categoria professionale di appartenenza e la struttura di riferimento. Per entrambe sono raccolte sia la percentuale dei rispondenti soddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto "in linea con le aspettative" o "superiore alle aspettative"), sia dei rispondenti gravemente insoddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto "delude le aspettative" con punteggio -4 o -5). Nelle tabelle sono evidenziati in **grassetto**, i valori che scostano maggiormente dalla percentuale dei totali rispondenti.

Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per categoria di appartenenza:

Tabella 45

	Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di tecnologie utili a soddisfare le esigenze di quanti si avvalgono dei servizi aziendali:	84,1%	85,6%	88,0%	83,5%	84,7%	92,9%	81,5%	86,4%	83,4%	100,0%	83,9%	84,2%	82,7%
In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di informazioni (cliniche e/o organizzative) e conoscenze utili a rendere più efficiente ed efficace il suo lavoro:	80,0%	92,8%	86,3%	82,9%	81,8%	89,3%	70,4%	79,3%	79,6%	87,5%	73,0%	75,6%	79,9%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la collaborazione fra i professionisti delle diverse strutture aziendali (unità operative, servizi, distretti, ospedali, direzioni) per assistere meglio i malati:	61,9%	61,9%	56,4%	60,0%	62,9%	60,7%	40,7%	55,6%	65,1%	87,5%	48,9%	58,1%	64,6%



La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione socio-sanitaria:

	64,1%	69,1%	58,1%	65,3%	67,1%	60,7%	51,9%	60,9%	67,2%	75,0%	48,9%	55,7%	66,4%
Media	72,5%	77,3%	72,2%	72,9%	74,1%	75,9%	61,1%	70,6%	73,8%	87,5%	63,7%	68,4%	73,4%

Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per categoria di appartenenza:

Tabella 46

	Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di tecnologie utili a soddisfare le esigenze di quanti si avvolgono dei servizi aziendali:	2%	13%	9%	11%	10%	4%	7%	9%	10%	0%	9%	8%	8%
In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di informazioni (cliniche e/o organizzative) e conoscenze utili a rendere più efficiente ed efficace il suo lavoro:	3%	5%	11%	12%	12%	7%	19%	17%	14%	13%	18%	15%	8%



La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la collaborazione fra i professionisti delle diverse strutture aziendali (unità operative, servizi, distretti, ospedali, direzioni) per assistere meglio i malati:

7% 24% 26% 20% 19% 14% 19% 27% 17% 13% 13% 7% 8%

La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione socio-sanitaria:

4% 16% 20% 14% 11% 7% 7% 18% 15% 25% 6% 6% 7%

Media 4,1% 14,7% 16,2% 14,1% 12,8% 8,0% 13,0% 17,8% 14,0% 12,5% 11,3% 8,8% 7,8%

Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per struttura di riferimento:

Tabella 47

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostrutture
In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di tecnologie utili a soddisfare le esigenze di quanti si avvalgono dei servizi aziendali:	84%	84%	88%	91%	86%	84%	82%	77%	70%	80%	87%	81%	90%	82%



In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di informazioni (cliniche e/o organizzative) e conoscenze utili a rendere più efficiente ed efficace il suo lavoro:

La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la collaborazione fra i professionisti delle diverse strutture aziendali (unità operative, servizi, distretti, ospedali, direzioni) per assistere meglio i malati:

La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione socio-sanitaria:

	80%	80%	83%	87%	87%	88%	82%	74%	65%	79%	77%	84%	79%	74%
	62%	62%	67%	75%	77%	73%	59%	50%	41%	56%	57%	71%	63%	54%
	64%	77%	81%	86%	88%	83%	72%	68%	63%	70%	74%	84%	80%	73%
Media	73%	76%	79%	85%	85%	82%	73%	67%	59%	71%	74%	80%	78%	71%

Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per struttura di riferimento:

Tabella 48

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostutture
In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di tecnologie utili a soddisfare le esigenze di quanti si avvolgono dei servizi aziendali:	2%	10%	6%	6%	11%	9%	10%	14%	14%	11%	7%	9%	6%	10%



In base alla sua esperienza lavorativa, la complessiva disponibilità di informazioni (cliniche e/o organizzative) e conoscenze utili a rendere più efficiente ed efficace il suo lavoro:

La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la collaborazione fra i professionisti delle diverse strutture aziendali (unità operative, servizi, distretti, ospedali, direzioni) per assistere meglio i malati:

La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione socio-sanitaria:

(cliniche e/o organizzative) e conoscenze utili a rendere più efficiente ed efficace il suo lavoro:	3%	13%	10%	7%	8%	5%	10%	18%	18%	15%	19%	12%	14%	16%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire la collaborazione fra i professionisti delle diverse strutture aziendali (unità operative, servizi, distretti, ospedali, direzioni) per assistere meglio i malati:	7%	18%	14%	11%	12%	12%	16%	24%	20%	21%	18%	16%	15%	11%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione socio-sanitaria:	4%	15%	9%	11%	12%	12%	12%	17%	13%	16%	12%	13%	12%	7%
Media	4%	14%	10%	9%	10%	9%	12%	18%	16%	16%	14%	13%	12%	11%

Sempre per la gestione delle risorse e delle alleanze, considerando le valutazioni secondo le categorie professionali di appartenenza, è evidente che la categoria più soddisfatta è quella dell'assistente sociale e quella più insoddisfatta è il titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica.

Mentre analizzando le strutture di riferimento, emerge che gli Ospedali di Arco, Cles e Cavalese sono quelli più soddisfatti della gestione delle risorse, mentre l'Ospedale di Tione e il Dipartimento di Prevenzione sono le strutture maggiormente insoddisfatte.



3.1.5 La gestione dei processi assistenziali

Le analisi che seguiranno saranno volte a valutare la performance dei processi, sia assistenziali che tecnico amministrativi.

Ad ogni rispondente è stato chiesto di valutare i tipi di processi in cui è coinvolto: o assistenziali o tecnico-amministrativi. Le analisi che seguono dunque non sono state fatte su tutto il campione ma solo su quella parte a cui si riferiscono.

Le risposte mancanti in generale in queste due sezioni sono molte, alcuni non hanno risposto perchè la domanda non si riferiva alla sua area di competenza, altri perchè hanno abbandonato il questionario. Vediamo innanzitutto come si distribuiscono le risposte mancanti.

RISPOSTE MANCANTI PER CATEGORIA DI APPARTENENZA

Tabella 49

	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
La capacità della nuova organizzazione aziendale di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti	2,50%	3,20%	3,50%	2,80%	0,70%	2,20%	3,50%	27,40%	0,20%	11,30%	22,20%	20,50%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti	2,50%	3,20%	3,50%	2,80%	0,70%	2,20%	3,50%	27,40%	0,20%	11,30%	22,20%	20,50%
La capacità della sua UO/Servizio di erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure:	2,50%	3,20%	3,50%	2,80%	0,70%	2,20%	3,50%	27,40%	0,20%	11,30%	22,20%	20,50%
La capacità della sua UO/Servizio di misurare e/o stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali:	2,50%	3,20%	3,50%	2,80%	0,70%	2,20%	3,50%	27,40%	0,20%	11,30%	22,20%	20,50%
La capacità degli strumenti di prioritarizzazione clinica di promuovere un accesso tempestivo alle prestazioni specialistiche ambulatoriali:	2,50%	3,20%	3,50%	2,80%	0,70%	2,20%	3,50%	27,40%	0,20%	11,30%	22,20%	20,50%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'operatività in rete delle strutture ospedaliere:	2,50%	3,20%	3,50%	2,80%	0,70%	2,20%	3,50%	27,40%	0,20%	11,30%	22,20%	20,50%



La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione fra ospedale e distretto:	2,50%	3,20%	3,50%	2,80%	0,70%	2,20%	3,50%	27,40%	0,20%	11,30%	22,20%	20,50%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di semplificare la vita dei cittadini, dei pazienti, del personale e delle altre parti interessate:	3,80%	4,50%	7,00%	7,00%	1,00%	0,10%	6,50%	53,00%	0,30%	1,30%	4,40%	11,10%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'omogeneità dei comportamenti nei processi tecnico-amministrativi che si svolgono in tutta l'APSS:	3,80%	4,50%	7,00%	7,00%	1,00%	0,10%	6,50%	53,00%	0,30%	1,30%	4,40%	11,10%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire lo svolgimento decentrato delle attività tecnico-amministrative:	3,80%	4,50%	7,00%	7,00%	1,00%	0,10%	6,50%	53,00%	0,30%	1,30%	4,40%	11,10%

RISPOSTE MANCANTI PER STRUTTURA DI APPARTENENZA

Tabella 50

	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostrutture
La capacità della nuova organizzazione aziendale di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti	23,80%	9,10%	4,40%	4,60%	2,70%	3,40%	2,20%	7,80%	6,90%	7,90%	2,40%	5,10%	19,70%



La capacità della nuova organizzazione aziendale di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti	23,80%	9,10%	4,40%	4,60%	2,70%	3,40%	2,20%	7,80%	6,90%	7,90%	2,40%	5,10%	19,70%
La capacità della sua UO/Servizio di erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure:	23,80%	9,10%	4,40%	4,60%	2,70%	3,40%	2,20%	7,80%	6,90%	7,90%	2,40%	5,10%	19,70%
La capacità della sua UO/Servizio di misurare e/o stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali:	23,80%	9,10%	4,40%	4,60%	2,70%	3,40%	2,20%	7,80%	6,90%	7,90%	2,40%	5,10%	19,70%
La capacità degli strumenti di prioritarizzazione clinica di promuovere un accesso tempestivo alle prestazioni specialistiche ambulatoriali:	23,80%	9,10%	4,40%	4,60%	2,70%	3,40%	2,20%	7,80%	6,90%	7,90%	2,40%	5,10%	19,70%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'operatività in rete delle strutture ospedaliere:	23,80%	9,10%	4,40%	4,60%	2,70%	3,40%	2,20%	7,80%	6,90%	7,90%	2,40%	5,10%	19,70%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione fra ospedale e distretto:	23,80%	9,10%	4,40%	4,60%	2,70%	3,40%	2,20%	7,80%	6,90%	7,90%	2,40%	5,10%	19,70%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di semplificare la vita dei cittadini, dei pazienti, del personale e delle altre parti interessate:	35,40%	11,60%	7,10%	8,10%	4,00%	3,80%	3,30%	2,80%	7,80%	6,30%	2,20%	5,10%	2,50%



La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'omogeneità dei comportamenti nei processi tecnico-amministrativi che si svolgono in tutta l'APSS:

35,40% 11,60% 7,10% 8,10% 4,00% 3,80% 3,30% 2,80% 7,80% 6,30% 2,20% 5,10% 2,50%

La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire lo svolgimento decentrato delle attività tecnico-amministrative:

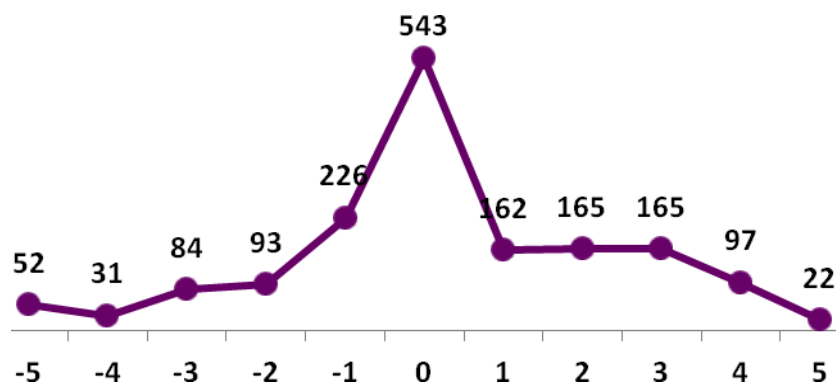
35,40% 11,60% 7,10% 8,10% 4,00% 3,80% 3,30% 2,80% 7,80% 6,30% 2,20% 5,10% 2,50%

In seguito si comincia con l'analisi dei processi assistenziali, nel prossimo paragrafo di prosegue con quelli tecnico-amministrativi.

24. La capacità della nuova organizzazione aziendale di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti

Tabella 51

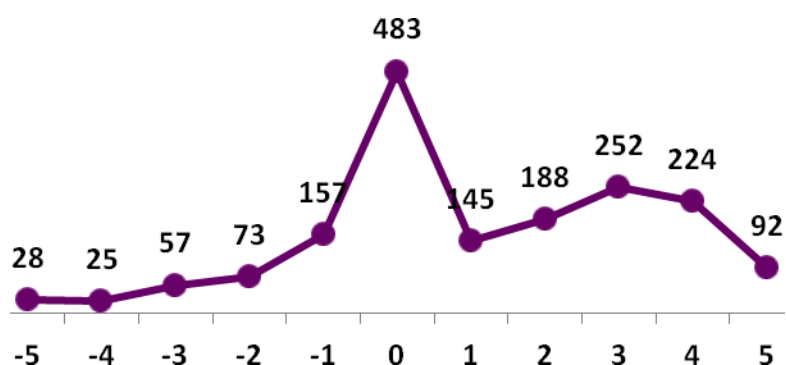
	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	486	28%	26%
è in linea con le sue aspettative	543	31%	59%
supera le sue aspettative	611	35%	15%
non ha elementi per rispondere	125	7%	
totale	1765	100%	100%



25. La capacità della sua UO/Servizio di erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure:

Tabella 52

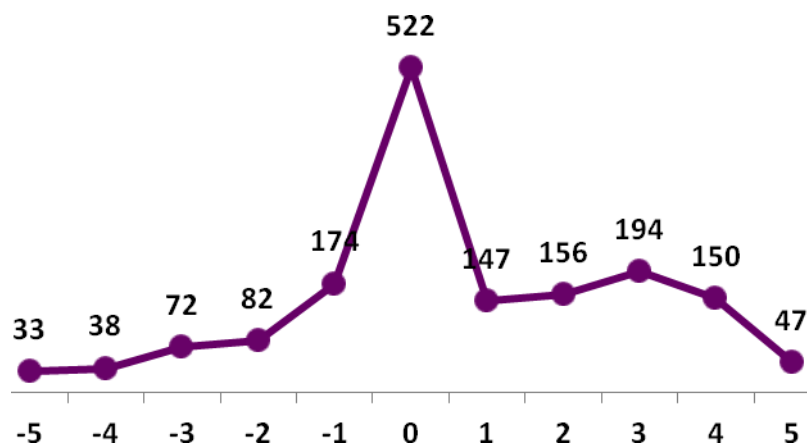
	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	340	19,3%	22%
è in linea con le sue aspettative	483	27,4%	61%
supera le sue aspettative	901	51,0%	17%
non ha elementi per rispondere	41	2,3%	
totale	1765	100,0%	100%



26. La capacità della sua UO/Servizio di misurare e/o stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali:

Tabella 53

	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	399	22,6%	32%
è in linea con le sue aspettative	522	29,6%	56%
supera le sue aspettative	694	39,3%	12%
non ha elementi per rispondere	41	8,5%	
totale	1765	100,0%	100%

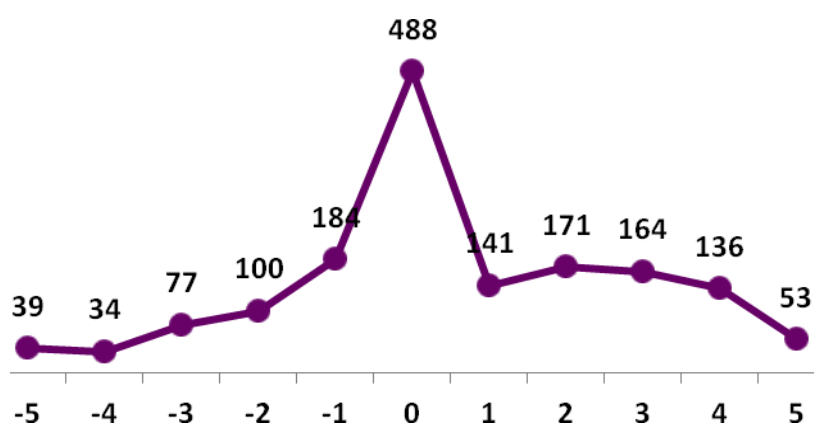




27. La capacità degli strumenti di prioritarizzazione clinica di promuovere un accesso tempestivo alle prestazioni specialistiche ambulatoriali:

Tabella 54

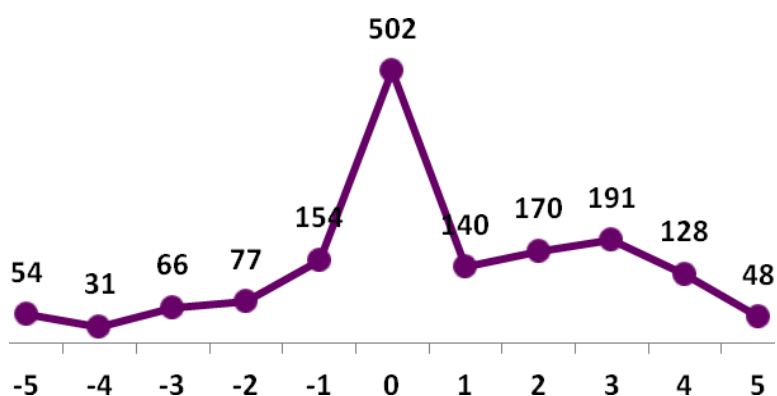
	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	434	24,6%
è in linea con le sue aspettative	488	27,6%
supera le sue aspettative	665	37,7%
non ha elementi per rispondere	178	10,1%
totale	1765	100,0%



28. La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'operatività in rete delle strutture ospedaliere:

Tabella 55

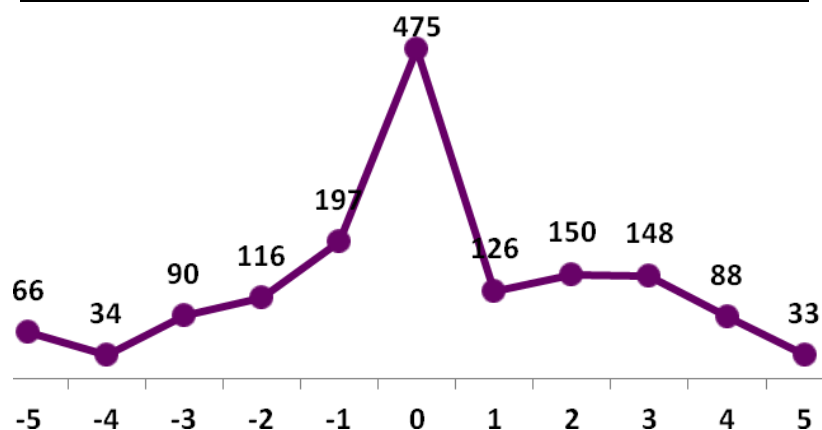
	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	382	21,6%
è in linea con le sue aspettative	502	28,4%
supera le sue aspettative	677	38,4%
non ha elementi per rispondere	204	11,6%
totale	1765	100,0%



29. La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione fra ospedale e distretto:

Tabella 56

	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	503	28,5%
è in linea con le sue aspettative	475	26,9%
supera le sue aspettative	545	30,9%
non ha elementi per rispondere	242	13,7%
totale	1765	100,0%

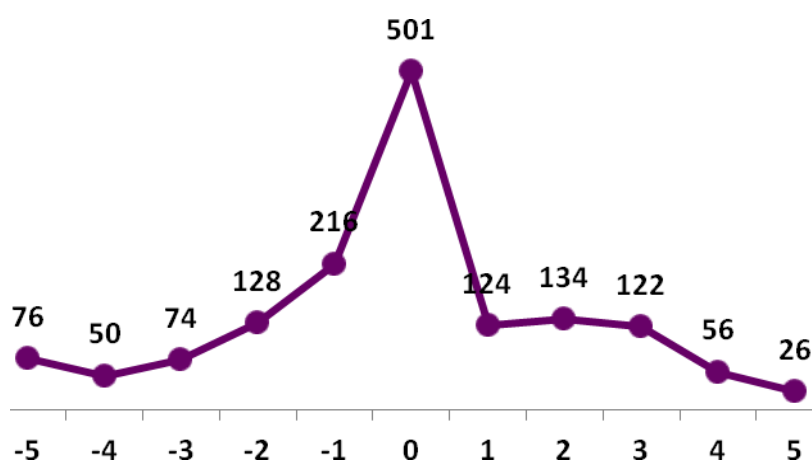




30. La nuova organizzazione aziendale ha favorito l'efficienza operativa delle strutture:

Tabella 57

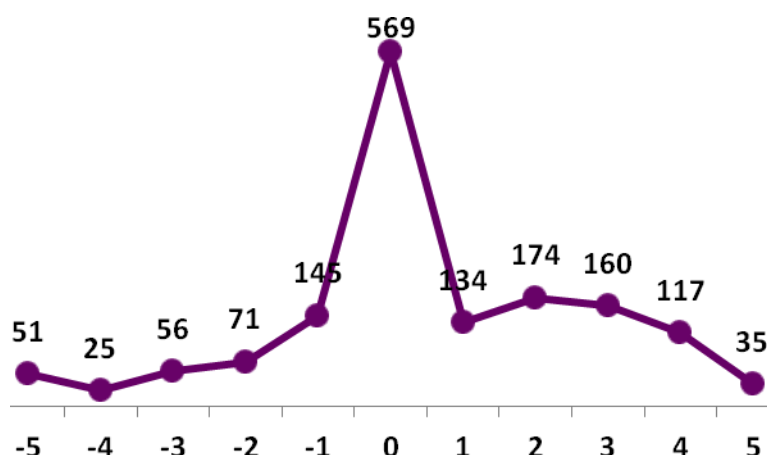
	Frequenza	Percentuale
delude le sue aspettative	544	30,8%
è in linea con le sue aspettative	501	28,4%
supera le sue aspettative	462	26,2%
non ha elementi per rispondere	258	14,6%
totale	1765	100,0%



31. La capacità della sua UO/Servizio di promuovere l'empowerment dei pazienti nei processi assistenziali:

Tabella 58

	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	348	19,7%	26%
è in linea con le sue aspettative	569	32,2%	61%
supera le sue aspettative	620	35,1%	13%
non ha elementi per rispondere	228	12,9%	
totale	1765	100,0%	100%



Ricordiamo che a questa parte del questionario hanno risposto solamente i dipendenti che operano in unità operative e servizi che svolgono attività assistenziali (1765).

Nell'analisi del fattore critico sulla gestione dei processi assistenziali si percepisce una valutazione positiva da parte dei rispondenti. Le risposte relative ai processi assistenziali **superiori alle aspettative** dei dipendenti sono:

- la capacità di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti (35%);
- la capacità di erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure (51%);
- la capacità di misurare o stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali (39,3%);
- la capacità degli strumenti di prioritarizzazione clinica di promuovere un accesso tempestivo alle prestazioni specialistiche (37,7%);
- la capacità di favorire l'operatività in rete delle strutture ospedaliere (38,5%);
- la capacità di favorire l'integrazioni tra ospedale e distretto (30,9%);
- la capacità di promuovere l'empowerment dei pazienti nei processi (35,1%).

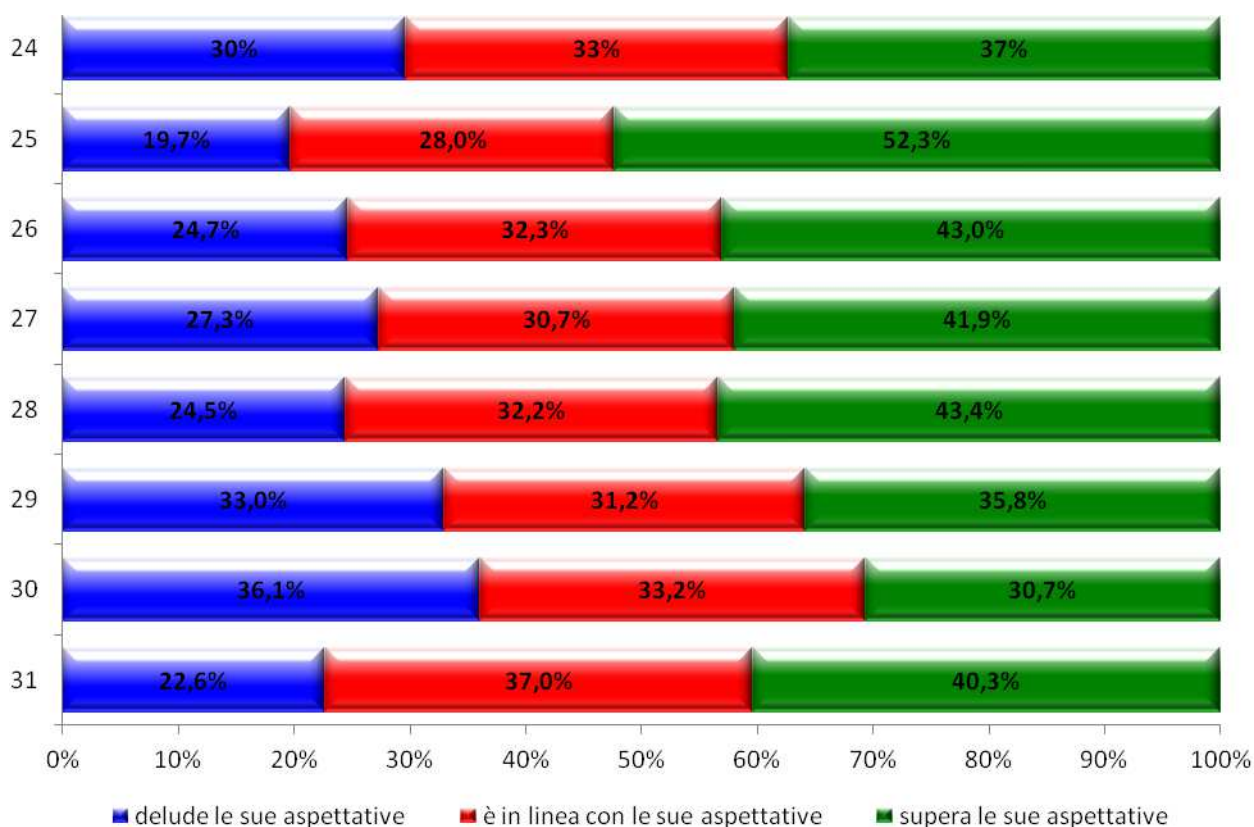
L'unico aspetto della gestione dei processi assistenziali con notazione **deludente** da parte dei rispondenti è la seguente:

- la nuova organizzazione aziendale ha favorito l'efficienza operativa delle strutture (30,8%).

Questa prevalenza di soddisfazione rispetto alle aspettative si riscontra nel confronto con la valutazione del 2009. Per le domande 24, 25, 26 e 31, la quota dei soddisfatti aumenta mediamente di 21 punti percentuali.



- La capacità della nuova organizzazione aziendale di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti
- 25 La capacità della sua UO/Servizio di erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure:
- 26 La capacità della sua UO/Servizio di misurare e/o stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali:
- 27 La capacità degli strumenti di prioritarizzazione clinica di promuovere un accesso tempestivo alle prestazioni specialistiche ambulatoriali:
- 28 La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'operatività in rete delle strutture ospedaliere:
- 29 La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione fra ospedale e distretto:
- 30 La nuova organizzazione aziendale ha favorito l'efficienza operativa delle strutture:
- 31 La capacità della sua UO/Servizio di promuovere l'empowerment dei pazienti nei processi assistenziali:



Di seguito le tabelle riportano le percentuali dei rispondenti secondo la categoria professionale di appartenenza e la struttura di riferimento. Per entrambe sono raccolte sia la percentuale dei rispondenti soddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto “in linea con le aspettative” o “superiore alle aspettative”), sia dei rispondenti gravemente insoddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto “delude le aspettative” con punteggio -4 o -5). Nelle tabelle sono evidenziati in **grassetto**, i valori che scostano maggiormente dalla percentuale dei totali rispondenti.

Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per categoria di appartenenza:

Tabella 59

	Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
La capacità della nuova organizzazione aziendale di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti	65,4%	63,2%	66,7%	62,5%	64,5%	63,6%	67,7%	68,8%	65,0%	72,5%	63,0%	100,0%	70,0%
La capacità della sua UO/Servizio di erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure:	78,4%	68,4%	83,3%	87,5%	77,6%	76,0%	81,5%	84,1%	70,0%	92,8%	84,0%	100,0%	80,0%
La capacità della sua UO/Servizio di misurare e/o stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali:	68,9%	55,3%	83,3%	62,5%	69,2%	58,9%	69,2%	73,2%	67,5%	82,6%	72,8%	100,0%	55,0%
La capacità degli strumenti di prioritarizzazione clinica di promuovere un accesso tempestivo alle prestazioni specialistiche ambulatoriali:	65,3%	52,6%	66,7%	37,5%	64,9%	56,6%	66,2%	72,5%	63,8%	76,8%	69,1%	100,0%	75,0%



La capacità della nuova
organizzazione
aziendale di favorire
l'operatività in rete
delle strutture
ospedaliere:

66,8%	60,5%	16,7%	25,0%	71,8%	54,3%	60,8%	66,7%	67,5%	58,0%	54,3%	50,0%	60,0%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

La capacità della nuova
organizzazione
aziendale di favorire
l'integrazione fra
ospedale e distretto:

57,8%	50,0%	50,0%	62,5%	61,5%	49,6%	46,2%	55,1%	58,8%	56,5%	51,9%	50,0%	60,0%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

La nuova
organizzazione
aziendale ha favorito
l'efficienza operativa
delle strutture:

54,6%	47,4%	33,3%	37,5%	57,2%	45,7%	53,1%	59,4%	52,5%	53,6%	46,9%	50,0%	35,0%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

La capacità della sua
UO/Servizio di
promuovere
l'empowerment dei
pazienti nei processi
assistenziali:

67,4%	52,6%	83,3%	62,5%	68,5%	65,1%	62,3%	68,8%	58,8%	91,3%	70,4%	100,0%	45,0%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

Media	65,6%	56,3%	60,4%	54,7%	66,9%	58,7%	63,4%	68,6%	63,0%	73,0%	64,0%	81,3%	60,0%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------



Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per categoria di appartenenza:

Tabella 60

	Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
La capacità della nuova organizzazione aziendale di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti	5%	13%	0%	0%	19%	20%	18%	12%	14%	20%	26%	0%	5%
La capacità della sua UO/Servizio di erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure:	3%	13%	0%	0%	14%	14%	13%	10%	16%	6%	15%	0%	0%
La capacità della sua UO/Servizio di misurare e/o stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali:	4%	18%	0%	0%	14%	25%	18%	12%	9%	9%	16%	0%	15%
La capacità degli strumenti di prioritarizzazione clinica di promuovere un accesso tempestivo alle prestazioni specialistiche ambulatoriali:	4%	21%	17%	25%	17%	19%	22%	12%	9%	13%	21%	0%	5%



La capacità della nuova
organizzazione
aziendale di favorire
l'operatività in rete
delle strutture
ospedaliere:

5% 16% 0% 25% 12% 23% 19% 9% 9% 17% 16% 50% 5%

La capacità della nuova
organizzazione
aziendale di favorire
l'integrazione fra
ospedale e distretto:

6% 18% 0% 0% 17% 27% 20% 16% 8% 23% 26% 50% 5%

La nuova organizzazione
aziendale ha favorito
l'efficienza operativa
delle strutture:

7% 18% 17% 25% 19% 27% 21% 12% 11% 23% 30% 50% 35%

La capacità della sua
UO/Servizio di
promuovere
l'empowerment dei
pazienti nei processi
assistenziali:

4% 11% 0% 0% 13% 18% 14% 7% 8% 3% 21% 0% 25%

Media

4,7% 16,1% 4,2% 9,4% 15,6% 21,6% 18,3% 11,2% 10,3% 14,3% 21,3% 18,8% 11,9%



Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per struttura di riferimento:

Tabella 61

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostutture
La capacità della nuova organizzazione aziendale di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti	65%	61%	59%	63%	68%	66%	78%	74%	55%	74%	68%	70%	55%	62%
La capacità della sua UO/Servizio di erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure:	78%	87%	55%	79%	89%	77%	88%	82%	83%	81%	79%	81%	72%	75%
La capacità della sua UO/Servizio di misurare e/o stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali:	69%	74%	55%	73%	75%	67%	78%	69%	71%	80%	72%	71%	58%	65%
La capacità degli strumenti di prioritarizzazione clinica di promuovere un accesso tempestivo alle prestazioni specialistiche ambulatoriali:	65%	55%	50%	71%	74%	63%	63%	77%	68%	73%	69%	65%	67%	60%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'operatività in rete delle strutture ospedaliere:	67%	53%	45%	60%	62%	64%	61%	75%	72%	77%	76%	75%	52%	65%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione fra ospedale e distretto:	58%	42%	41%	61%	60%	53%	49%	64%	57%	66%	74%	63%	63%	52%
La nuova organizzazione aziendale ha favorito l'efficienza operativa delle strutture:	55%	39%	41%	55%	52%	55%	66%	66%	52%	60%	62%	59%	39%	51%



La capacità della sua UO/Servizio di promuovere l'empowerment dei pazienti nei processi assistenziali:



	67%	61%	45%	80%	70%	69%	88%	72%	62%	74%	76%	66%	45%	64%
Media	66%	59%	49%	68%	69%	64%	71%	72%	65%	73%	72%	69%	56%	62%

Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per struttura di riferimento:

Tabella 62

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostutture
La capacità della nuova organizzazione aziendale di migliorare i percorsi di assistenza dei pazienti	5%	11%	14%	24%	16%	16%	7%	17%	23%	14%	19%	15%	23%	19%
La capacità della sua UO/Servizio di erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure:	3%	8%	18%	12%	9%	17%	7%	12%	9%	16%	14%	10%	11%	15%
La capacità della sua UO/Servizio di misurare e/o stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali:	4%	16%	9%	13%	13%	20%	10%	16%	8%	10%	13%	14%	22%	15%



La capacità degli strumenti di prioritarizzazione clinica di promuovere un accesso tempestivo alle prestazioni specialistiche ambulatoriali:

4% 16% 9% 17% 14% 17% 20% 11% 22% 13% 17% 16% 16% 17%

La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'operatività in rete delle strutture ospedaliere:

5% 11% 27% 14% 14% 19% 15% 12% 11% 10% 11% 9% 22% 13%

La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'integrazione fra ospedale e distretto:

6% 18% 14% 23% 21% 23% 32% 17% 15% 14% 10% 16% 19% 17%

La nuova organizzazione aziendale ha favorito l'efficienza operativa delle strutture:

7% 26% 18% 16% 18% 27% 17% 14% 12% 26% 18% 23% 25% 19%

La capacità della sua UO/Servizio di promuovere l'empowerment dei pazienti nei processi assistenziali:

4% 13% 5% 9% 9% 13% 5% 14% 15% 10% 7% 12% 28% 13%

Media 5% 15% 14% 16% 14% 19% 14% 14% 14% 14% 14% 14% 21% 16%

Dalle precedenti tabelle emerge che tra le categorie professionali di appartenenza quella che denota le maggiori proporzioni di soddisfazione nella gestione dei processi assistenziali è assistente amministrativo e tecnico al contrario del responsabile di struttura complessa. Inoltre, i responsabili di struttura semplice e l'assistente amministrativo e tecnico hanno le percentuali più basse tra i gravemente insoddisfatti.

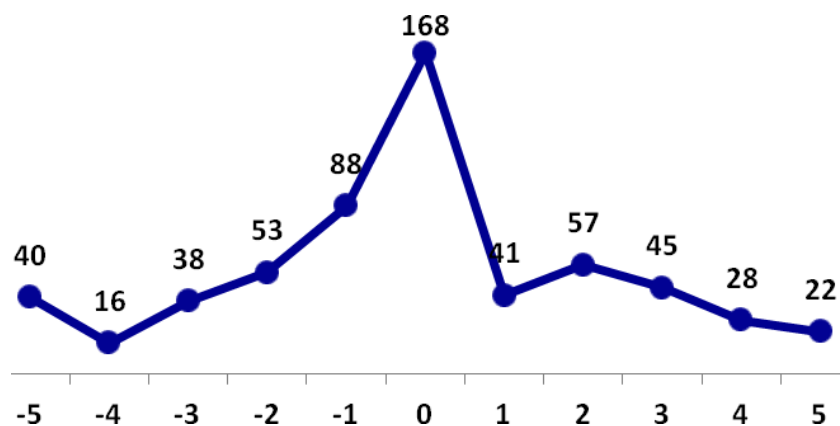
Mentre analizzando le strutture di riferimento, emerge che l'Ospedale di Borgo Valsugana presenta i più alti livelli di soddisfazione, mentre l'Ospedale di Rovereto è la struttura che presenta le più basse percentuali di soddisfazione per quanto riguarda la gestione dei processi assistenziali.

3.1.5 La gestione dei processi tecnico-amministrativi

32. La capacità della nuova organizzazione aziendale di semplificare la vita dei cittadini, dei pazienti, del personale e delle altre parti interessate:

Tabella 63

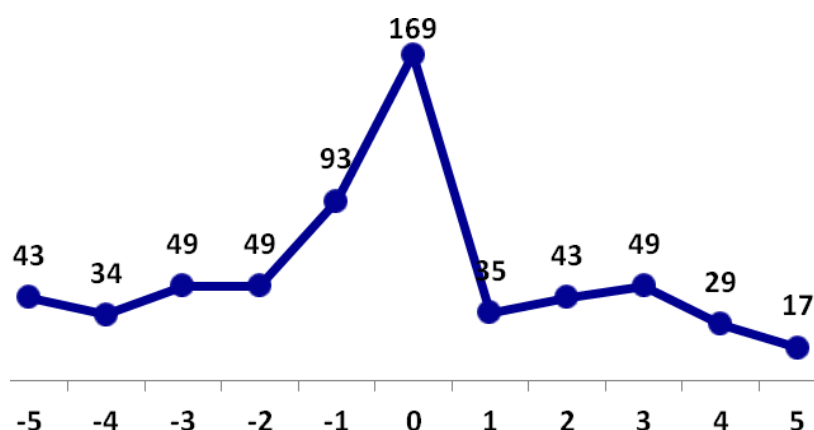
	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	235	36%	33%
è in linea con le sue aspettative	168	25%	52%
supera le sue aspettative	193	39%	15%
non ha elementi per rispondere	64	9,7%	
totale	660	100,0%	100%



33. La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'omogeneità dei comportamenti nei processi tecnico-amministrativi che si svolgono in tutta l'APSS:

Tabella 64

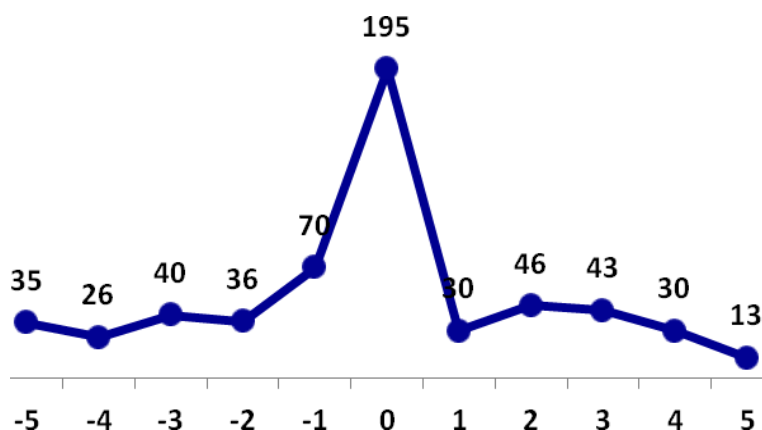
	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	268	41%	32%
è in linea con le sue aspettative	169	26%	55%
supera le sue aspettative	173	26%	13%
non ha elementi per rispondere	50	7,6%	
totale	660	100,0%	100%



34. La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire lo svolgimento decentrato delle attività tecnico-amministrative:

Tabella 65

	Frequenza	Percentuale	% 2009
delude le sue aspettative	207	37%	27%
è in linea con le sue aspettative	195	35%	60%
supera le sue aspettative	162	29%	13%
non ha elementi per rispondere	96	17%	
totale	660	100,0%	100%



Ricordiamo che a questa parte del questionario hanno risposto solamente i dipendenti che operano in unità operative e servizi che svolgono attività tecnico-amministrative e per tale motivo il numero dei rispondenti appare chiaramente limitato (660).



Nell'analisi del fattore critico sulla gestione dei processi tecnico-amministrativi si percepisce una generale valutazione negativa da parte dei dipendenti tecnico-amministrativi APSS. Infatti, ai tre quesiti di questa gestione prevalgono le risposte **inferiori alle aspettative**:

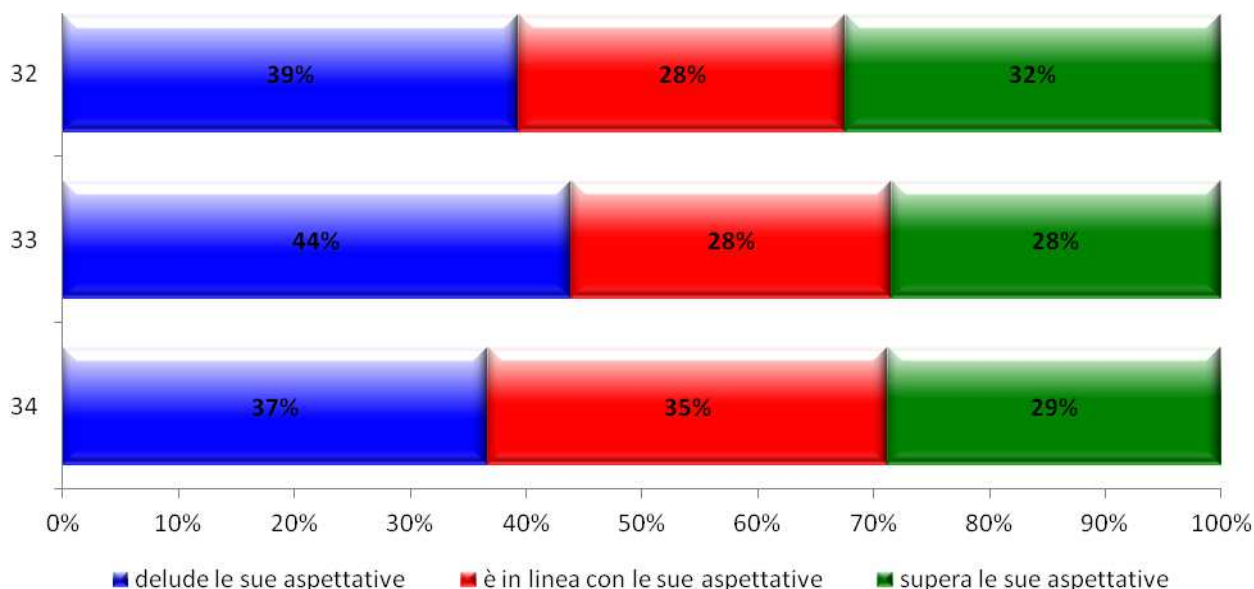
- la capacità di semplificare la vita dei cittadini, dei pazienti, del personale e delle altre parti interessate (36%);
- la capacità di favorire l'omogeneità dei comportamenti nei processi (41%);
- la capacità di favorire lo svolgimento decentrato delle attività (37%).

Rispetto alla rilevazione del 2009 le risposte relative alla gestione dei processi tecnico-amministrativi diminuiscono nella fascia centrale ("in linea con le aspettative"), con conseguenti aumenti nei rispondenti delusi (mediamente 9 punti percentuali) e nei rispondenti soddisfatti (mediamente 16 punti percentuali).

32 La capacità della nuova organizzazione aziendale di semplificare la vita dei cittadini, dei pazienti, del personale e delle altre parti interessate:

33 La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'omogeneità dei comportamenti nei processi tecnico-amministrativi che si svolgono in tutta l'APSS:

34 La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire lo svolgimento decentrato delle attività tecnico-amministrative:





Di seguito le tabelle riportano le percentuali dei rispondenti secondo la categoria professionale di appartenenza e la struttura di riferimento. Per entrambe sono raccolte sia la percentuale dei rispondenti soddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto “in linea con le aspettative” o “superiore alle aspettative”), sia dei rispondenti gravemente insoddisfatti (ovvero coloro che hanno risposto “delude le aspettative” con punteggio -4 o -5). Nelle tabelle sono evidenziati in **grassetto**, i valori che scostano maggiormente dalla percentuale dei totali rispondenti.

Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per categoria di appartenenza:

Tabella 66

	Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
La capacità della nuova organizzazione aziendale di semplificare la vita dei cittadini, dei pazienti, del personale e delle altre parti interessate:	54,7%	53,4%	0,0%	51,4%	48,1%	60,9%	42,9%	66,7%	64,3%	75,0%	52,9%	41,7%	50,0%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'omogeneità dei comportamenti nei processi tecnico- amministrativi che si svolgono in tutta l'APSS:	51,8%	49,2%	0,0%	46,7%	47,2%	56,5%	64,3%	66,7%	62,2%	58,3%	52,9%	33,3%	50,0%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire lo svolgimento decentrato delle attività tecnico- amministrative:	54,1%	53,4%	0,0%	51,4%	42,6%	52,2%	57,1%	66,7%	65,7%	66,7%	52,9%	45,8%	50,0%
Media	53,5%	52,0%	0,0%	49,8%	46,0%	56,5%	54,8%	66,7%	64,1%	66,7%	52,9%	40,3%	50,0%



Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per categoria di appartenenza:

Tabella 67

	Totale	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.
La capacità della nuova organizzazione aziendale di semplificare la vita dei cittadini, dei pazienti, del personale e delle altre parti interessate:	9%	19%	100%	22%	24%	26%	14%	8%	20%	25%	24%	25%	50%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'omogeneità dei comportamenti nei processi tecnico-amministrativi che si svolgono in tutta l'APSS:	12%	23%	100%	20%	19%	22%	21%	8%	18%	42%	29%	33%	33%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire lo svolgimento decentrato delle attività tecnico-amministrative:	9%	16%	100%	20%	18%	22%	7%	8%	13%	17%	24%	8%	33%
Media	9,8%	19,2%	100,0%	20,6%	20,4%	23,2%	14,3%	8,3%	16,8%	27,8%	25,5%	22,2%	38,9%



Percentuale di soddisfatti (in linea o superiori alle aspettative) per struttura di riferimento:

Tabella 68

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostrutture
La capacità della nuova organizzazione aziendale di semplificare la vita dei cittadini, dei pazienti, del personale e delle altre parti interessate:	55%	48%	53%	40%	57%	68%	67%	82%	42%	58%	60%	59%	38%	55%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire l'omogeneità dei comportamenti nei processi tecnico-amministrativi che si svolgono in tutta l'APSS:	52%	35%	50%	50%	50%	57%	50%	65%	47%	67%	60%	54%	38%	60%
La capacità della nuova organizzazione aziendale di favorire lo svolgimento decentrato delle attività tecnico-amministrative:	54%	38%	54%	57%	50%	61%	67%	65%	37%	58%	60%	64%	38%	54%
Media	54%	41%	52%	49%	52%	62%	61%	71%	42%	61%	60%	59%	38%	56%

Percentuale di gravemente insoddisfatti (punteggio -4 o -5) per struttura di riferimento:

Tabella 69

	Totale	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostrutture
--	--------	--------------------	----------------------	------------------	------------------	----------------------	-----------------------------	-------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------	-----------------	----------------------	-------------------------------------



La capacità della nuova
organizzazione aziendale di
semplificare la vita dei
cittadini, dei pazienti, del
personale e delle altre parti
interessate:

9% 20% 23% 29% 20% 14% 22% 12% 42% 17% 20% 16% 38% 20%

La capacità della nuova
organizzazione aziendale di
favorire l'omogeneità dei
comportamenti nei processi
tecnico-amministrativi che
si svolgono in tutta l'APSS:

12% 25% 27% 26% 20% 14% 33% 18% 16% 17% 13% 18% 31% 15%

La capacità della nuova
organizzazione aziendale di
favorire lo svolgimento
decentrato delle attività
tecnico-amministrative:

9% 20% 17% 19% 10% 14% 22% 18% 26% 17% 20% 9% 23% 13%

Media

10% 22% 22% 25% 17% 14% 26% 16% 28% 17% 18% 14% 31% 16%

Dalle precedenti tabelle emerge che tra le categorie professionali di appartenenza rispetto alle valutazioni sulla gestione dei processi tecnico-amministrativi: la figura del responsabile di struttura semplice presenta i minori livelli di soddisfazione e i maggiori livelli tra i gravemente insoddisfatti. Al contrario la figura del coordinatore sanitario presenta le percentuali maggiori di soddisfazione e le percentuali minori di insoddisfazione.

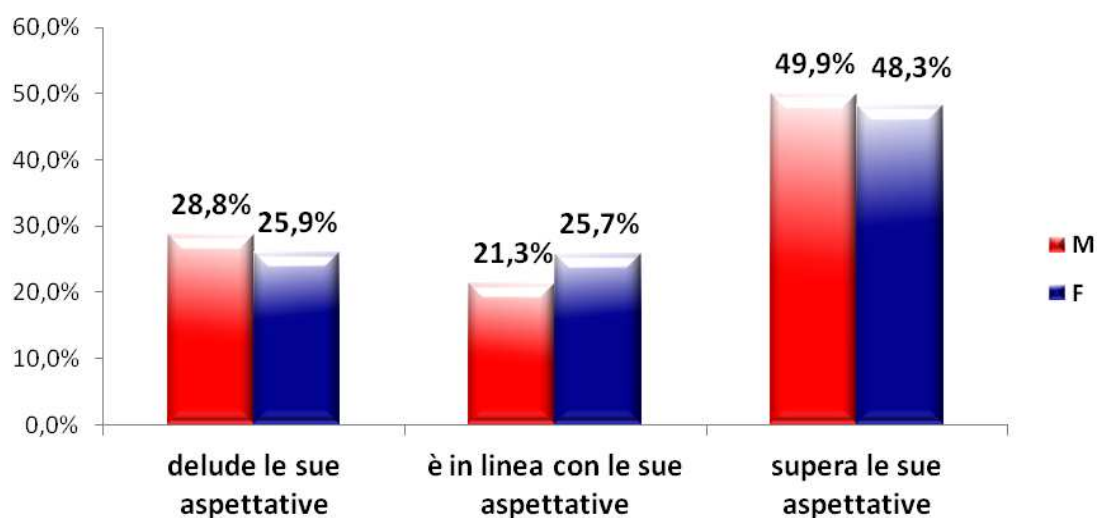
Mentre analizzando le strutture di riferimento, non si nota un particolare andamento discriminante rispetto ai livelli di soddisfazione sulla gestione dei processi tecnico-amministrativi.

In questa sede si analizzano le valutazioni complessive riguardanti la gestione dei processi, sia di tipo assistenziale che di tipo tecnico-amministrativo.

Gestione dei processi per Sesso, classe di età e anzianità di servizio:

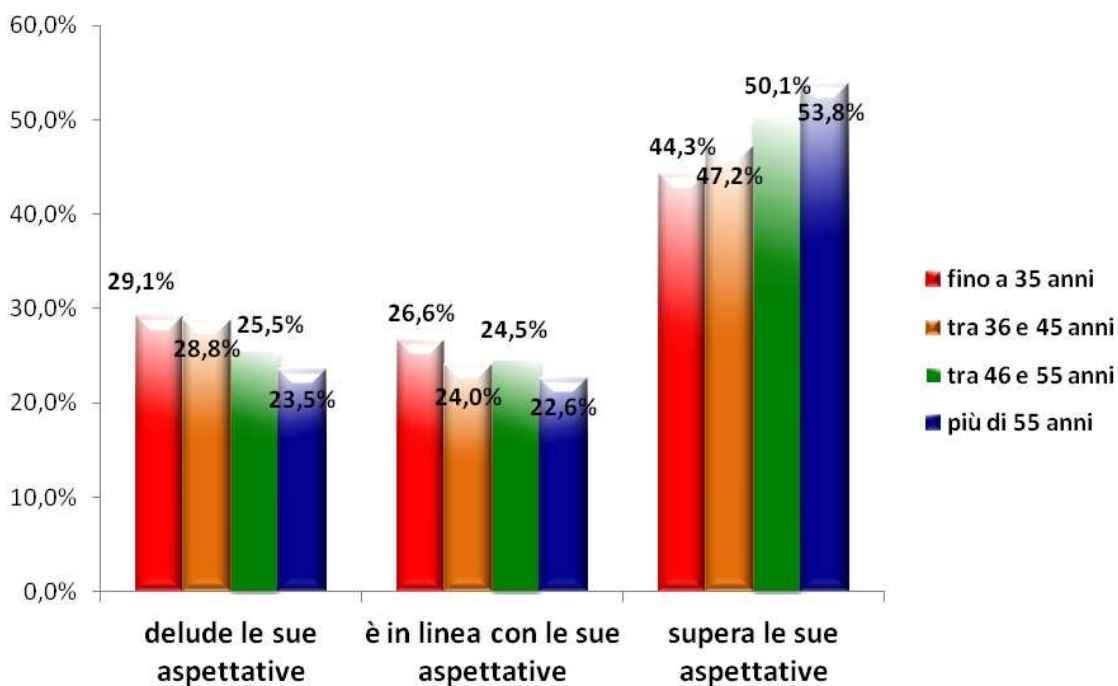
Tabella 70

	sesso		classe di età				anzianità		
	M	F	fino 35	36 - 45	46 - 55	oltre 55	meno 2	2 - 10	oltre 10
delude	28,8%	25,9%	29,1%	28,8%	25,5%	23,5%	17,6%	27,6%	27,2%
è in linea	21,3%	25,7%	26,6%	24,0%	24,5%	22,6%	22,9%	24,7%	24,3%
supera	49,9%	48,3%	44,3%	47,2%	50,1%	53,8%	59,5%	47,7%	48,4%

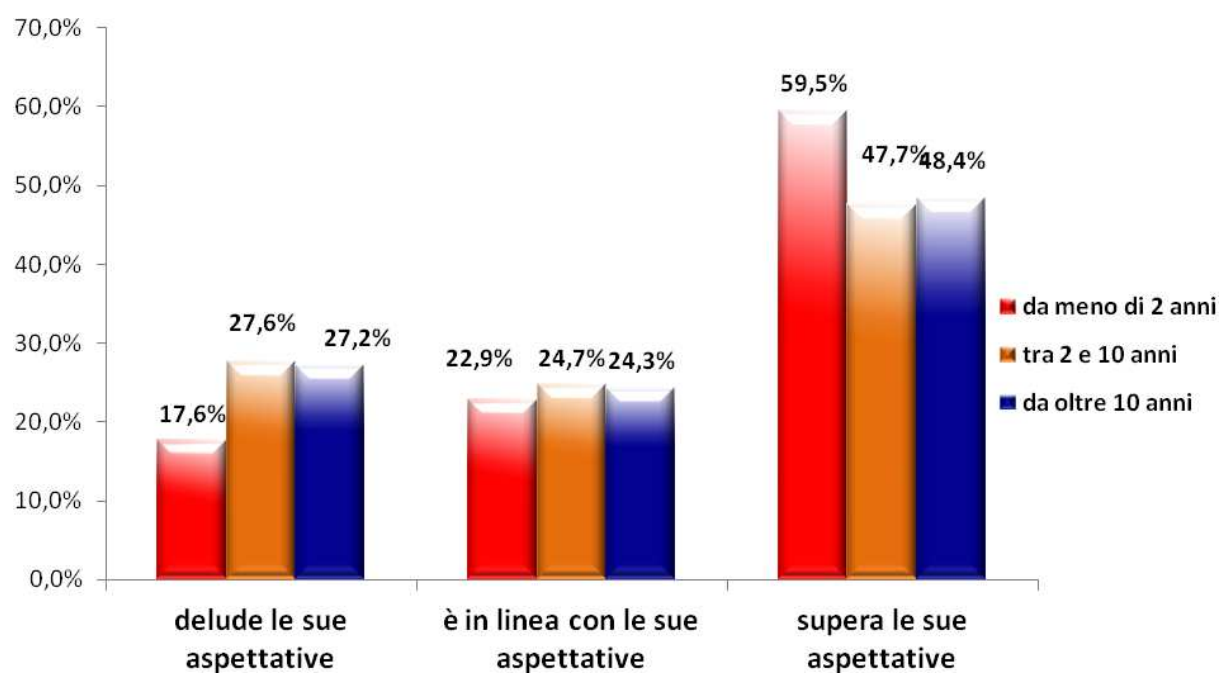




L'analisi della valutazione della gestione dei processi in base al sesso dei rispondenti presenta una distribuzione simile. Infatti, sia per i dipendenti maschi che per i dipendenti di genere femminile, si dichiarano soddisfatti circa nel 50% dei casi.



La gestione dei processi attraverso le fasce d'età dei rispondenti trova una valutazione superiore alle aspettative per ogni classe d'età. La percezione comune è dimostrata dal grafico che mostra il medesimo andamento. Per le classi d'età più avanzate tale soddisfazione è leggermente maggiore (quota maggiore al 50%) rispetto alle classi inferiori (quote leggermente sotto al 50%).



Infine, valutando la gestione dei processi rispetto all'anzianità di servizio dei dipendenti, si conferma l'accezione positiva da parte di tutti i rispondenti. In particolare, le aspettative sulla gestione dei processi sono superate con quasi il 60% dei dipendenti assunti da meno di 2 anni, con il 47,7% da quelli assunti tra i 2 e i 10 anni e con il 48,8% dai dipendenti APSS di lunga data.



3.1.7 Analisi aggregata dei fattori: punti di forza e debolezza

In questa sede confrontiamo la distribuzione percentuale dei rispondenti nei diversi fattori, percentuale media degli item di ogni fattore. Vediamo che il fattore con le valutazioni più negative è quello della gestione del cambiamento organizzativo, mentre la gestione mediamente più soddisfacente è quella delle risorse, seguita da quella dei processi assistenziali.

Tabella 71

	delude le sue aspettative	è in linea con le sue aspettative	supera le sue aspettative
Gestione della leadership	39%	21%	40%
Gestione del cambiamento organizzativo	47%	25%	28%
Gestione del personale	44%	25%	31%
Gestione delle risorse e delle alleanze	22%	39%	39%
Gestione dei processi assistenziali	27%	32%	41%
Gestione dei processi tecnico-amministrativi	40%	30%	30%



In questa parte si analizzano in modo aggregato i fattori ed il loro effetto sulla soddisfazione globale dei dipendenti. In particolare, attraverso la **matrice performance/importanza** si vogliono



inquadrare i fattori secondo queste misure. La dimensione della performance è data dalla media delle valutazioni, mentre la dimensione dell'importanza è data dal coefficiente di regressione di quel fattore sulla soddisfazione.

Combinando le due dimensioni, performance e importanza, si ottiene una matrice a 4 quadranti che consente di individuare con precisione quali sono gli elementi che costituiscono i reali punti di debolezza e quali rappresentano i fattori critici di successo.

Tabella 72

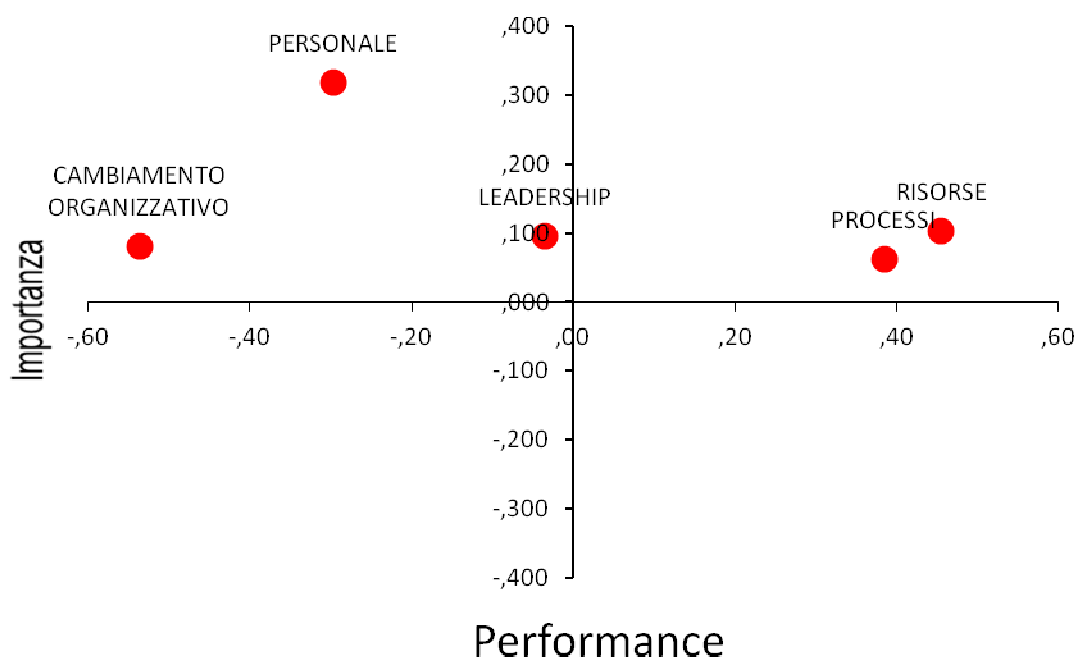
Importanza	Elevata	A. CRITICITÀ	B. FATTORI DI SUCCESSO
	Scarsa	C. BASSA PRIORITÀ	D. SPRECO RISORSE
		Scarsa	Elevata
		Performance	

Ad esempio, i fattori del quadrante A sono considerati delle criticità, ovvero sono fattori che hanno un'elevata importanza per i dipendenti, ma non sono performanti a livello di soddisfazione. I fattori compresi nel quadrante B sono indicati come fattori di successo, ovvero che hanno sia performance che importanza elevata. I fattori inclusi nel quadrante C invece, sono quelli caratterizzati da bassa priorità, cioè quei fattori che sono scarsamente performanti e scarsamente importanti. Infine, i fattori che si collocano nel quadrante D sono indicati come spreco di risorse, poiché agli occhi dei dipendenti sono fattori poco importanti, ma estremamente performanti.

Per migliorare la situazione, si dovrebbe generalmente partire dalla criticità per sistemare la soddisfazione globale del personale.

Si analizza innanzitutto la soddisfazione generale di tutti i dipendenti, in termini di performance e importanza dei 5 fattori, globalmente considerati, ovvero prendendo la media degli item che compongono ogni fattore.

Matrice performance/importanza fattori globali (dipendenti totali)

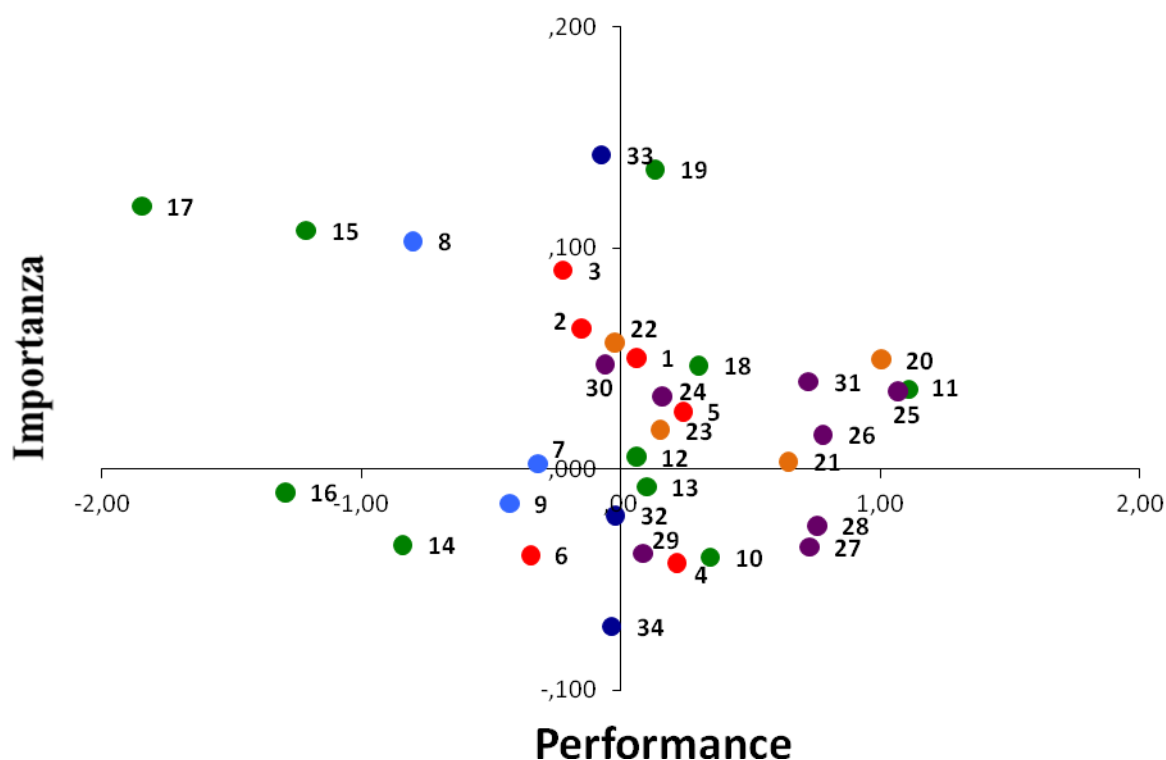


La matrice, più sintetica possibile, indica che i fattori gestione dei processi e gestione delle risorse e delle alleanze sono dei buoni fattori, ovvero possono essere considerati fattori chiave di successo. I fattori della gestione del personale e della gestione del cambiamento organizzativo, si trovano nel quadrante in alto a destra e quindi sono assunti come criticità. Sono molto importanti per i dipendenti, ma non soddisfacenti. Il fattore della leadership si trova in mezzo agli altri fattori, è considerato abbastanza importante e performante sotto la media.

Di seguito, invece, si analizza la matrice performance/importanza a livello di ogni singolo item per ogni fattore. La legenda dei fattori è la seguente. I numeri, invece, corrispondono alla numerazione delle domande nel questionario.

- Gestione della leadership
- Gestione del cambiamento organizzativo
- Gestione del personale
- Gestione delle risorse e delle alleanze
- Gestione dei processi assistenziali
- Gestione dei processi tecnico-amministrativi

Matrice performance/importanza tutti item (dipendenti totali)



Nella matrice si nota come gli item della gestione delle risorse e delle alleanze rimangono nel quadrante dei fattori di successo. Gli item della gestione della leadership hanno performance medie e gli item 1, 2, 3 e 5 hanno più importanza rispetto agli item 4 e 6. I tre item della gestione del cambiamento organizzativo hanno tutti performance inferiori alla media ed, in particolare l'8 (capacità di dare un "senso" alle strategie) riveste un'importanza elevata. La gestione del personale invece, è caratterizzata da due gruppi di item: 14, 15, 16 e 17 sono elementi molto scadenti come soddisfazione, rispetto ai restanti 10, 11, 12, 13, 18 e 19, valutati maggiormente performanti. I componenti della gestione dei processi assistenziali sono generalmente soddisfacenti in termini di performance, inoltre, alcuni (24, 25, 26, 30, e 31) presentano un'importanza maggiore degli altri (27, 28 e 29). Infine, per quanto riguarda gli item della gestione dei processi tecnico amministrativi, si collocano lungo l'asse centrale della performance e tra i tre il 33 (capacità di favorire l'omogeneità dei comportamenti nei processi) assume molta importanza agli occhi dei dipendenti.



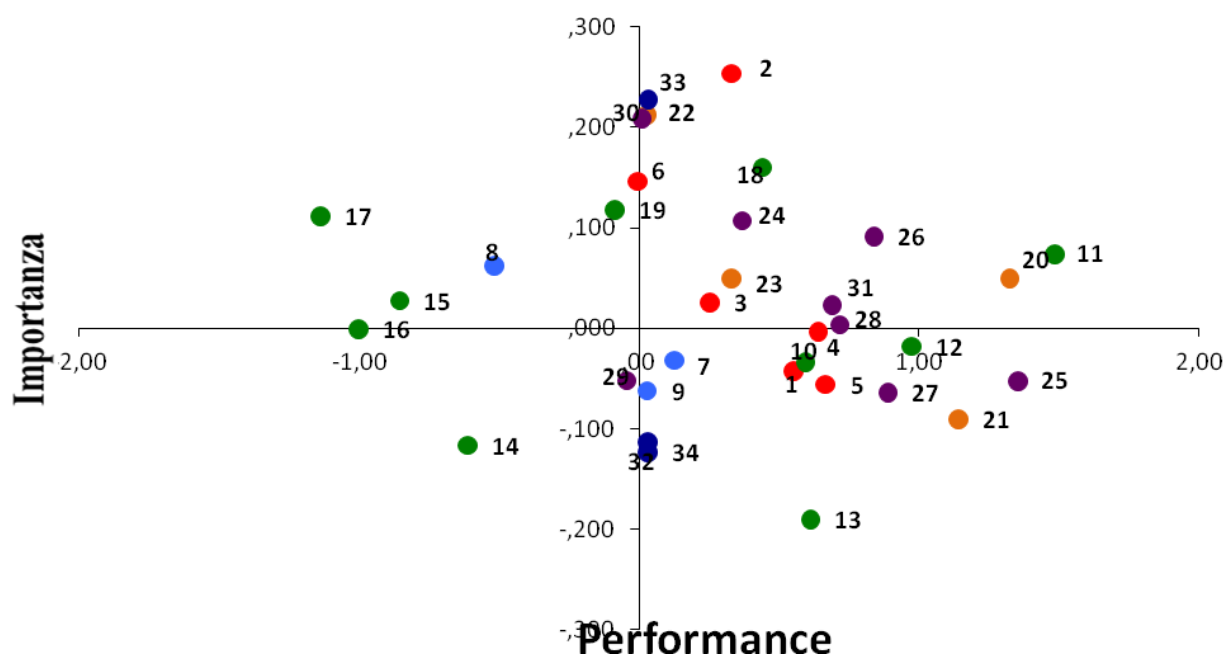
- responsabili (responsabile di struttura complessa e responsabile di struttura semplice);
- dirigenti (dirigenti con incarico di alta professionalità e dirigenti con incarico di natura professionale);
- titolari (titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica e titolare di posizione organizzativa sanitaria);
- collaboratore sanitario (collaboratore professionale sanitario: infermieristico, ostetrico, tecnico sanitario, della riabilitazione e della prevenzione e assistente sociale);
- amministrativo e tecnico (collaboratore amministrativo e tecnico, assistente amministrativo e tecnico e personale tecnico, amministrativo e di supporto).

Matrice performance/importanza per categoria dei RESPONSABILI (di struttura semplice e complessa)

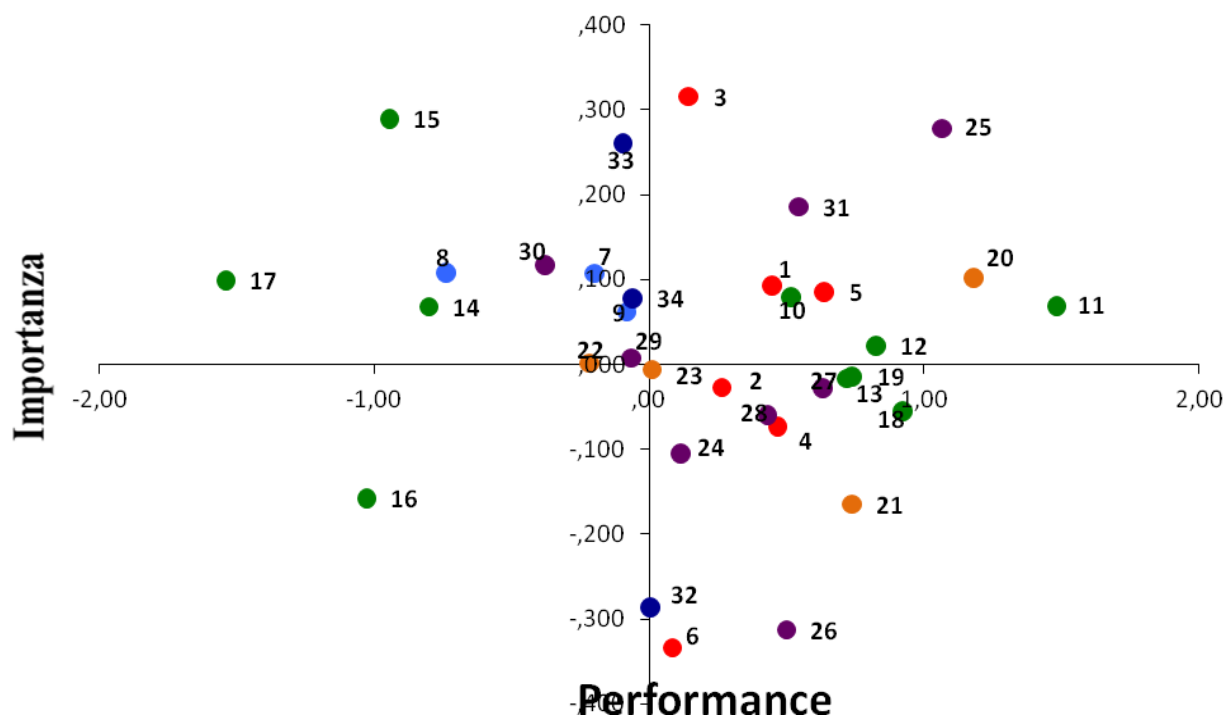




Matrice performance/importanza per categoria dei DIRIGENTI (con incarico di alta professionalità e di natura professionale)

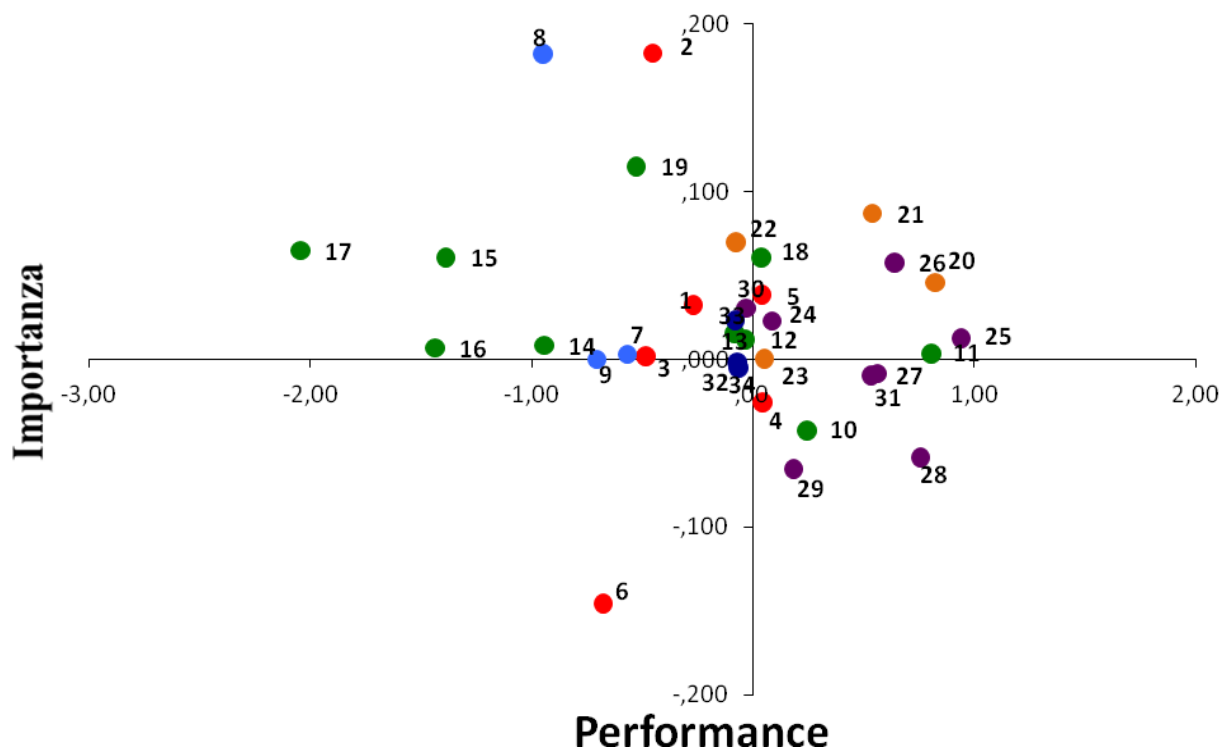


Matrice performance/importanza per categoria dei TITOLARI (di posizione organizzativa amministrativa e tecnica, sanitaria e coordinatore sanitario).

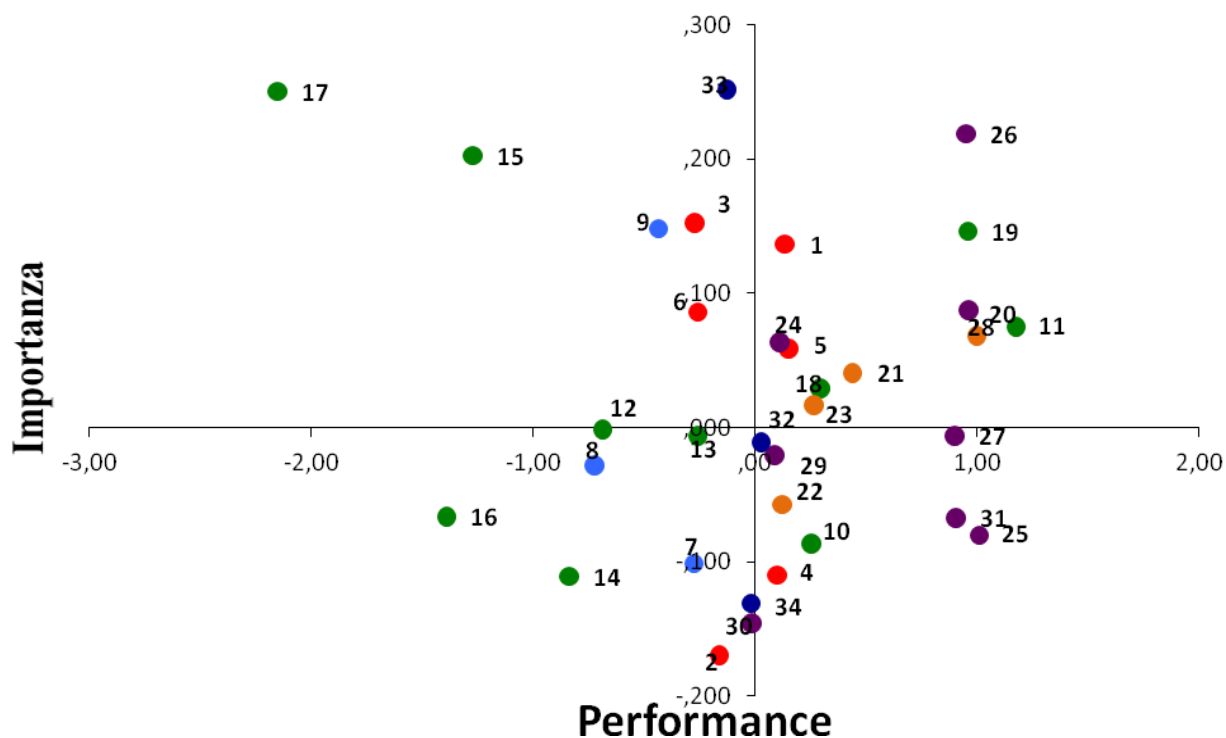




Matrice performance/importanza per categoria COLLABORATORE SANITARIO (infermieristico, ostetrico, tecnico sanitario, della riabilitazione e della prevenzione) E ASSISTENTE SOCIALE.



Matrice performance/importanza per categoria AMMINISTRATIVO E TECNICO (collaboratore, assistente e personale di supporto).





Rispetto alla matrice iniziale, quella dei dipendenti totali, si nota per le matrici dei responsabili, dei dirigenti e dei titolari uno scostamento generale verso le performance superiori, rispetto alle categorie del collaboratore sanitario e amministrativo e tecnico. Significa che per quest'ultime due categorie le valutazioni in termini di soddisfazione non sono così performanti come agli occhi delle altre categorie.

Queste differenze performative si notano considerando gli item della gestione della leadership: mentre per i responsabili presentano un valor medio attorno al 0,5, per la categoria del collaboratore sanitario si distribuiscono attorno al -0,25.

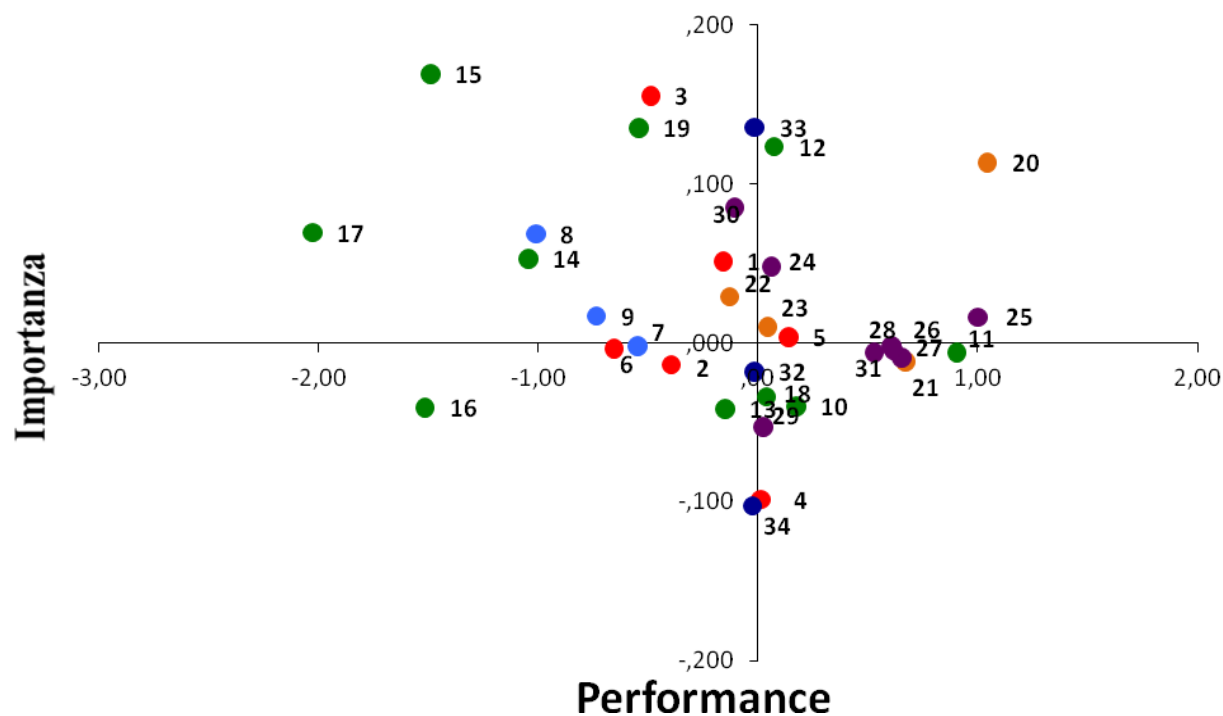
Nella gestione del cambiamento organizzativo, per la categoria dei dirigenti l'item 9 (attività di informazione e di ascolto, cioè di comunicazione, svolte dal diretto responsabile) assume un'importanza bassissima, al contrario dei dipendenti amministrativo e tecnico. Per la categoria del collaboratore sanitario, invece, l'item più importante è l'8 (capacità di dare un "senso" alle strategie).

La gestione del personale presenta andamenti un po' diversi a seconda delle categorie professionali considerate. Tra i responsabili il gruppo di item 10, 11, 12, 13, 18 e 19 hanno performance molto soddisfacenti e gli item più importanti sono il 15 (utilizzo delle capacità e potenzialità individuali, favorendo il cambio di mansioni) e 19 (adeguatezza di tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare impegni familiari, personali ed extra lavorativi). Per i titolari il gruppo di item 10, 11, 12, 13, 18 e 19 hanno tutti circa la stessa importanza. Per i collaboratori sanitari l'item più importante in assoluto è il 19 (adeguatezza di tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare impegni familiari, personali ed extra lavorativi), mentre per l'amministrativo e tecnico lo è il 17 (riconoscimenti di merito e impegno in modo oggettivo). Per tutte le categorie invece, l'item 11 (qualità delle relazioni interpersonali) rappresenta quello con maggior performance.

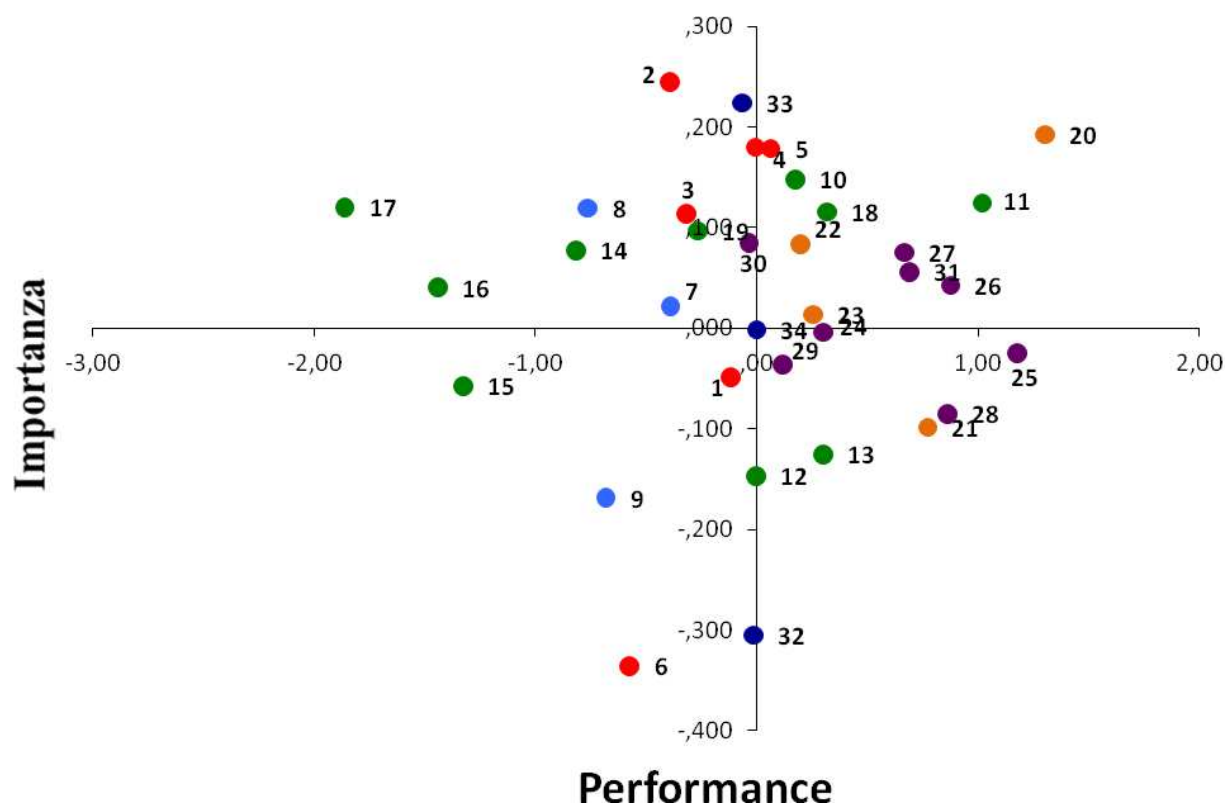
Tra gli item della gestione dei processi assistenziali da notare che per i responsabili e dirigenti il 30 (organizzazione aziendale ha favorito l'efficienza operativa delle strutture) risulta essere estremamente importante al contrario del personale amministrativo e tecnico, per il quale invece il 26 (capacità di misurare e stimare i risultati sulla salute dei cittadini ottenuti grazie alle attività assistenziali) è un fattore molto importante e di successo.



Matrice performance/importanza per struttura OSPEDALE DI TRENTO.

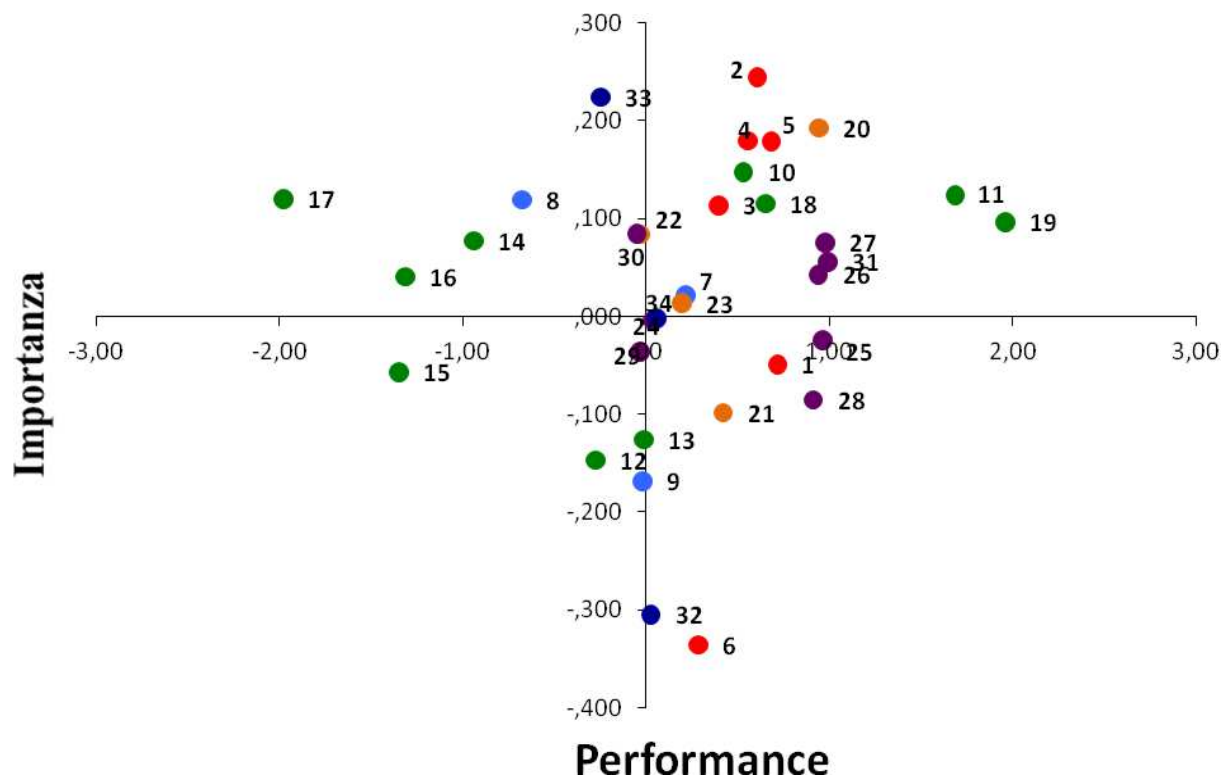


Matrice performance/importanza per struttura OSPEDALE DI ROVERETO.

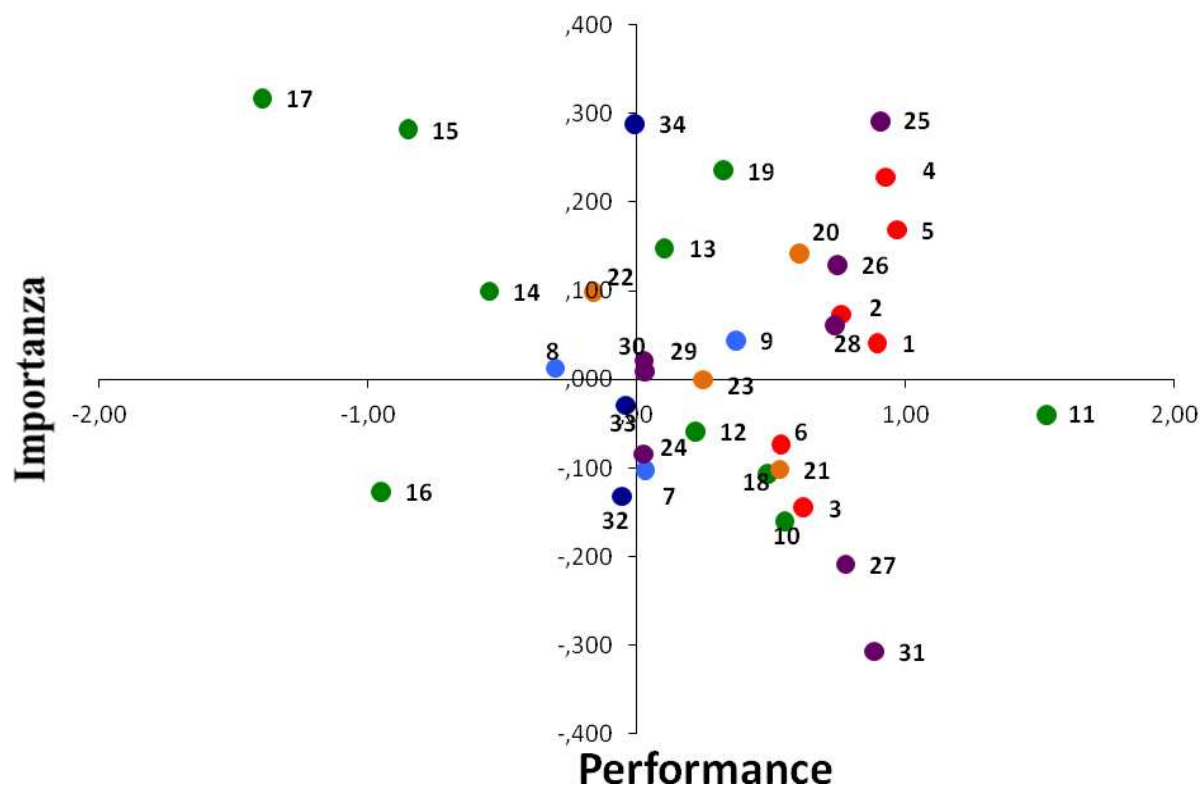




Matrice performance/importanza per struttura DIREZIONI CENTRALI E TECNOSTRUTTURE.

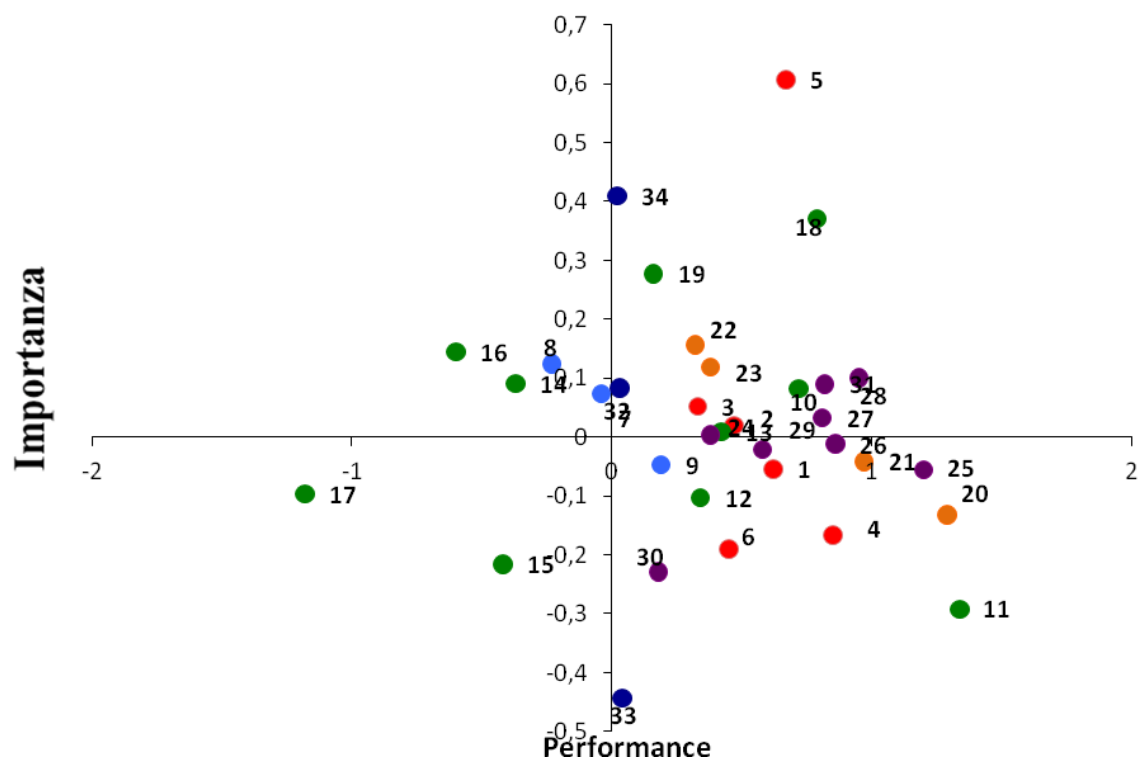


Matrice performance/importanza per struttura DISTRETTO CENTRO-NORD.

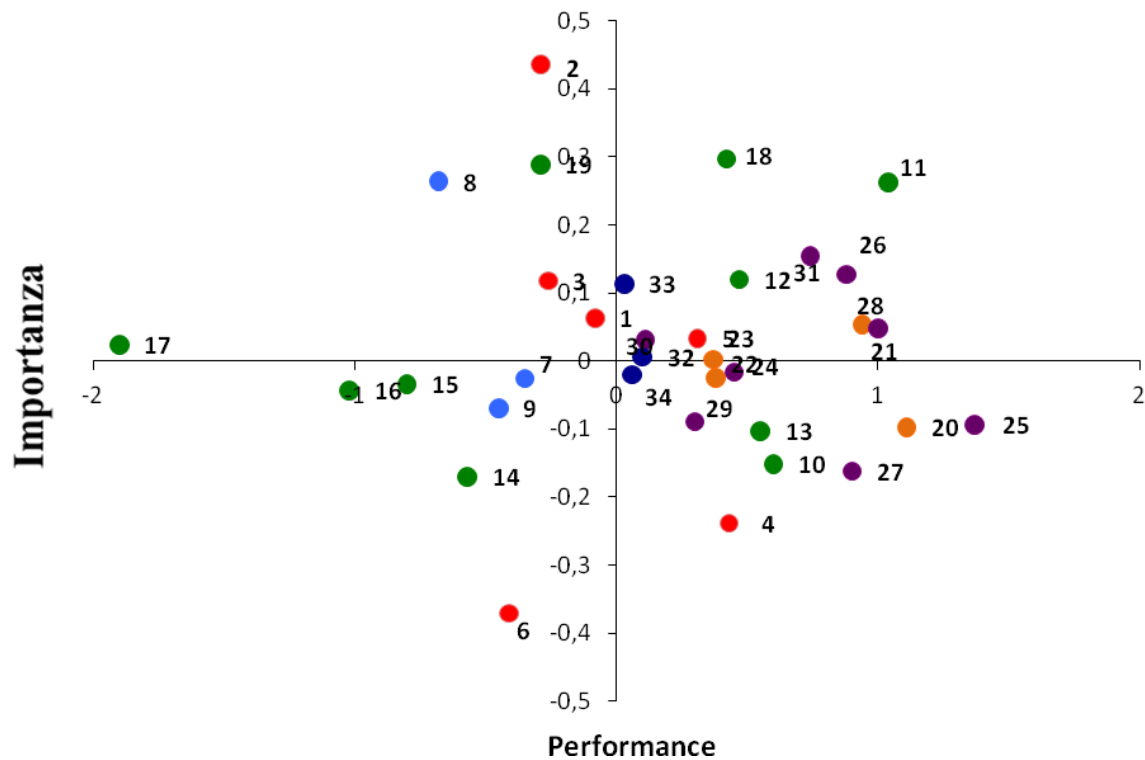




Matrice performance/importanza per struttura OSPEDALE DI CLES.

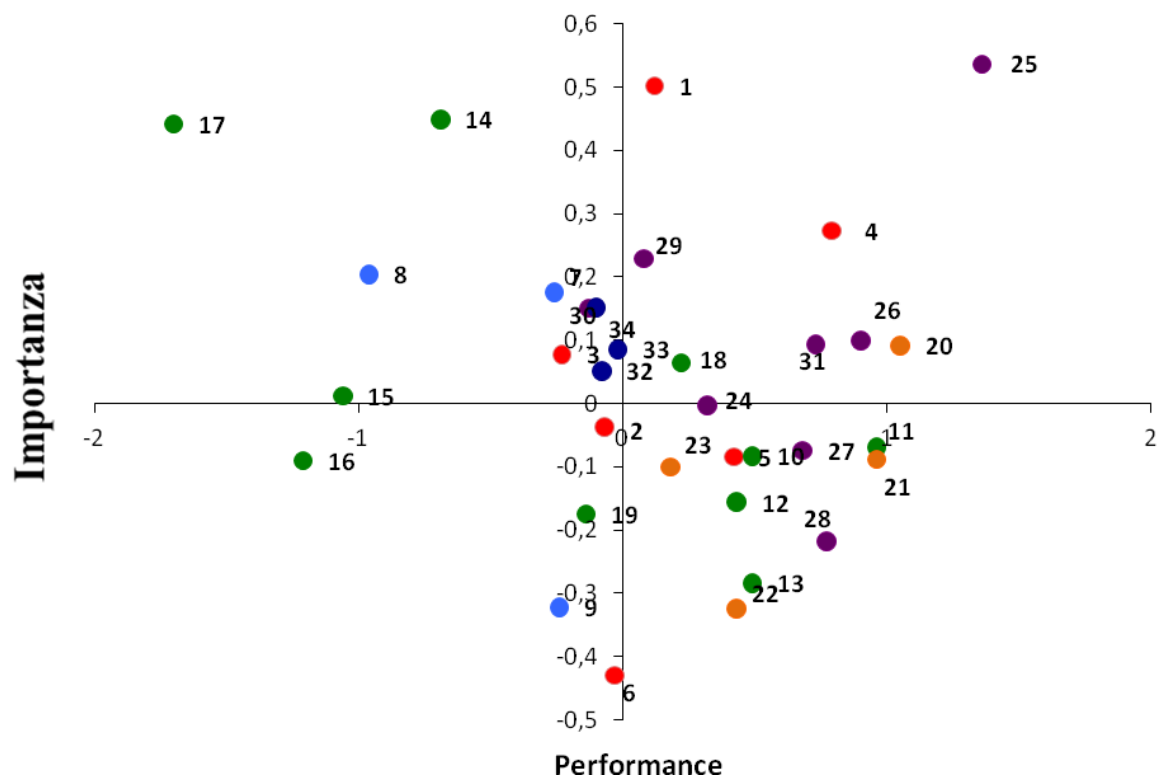


Matrice performance/importanza per struttura OSPEDALE DI ARCO.

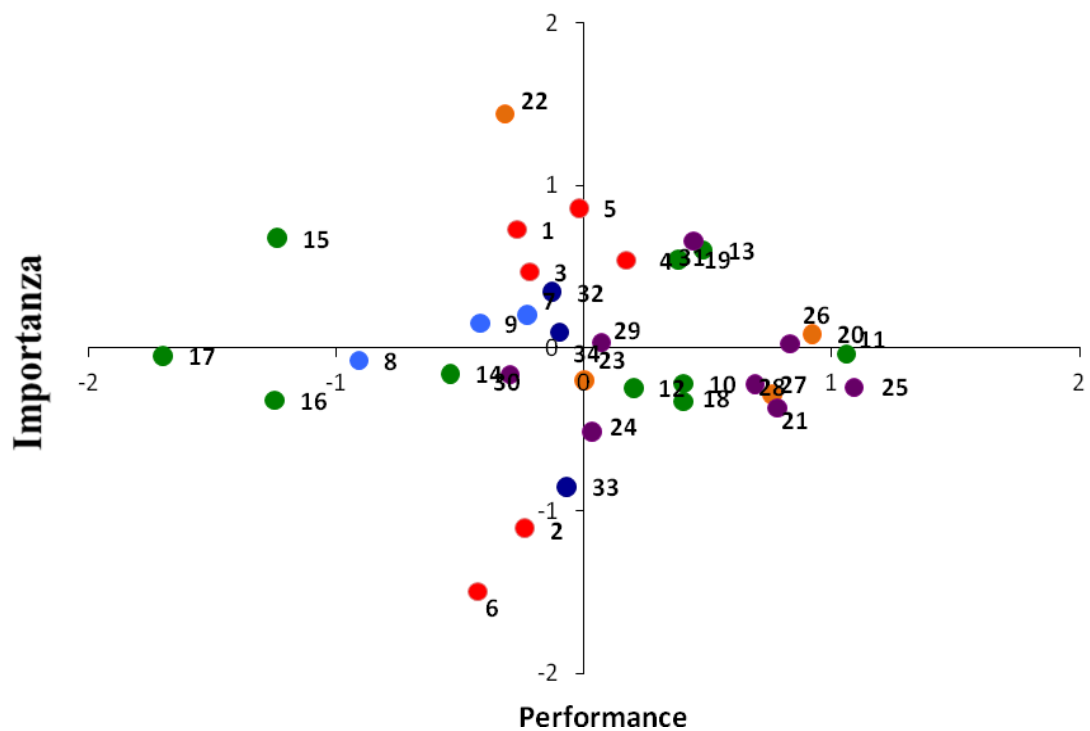




Matrice performance/importanza per struttura OSPEDALE DI CAVALESE

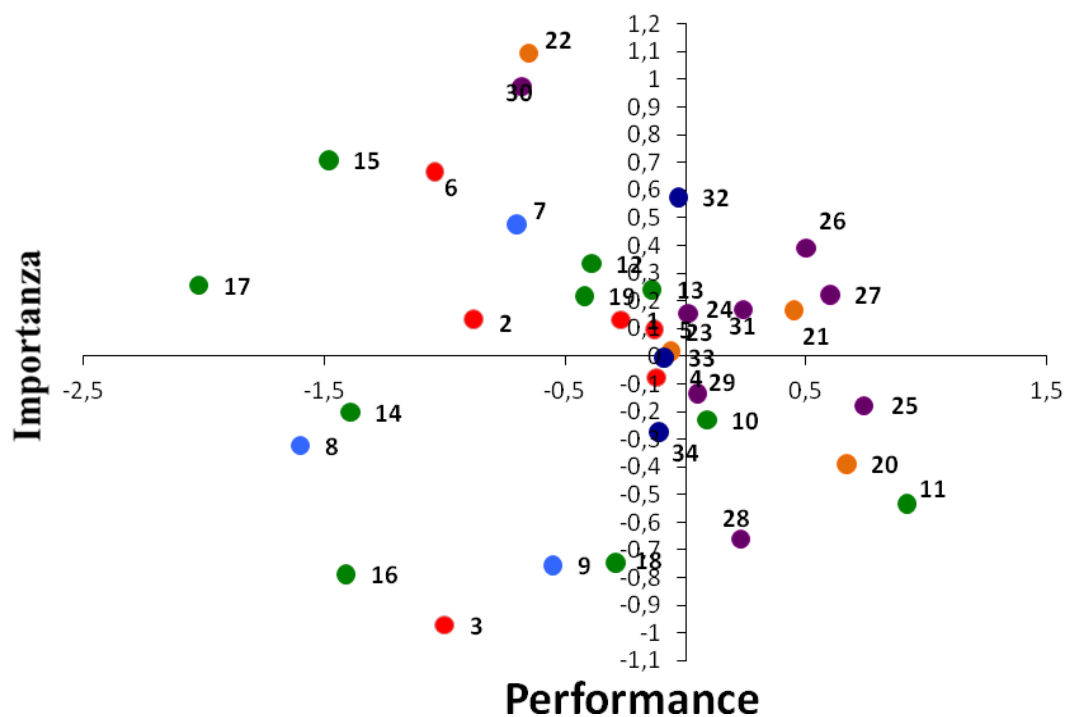


Matrice performance/importanza per struttura OSPEDALE DI BORG VALSUGANA

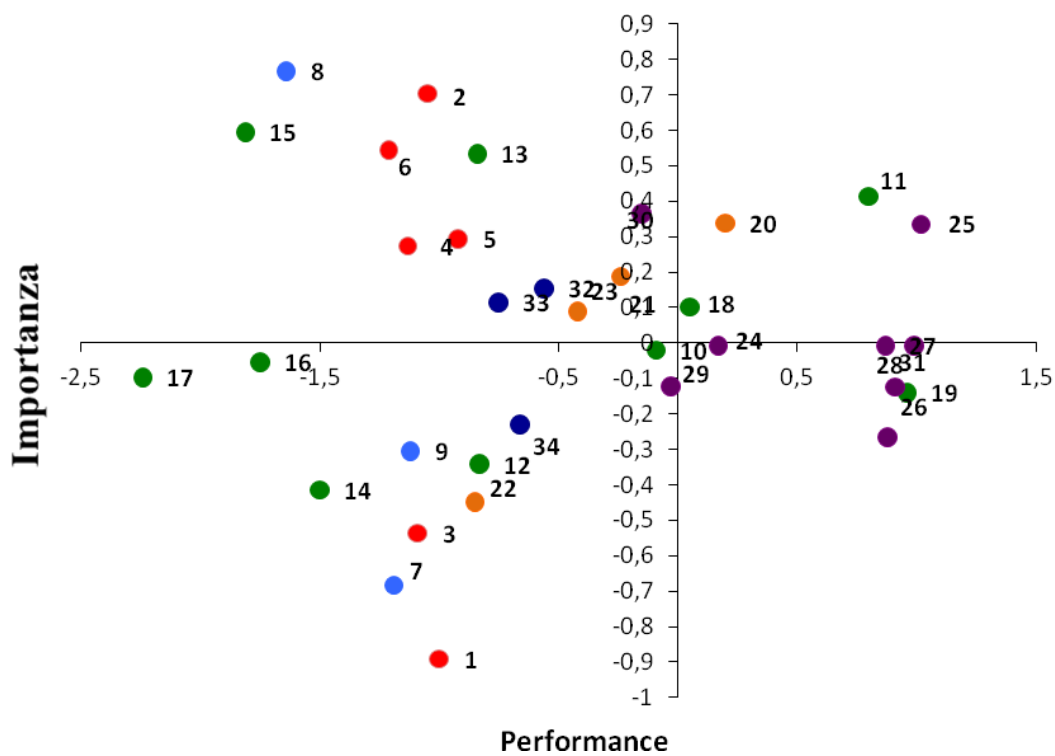




Matrice performance/importanza per struttura OSPEDALE DI TIONE

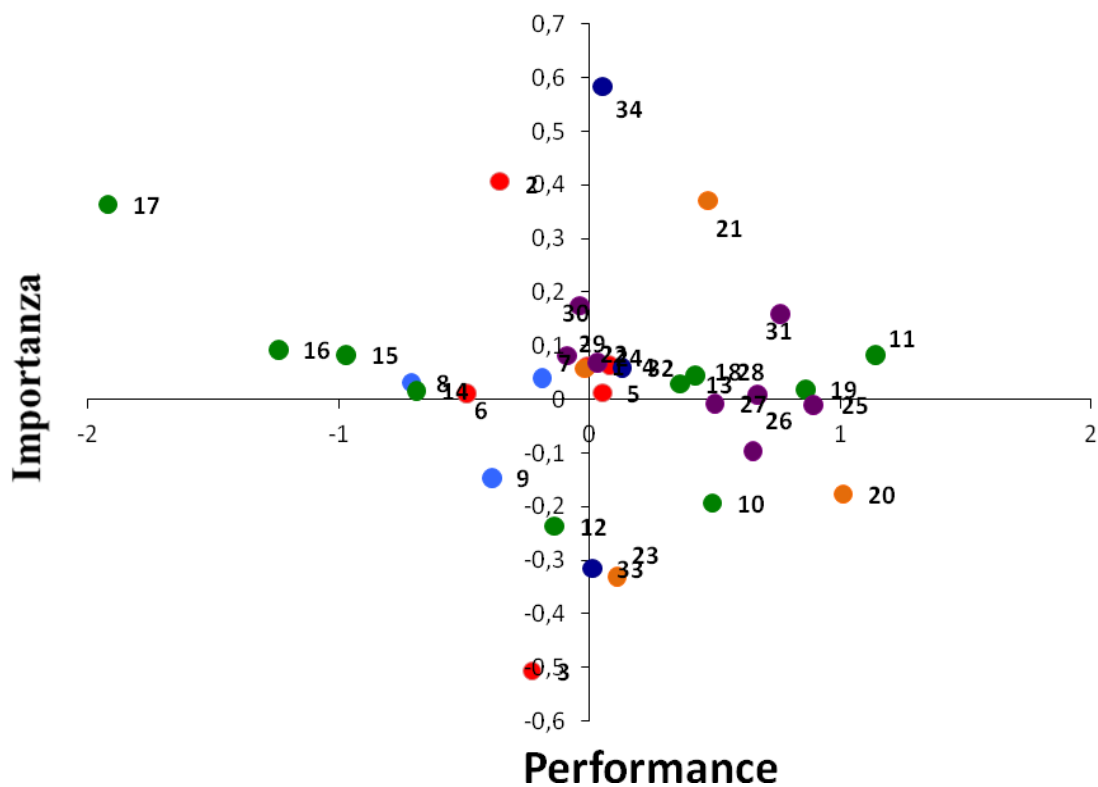


Matrice performance/importanza per struttura DIPARTIMENTO DI PREVENZIONE

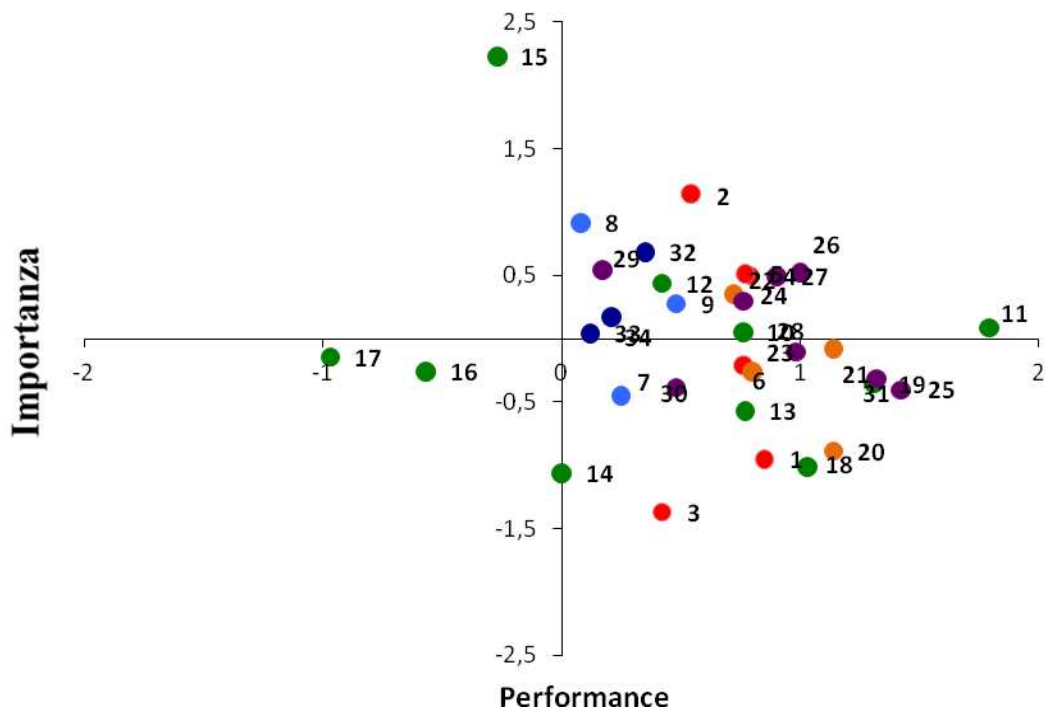




Matrice performance/importanza per struttura DISTRETTO EST

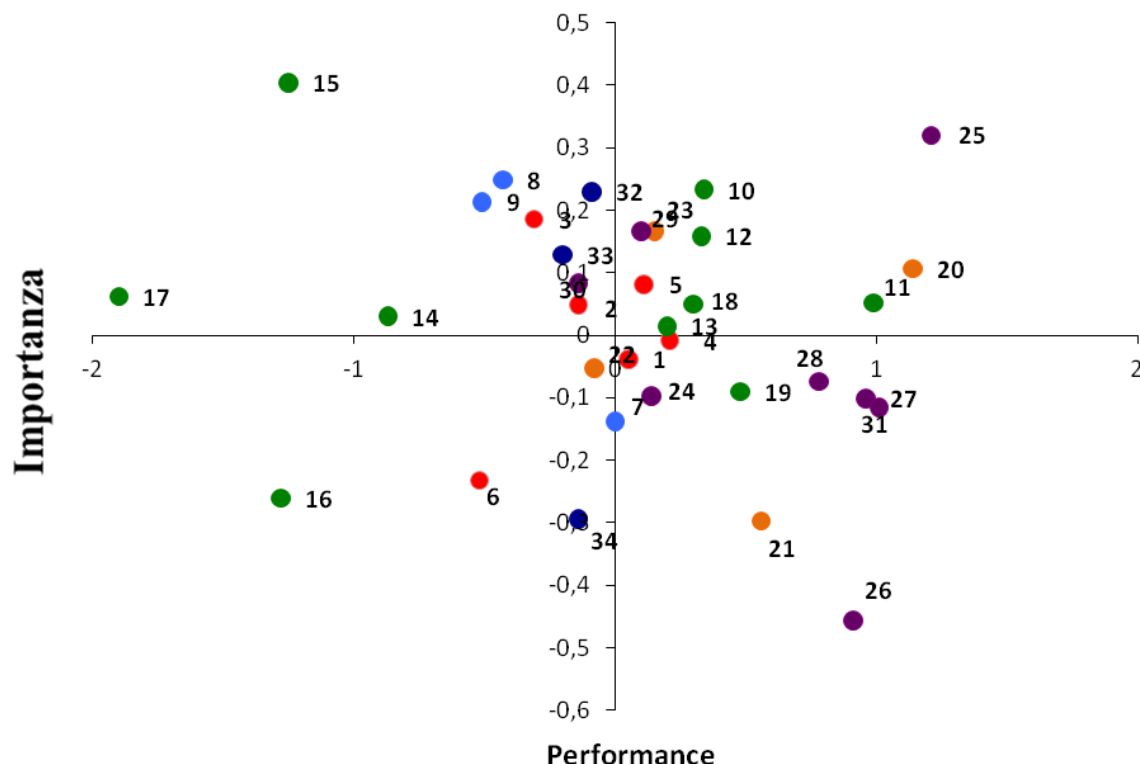


Matrice performance/importanza per struttura DISTRETTO OVEST





Matrice performance/importanza per struttura DISTRETTO CENTRO-SUD



Rispetto alla matrice iniziale, quella di tutte le strutture, in quella delle direzioni centrali e tecnostrutture e, soprattutto, in quella del distretto centro-nord e Ospedale di Cles e Cavalese si nota uno spostamento degli item della gestione della leadership verso punteggi più performanti. Tra questi l'item 6 (l'impegno del responsabile per migliorare il clima organizzativo) raggiunge livelli d'importanza molto bassi per Rovereto e le direzioni centrali.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse e delle alleanze l'andamento degli elementi che la compongono nelle diverse strutture dell'Apss mantiene l'andamento generale. In particolare, l'elemento che è più performante ed importante è il 20 (la complessiva disponibilità di tecnologie utili a soddisfare le esigenze di quanti si avvalgono dei servizi sanitari).

Per la gestione del personale, nella maggior parte delle strutture, l'item più importante in assoluto è il 15 (utilizzo delle capacità e potenzialità individuali, favorendo il cambio di mansioni). Per tutte le strutture, invece, l'item più performante è 11 (qualità delle relazioni interpersonali), tranne che nelle direzioni centrali che è 19 (adeguatezza di tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare impegni familiari, personali ed extra lavorativi).

All'interno della gestione dei processi assistenziali gli item che la compongono sono percepiti generalmente con la stessa importanza, tranne per il distretto centro-nord in cui il 25 (capacità di



erogare prestazioni sanitarie efficaci, appropriate e sicure) è estremamente importante e performante, è il 31 (capacità di promuovere l'empowerment dei pazienti nei processi assistenziali) che è estremamente performante, ma per nulla importante. In generale la gestione dei processi assistenziali ha una performance sopra la media.

Infine, per le gestioni del cambiamento organizzativo e dei processi tecnico-amministrativi non ci sono andamenti discriminanti tra le diverse strutture, tranne che nel Dipartimento di Prevenzione dove le performance sono più basse.

3.2 Valutazione della performance dell'APSS

I seguenti paragrafi sviluppano un'analisi su alcune considerazioni personali dei dipendenti dell'APSS.

Ai rispondenti del questionario sono state poste delle domande riguardanti:

- la loro personale soddisfazione e orgoglio nel far parte dell'azienda;
- la chiara consapevolezza di come l'attività loro svolta contribuisca a migliorare il benessere dell'APSS e della comunità;
- la propria eventuale raccomandazione della loro unità operativa ad una persona a loro cara;
- la propria eventuale raccomandazione della loro struttura ad una persona a loro cara.

La valutazione da parte dei dipendenti è stata fatta su una scala da 0 a 10, dove:

- 0 = sicuramente insoddisfatto, sicuramente non chiaro, non raccomando sicuramente;
- 10 = sicuramente soddisfatto, sicuramente chiaro, raccomando sicuramente.

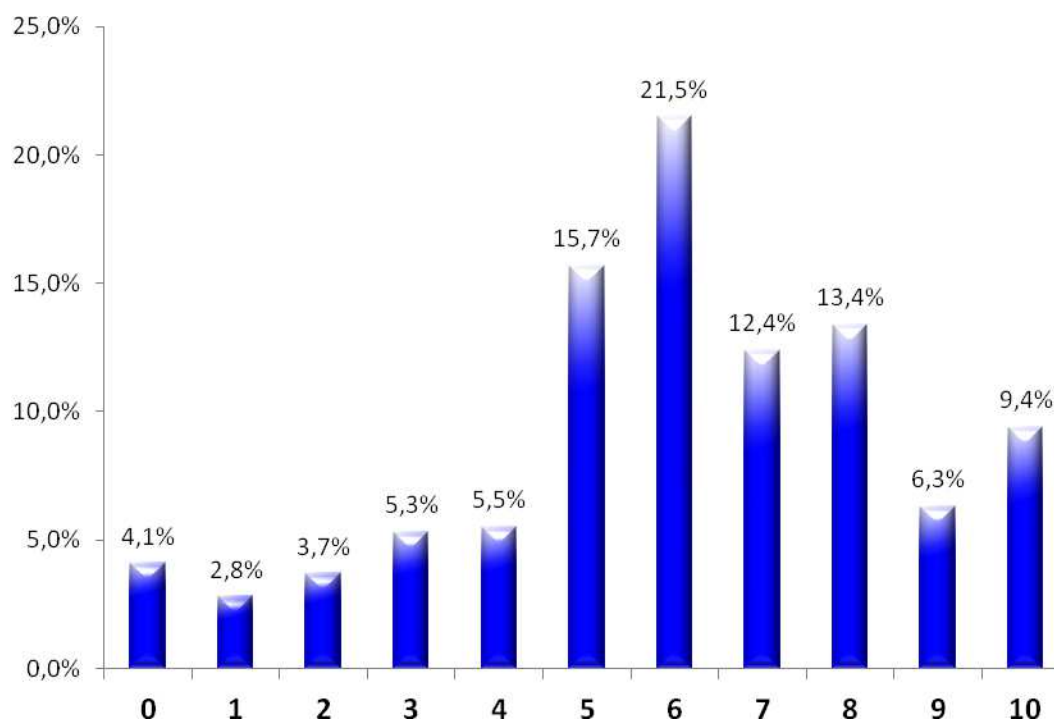
Per ogni domanda si è cercato poi di capire quali fossero i fattori che maggiormente potessero influenzare ogni risposta. Si è ipotizzato dunque un modello di regressione dove i coefficienti β indicano l'impatto di ognuno dei 5 fattori cardine del questionario sulla soddisfazione, chiarezza e raccomandazioni.

Infine, si conclude identificando i fattori che risultano avere in generale maggiore influenza in queste considerazioni di tipo personale.



3.2.1 Soddisfazione nel far parte dell'APSS

Mi sento orgoglioso e soddisfatto di far parte dell'Azienda.



Il grafico soprastante indica che la maggior parte dei dipendenti si sente più che orgoglioso e soddisfatto di far parte dell'APSS: circa il 21% ha dichiarato di sentirsi soddisfatto per un valore pari a 6 in una scala da 0 a 10 (dove 10 equivale a "sicuramente soddisfatto"); circa il 16% ha dichiarato di sentirsi soddisfatto per un valore pari a 5. Quelli che sicuramente non si sentono orgogliosi e soddisfatti sono il 4%.



Soddisfazione per categorie di appartenenza:

Tabella 73

	responsabi le di struttura complessa	responsabi le di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta profession alità	dirigenti con incarico di natura profession ale	titolare di posizione organizzati va sanitaria	titolare di posizione organizzati va amministr ativa e tecnica	coordinato re sanitario (caposala, capotecnico, o, altro tipo di coordinato re) (cat. D	collaborat ore profession ale sanitario	assiste nte sociale	collabor atore amminis trativo e tecnico (cat. D)	assisten te amminis trativo e tecnico	personale tecnico, amministr ativo e di supporto della categorie A, B e Bs.	totale
da 0 a 3	6%	16%	15%	11%	14%	22%	18%	18%	13%	17%	14%	12%	16%
da 4 a 6	41%	35%	39%	35%	11%	33%	34%	46%	25%	36%	43%	47%	43%
da 7 a 10	53%	49%	46%	54%	75%	44%	47%	35%	63%	47%	43%	41%	41%

Soddisfazione per struttura di riferimento:

Tabella 74

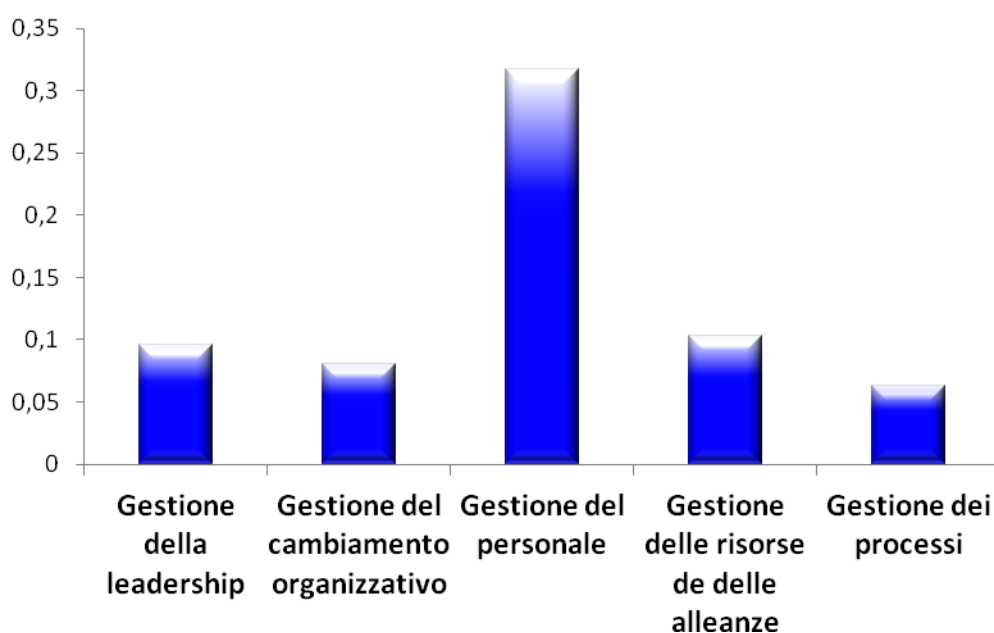
	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartim ento di Prevenzi one	Distretto Centro- nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro- sud	Direzioni centrali e tecnosru ture	totale
da 0 a 3	18%	19%	6%	15%	14%	22%	20%	23%	13%	13%	12%	7%	13%	16%
da 4 a 6	45%	41%	50%	49%	39%	33%	47%	37%	39%	41%	31%	45%	38%	43%
da 7 a 10	36%	41%	44%	35%	48%	45%	33%	41%	47%	46%	57%	48%	49%	41%

Nelle tabelle si nota che tra le categorie professionali di appartenenza quella maggiormente soddisfatta è il titolare di posizione organizzativa sanitaria, mentre quella che in proporzione ha il maggior numero di risposte comprese tra 0 e 3 è il titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica.

Tra le strutture di riferimento dell'Apss è il Distretto Ovest quello maggiormente soddisfatto, rispetto al Dipartimento di Prevenzione, che ha il maggior numero di risposte comprese tra 0 e 3. L'Ospedale di Cles, invece, è caratterizzato da una maggioranza di risposte comprese tra 4 e 6.

Tabella 75

Regressione lineare			
	Coefficienti	Coefficienti Standardizzati	Significatività
	B	Beta	
Gestione della leadership	0,085	0,096	0
Gestione del cambiamento organizzativo	0,089	0,08	0,006
Gestione del personale	0,452	0,317	0
Gestione delle risorse de delle alleanze	0,148	0,103	0
Gestione dei processi	0,085	0,063	0,01





L'analisi di regressione vuole stabilire come i 5 fattori cardine del questionario abbiano impatto sulla soddisfazione del dipendente. E' stato ipotizzato un modello di regressione lineare in cui la variabile "soddisfazione" è regredita sui 5 fattori.

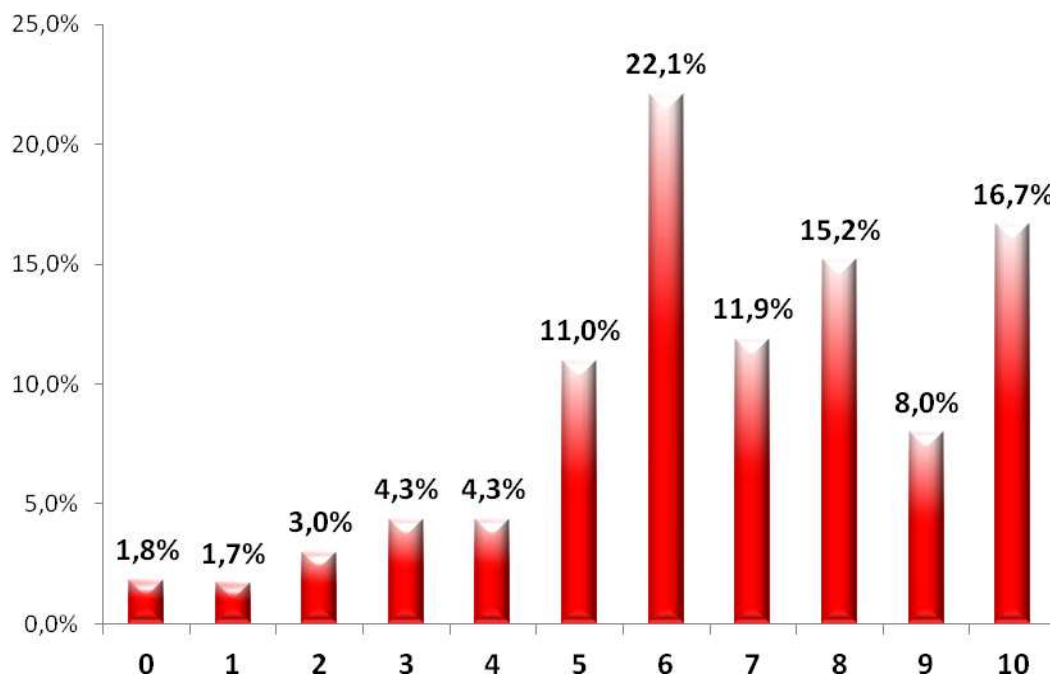
I valori della colonna "Significatività" mostrano quali fattori sono statisticamente rilevanti: tutti i p-values dei fattori sono <0.05 , quindi tutti i fattori sono da considerarsi nella valutazione.

I coefficienti β indicano l'incidenza di ogni fattore sulla variabile oggetto di studio. I risultati mostrano che ciò che nettamente condiziona il sentirsi soddisfatto o meno di far parte dell'APSS è la *gestione del personale* ($\beta_{stand}=0.317$). La *gestione dei processi* invece risulta essere il fattore che meno condiziona la soddisfazione del dipendente ($\beta_{stand}=0.063$).



3.2.2 L'impatto sul benessere della comunità

Mi è chiaro come l'attività che svolgo contribuisce al successo dell'Azienda e a migliorare il benessere della comunità.



La maggior parte dei dipendenti indica di aver chiaro come l'attività da loro svolta contribuisce al successo dell'Azienda e a migliorare il benessere della comunità: circa il 22% ha dichiarato di aver chiaro il proprio impatto sull'APSS e sulla comunità per un valore pari a 6 in una scala da 0 a 10 (dove 10 equivale a "sicuramente chiaro"); circa il 17% ha dichiarato di averlo perfettamente chiaro. Quelli che non hanno chiara la loro influenza sulla APSS e sulla comunità sono circa il 2%.

Successo e benessere per categorie di appartenenza:

Tabella 76

	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.	totale
da 0 a 3	2%	9%	10%	11%	4%	15%	14%	11%	0%	12%	12%	10%	11%
da 4 a 6	38%	38%	36%	31%	29%	37%	35%	38%	38%	42%	40%	37%	37%
da 7 a 10	60%	52%	54%	58%	68%	48%	51%	51%	63%	46%	49%	52%	52%

Successo e benessere per struttura di riferimento:

Tabella 77

	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro-sud	Direzioni centrali e tecnostrutture	totale
da 0 a 3	12%	13%	5%	8%	8%	12%	15%	20%	8%	10%	6%	11%	10%	11%
da 4 a 6	37%	41%	42%	40%	39%	34%	36%	37%	33%	32%	32%	34%	42%	37%
da 7 a 10	51%	47%	54%	52%	53%	55%	49%	43%	59%	58%	62%	55%	48%	52%

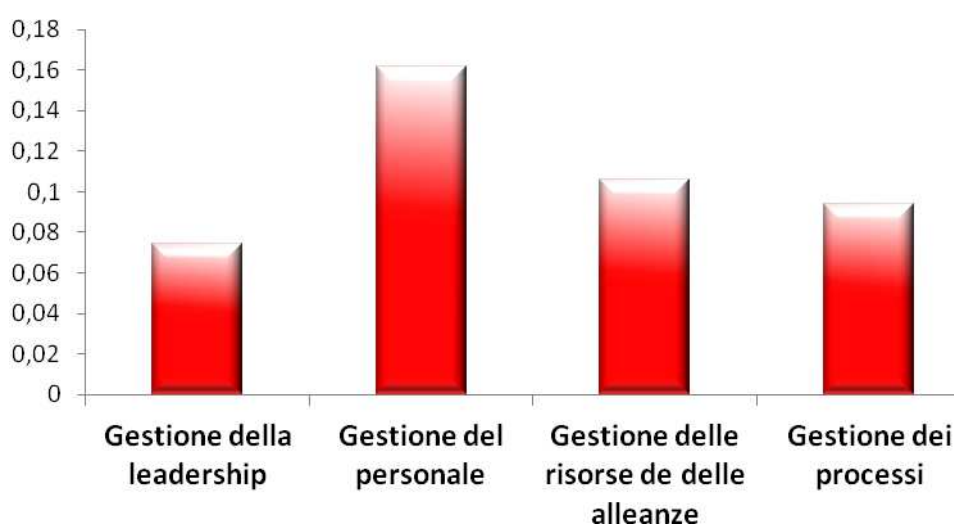
Nelle tabelle emerge che tra le categorie professionali di appartenenza quelle che dichiarano maggiormente di contribuire al successo dell'azienda e al benessere della comunità sono il titolare di posizione organizzativa sanitaria e l'assistente sociale, mentre quella che in proporzione ha il maggior numero di risposte comprese tra 0 e 3 è il titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica.

Tra le strutture di riferimento dell'Apss è il Distretto Ovest quello che dichiara maggiormente di contribuire al successo dell'azienda e al benessere della comunità, seguito da distretto Centro-Nord e Distretto Est. Invece, il Dipartimento di Prevenzione ha il maggior numero di risposte comprese tra 0 e 3 e l'Ospedale di Cles il maggior numero di risposte comprese tra 4 e 6.

Tabella 78

Regressione lineare

	Coefficienti B	Coefficienti Standardizzati Beta	Significatività
Gestione della leadership	0,062	0,074	0,009
Gestione del personale	0,22	0,162	0
Gestione delle risorse de delle alleanze	0,146	0,106	0
Gestione dei processi	0,121	0,094	0,001
Gestione del cambiamento organizzativo	-0,012	-0,011	0,736



Anche quì, l'analisi di regressione vuole stabilire come i 5 fattori cardine del questionario abbiano impatto sul successo dell'Azienda e sul benessere della comunità. E' stato ipotizzato un modello di regressione lineare in cui la variabile "successo-benessere" è regredita sui 5 fattori.



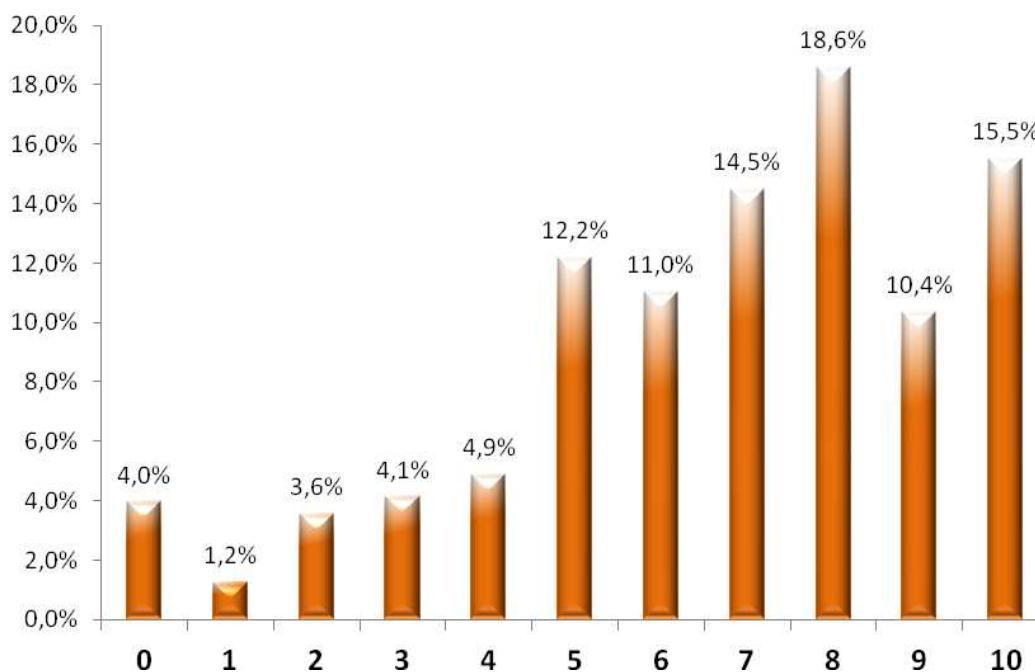
Il fattori da escludere poiché non statisticamente significativi è la *gestione del cambiamento organizzativo* ($p\text{-value}=0.736>0.05$).

I coefficienti β indicano l'incidenza di ogni fattore sulla variabile oggetto di studio. I risultati mostrano che ciò che nettamente condiziona la chiarezza del proprio impatto sul benessere dell'APSS e della comunità è la *gestione del personale* ($\beta_{stand}=0,162$). La *gestione della leadership* invece risulta essere il fattore che, tra i significativi, meno condiziona la soddisfazione del dipendente ($\beta_{stand}=0,074$).



3.2.3 Valutazione dell'Unità Operativa

Lei raccomanderebbe ad una persona a lei cara la sua unità operativa come un luogo in cui farsi curare?



Il grafico soprastante indica che la maggior parte dei dipendenti raccomanderebbe ad una persona a loro cara la propria unità operativa come un luogo in cui farsi curare: circa il 19% ha dichiarato che raccomanderebbe la UO per un valore pari a 8 in una scala da 0 a 10 (dove 10 equivale a "sicuramente sì"); circa il 16% ha dichiarato che raccomanderebbe l' UO per un valore pari a 10. Quelli che la sconsigliano fortemente sono il 4%.

Successo e benessere per categorie di appartenenza:

Tabella 79

	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.	totale
da 0 a 3	3%	7%	8%	6%	5%	0%	12%	15%	17%	0%	16%	20%	12%
da 4 a 6	14%	21%	20%	26%	20%	0%	26%	32%	0%	25%	26%	28%	34%
da 7 a 10	83%	72%	72%	68%	75%	100%	63%	53%	83%	75%	58%	52%	54%

Successo e benessere per struttura di riferimento:

Tabella 80

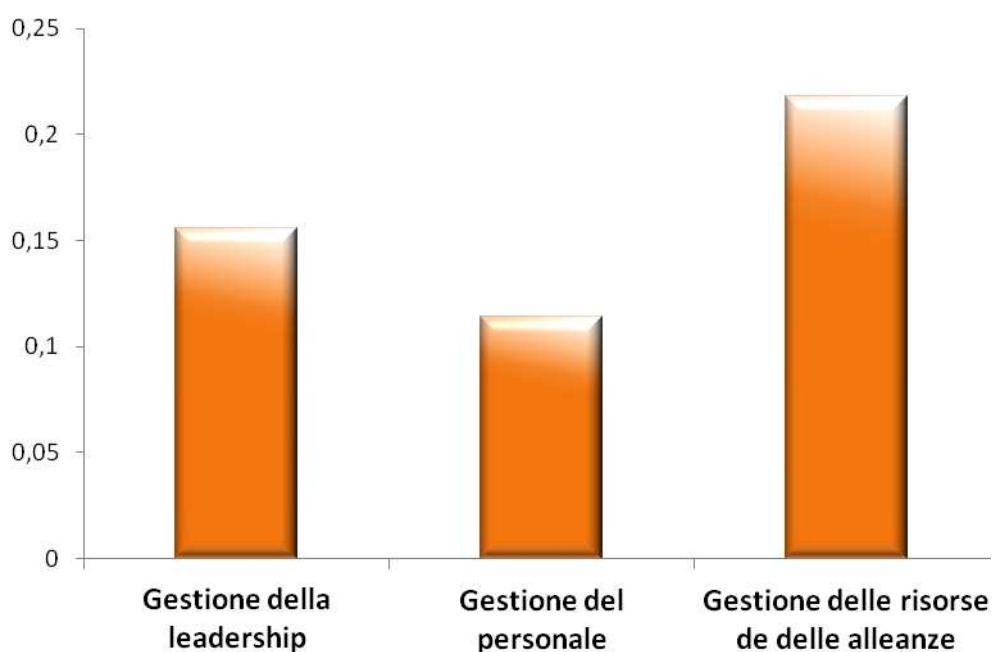
	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro- nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro- sud	Direzioni centrali e tecnostrutture	totale
da 0 a 3	16%	11%	10%	14%	11%	11%	21%	10%	8%	8%	12%	13%	9%	12%
da 4 a 6	30%	32%	26%	29%	23%	25%	40%	23%	22%	33%	17%	22%	18%	34%
da 7 a 10	55%	57%	65%	57%	66%	65%	40%	67%	70%	59%	71%	66%	73%	54%

Nelle tabelle emerge che tra le categorie professionali di appartenenza quelle che dichiarano maggiormente che raccomanderebbero la propria UO sono il titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica, il responsabile di struttura complessa e l'assistente sociale, mentre quella che in proporzione ha il maggior numero di risposte comprese tra 0 e 3 è il personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.

Tra le strutture di riferimento dell'Apss sono le direzioni centrali e le tecnostrutture che dichiarano maggiormente che raccomanderebbero la propria UO. Invece, l'Ospedale di Tione ha il maggior numero di risposte comprese tra 0 e 3.

Tabella 81

Regressione lineare			
	Coefficienti	Coefficienti Standardizzati	Significatività
	B	Beta	
Gestione della leadership	0,116	0,156	0
Gestione del personale	0,137	0,114	0
Gestione delle risorse de delle	0,249	0,218	0
Gestione dei processi	0,004	0,004	0,904
Gestione del cambiamento	-0,019	-0,016	0,567



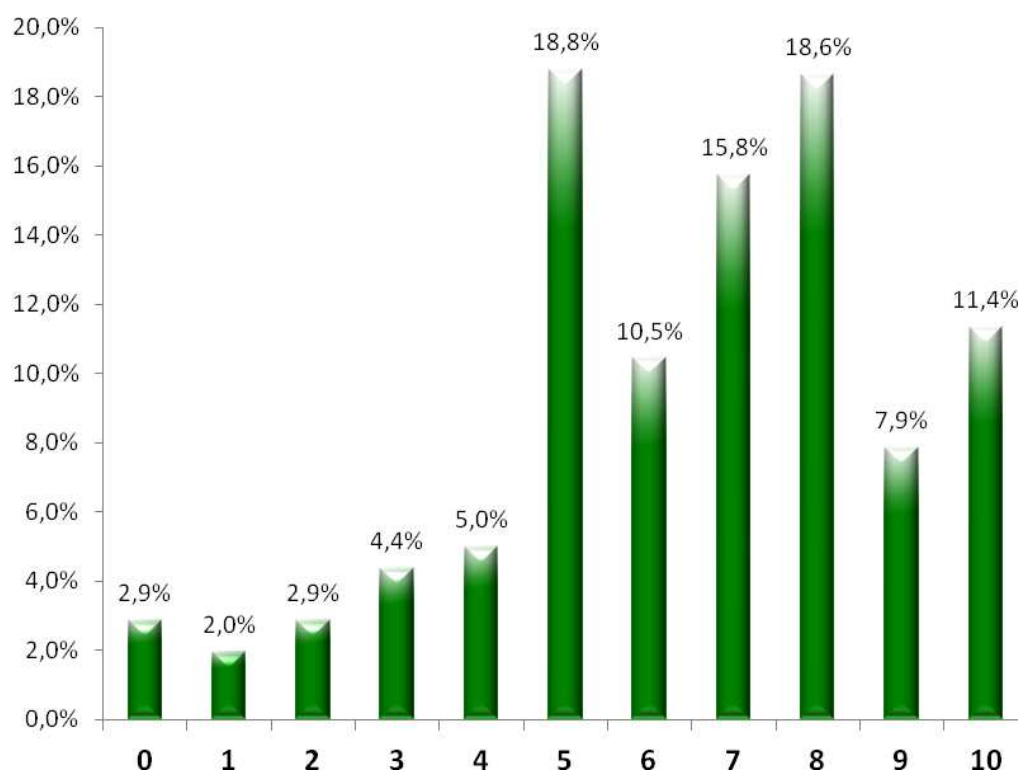


L'analisi di regressione esclude dall'analisi la *gestione dei processi* ($p\text{-value}=0.90>05$) e la *gestione del cambiamento organizzativo* ($p\text{-value}=0.57>05$).

I coefficienti β indicano l'incidenza di ogni fattore sulla variabile oggetto di studio. I risultati mostrano che ciò che nettamente influenza la raccomandazione della propria UO è la *gestione delle risorse e delle alleanze* ($\beta_{stand}=0.218$). La *gestione del personale* invece risulta essere il fattore che meno condiziona la raccomandazione della UO a persone care ($\beta_{stand}=0.114$).

3.2.4 Valutazione della struttura

Lei raccomanderebbe ad una persona a lei cara la sua struttura come un luogo in cui farsi curare?



La maggior parte delle risposte dei dipendenti circa l'eventuale raccomandazione ad una persona a loro cara della propria struttura come un luogo in cui farsi curare si collima in fascia positiva: circa il 19% ha dichiarato che raccomanderebbe la struttura per un valore pari a 5 in una scala da 0 a 10 (dove 10 equivale a "sicuramente sì"); un'ulteriore 19% ha dichiarato di sentirsi soddisfatto per un valore pari a 10. Quelli che sicuramente la sconsigliano sono il 3%.

Successo e benessere per struttura di riferimento:

Tabella 82

	Ospedale di Trento	Ospedale di Rovereto	Ospedale di Cles	Ospedale di Arco	Ospedale di Cavalese	Ospedale di Borgo Valsugana	Ospedale di Tione	Dipartimento di Prevenzione	Distretto Centro-nord	Distretto Est	Distretto Ovest	Distretto Centro- sud	Direzioni centrali e tecnostutture	totale
da 0 a 3	12%	7%	7%	18%	0%	11%	31%	22%	10%	7%	6%	17%	12%	12%
da 4 a 6	33%	30%	27%	29%	25%	32%	39%	42%	41%	25%	22%	43%	36%	34%
da 7 a 10	55%	63%	67%	53%	75%	58%	31%	37%	50%	68%	72%	40%	52%	54%

Successo e benessere per categorie di appartenenza:

Tabella 83

	responsabile di struttura complessa	responsabile di struttura semplice	dirigenti con incarico di alta professionalità	dirigenti con incarico di natura professionale	titolare di posizione organizzativa sanitaria	titolare di posizione organizzativa amministrativa e tecnica	coordinatore sanitario (caposala, capotecnico, altro tipo di coordinatore) (cat. D e Ds)	collaboratore professionale sanitario	assistente sociale	collaboratore amministrativo e tecnico (cat. D)	assistente amministrativo e tecnico	personale tecnico, amministrativo e di supporto della categorie A, B e Bs.	totale
da 0 a 3	0%	18%	0%	8%	0%	8%	9%	21%	0%	11%	10%	13%	12%
da 4 a 6	25%	41%	43%	0%	50%	29%	39%	39%	0%	39%	33%	30%	34%
da 7 a 10	75%	41%	57%	92%	50%	63%	52%	41%	100%	50%	57%	57%	54%

Nelle tabelle emerge che tra le categorie professionali di appartenenza quelle che dichiarano maggiormente che raccomanderebbero la propria struttura sono i dirigenti con incarico di natura professionale e l'assistente sociale, mentre quella che in proporzione ha il maggior numero di risposte comprese tra 0 e 3 è il responsabile di struttura semplice.

Tra le strutture di riferimento dell'Apss è l'Ospedale di Cavalese che dichiara maggiormente che raccomanderebbero la propria UO. Invece, l'Ospedale di Tione ha il maggior numero di risposte comprese tra 0 e 3.

Tabella 84

Regressione lineare			
	Coefficienti	Coefficienti Standardizzati	Significatività
	B	Beta	
Gestione della leadership	-0,031	-0,07	0,02
Gestione del personale	0,032	0,057	0,107
Gestione delle risorse e delle alleanze	-0,004	-0,006	0,85
Gestione dei processi	-0,011	-0,016	0,602
Gestione del cambiamento organizzativo	0,013	0,019	0,507

Dall'analisi di regressione risulta che l'unico fattore che impatta sulla raccomandazione della struttura ad una persona cara è la gestione della leadership (p-value=0.02). L'impatto tuttavia leggero in quanto il coefficiente $\beta=-0.07$ riferito al fattore è molto basso.

Tutti gli altri fattori risultano statisticamente non significativi (p-values>0.05)

L'analisi dettagliata delle considerazioni dei dipendenti sviluppa un'immagine in sostanza positiva. La maggior parte dei dipendenti è soddisfatta e orgogliosa di far parte dell'APSS, è a loro chiaro il loro impatto sull'APSS stessa e sul benessere della comunità. Raccomanderebbero generalmente la loro struttura e la loro unità operativa.

I fattori che maggiormente incidono su queste considerazioni personali sono *la gestione del personale, gestione della leadership e gestione delle risorse e delle alleanze*.



3.3 L'APSS Verso il miglioramento: i fattori critici

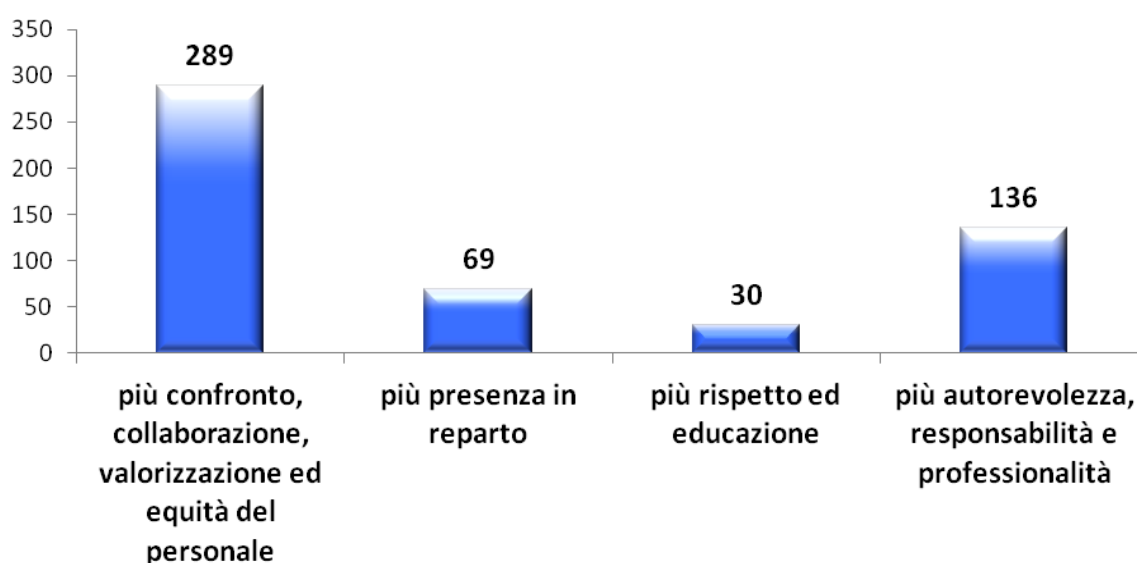
Ai rispondenti del questionario sono state poste anche due domande in forma aperta: una riguardante le azioni del proprio diretto responsabile, posta al termine della parte sulla gestione della leadership; una riguardante le azioni aziendali per favorire il bilanciamento tra lavoro e famiglia, posta al termine della parte sulla gestione del personale. Le risposte a tali domande in forma discorsiva sono state raccolte, esaminate ed identificate in diverse aree semantiche, per poter essere analizzate anche a livello quantitativo.

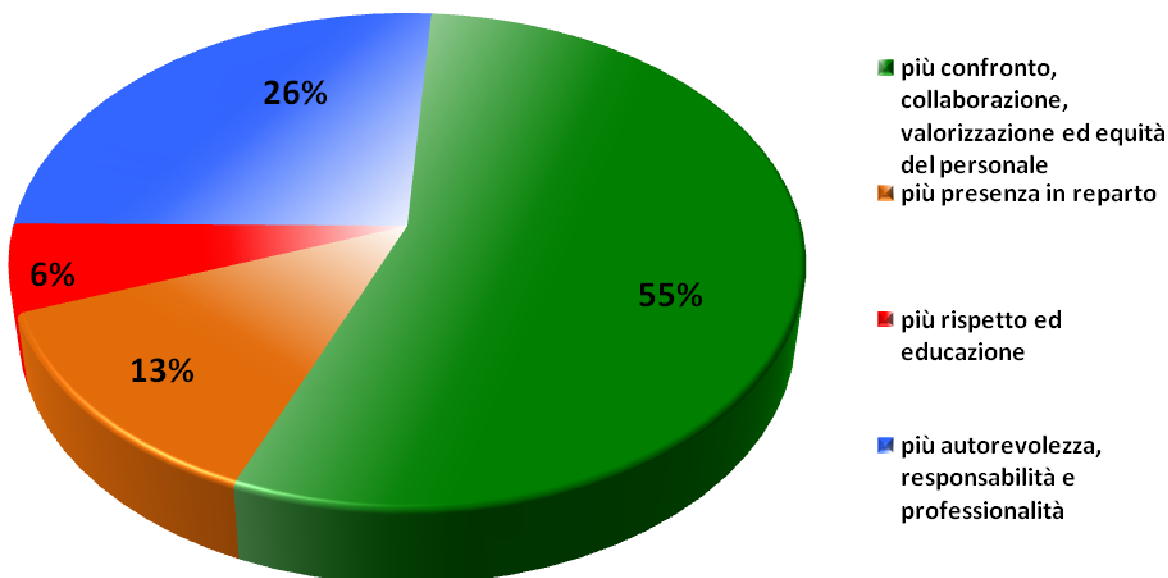
3.3.1 Le azioni dei responsabili

Come il suo diretto responsabile potrebbe migliorare il suo lavoro?

Tabella 85

	frequenza	percentuale	percentuale valida	percentuale cumulata
più confronto, collaborazione, valorizzazione ed equità del personale	289	55,2	55,2	55,2
più presenza in reparto	69	13,2	13,2	68,3
più rispetto ed educazione	30	5,7	5,7	74,0
più autorevolezza, responsabilità e professionalità	136	26,0	26,0	100,0
Totale	524	100,0	100,0	





La prima domanda aperta posta ai rispondenti è: “Se lo desidera, indichi una o più azioni che il suo diretto responsabile dovrebbe intraprendere per migliorare il suo lavoro”. Poiché tale domanda non era obbligatoria, le risposte sono 549, all’incirca il 20% dell’intero campione.

L’analisi quantitativa delle risposte ha individuato inizialmente 4 aree semantiche entro cui classificare tutte le risposte. Le 4 aree semantiche sono:

- confronto, collaborazione, valorizzazione ed equità del personale
- presenza in reparto
- rispetto ed educazione
- autorevolezza, responsabilità e professionalità

La maggioranza delle risposte, 289 su 524, appartengono alla prima classe, ovvero richiedono al diretto responsabile maggior confronto, collaborazione, valorizzazione ed equità.

Il 26% invece, ha espresso l’esigenza di una maggiore autorevolezza, responsabilità e professionalità al proprio diretto responsabile.

Una maggior presenza in reparto è richiesta da circa 70 dipendenti, mentre altri 30 pretendono maggior rispetto ed educazione.

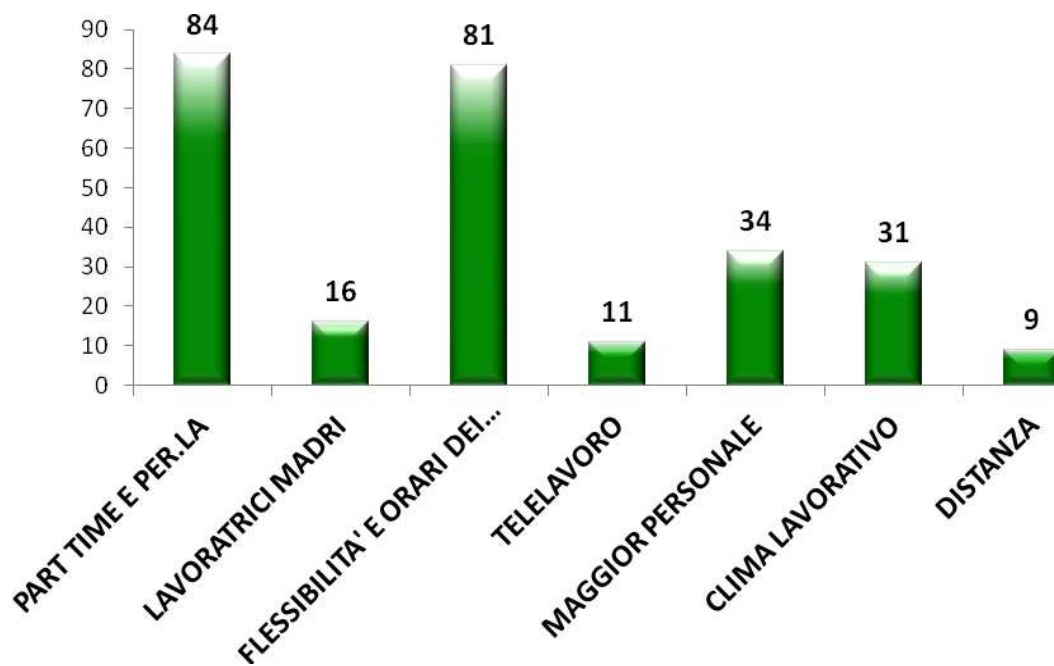


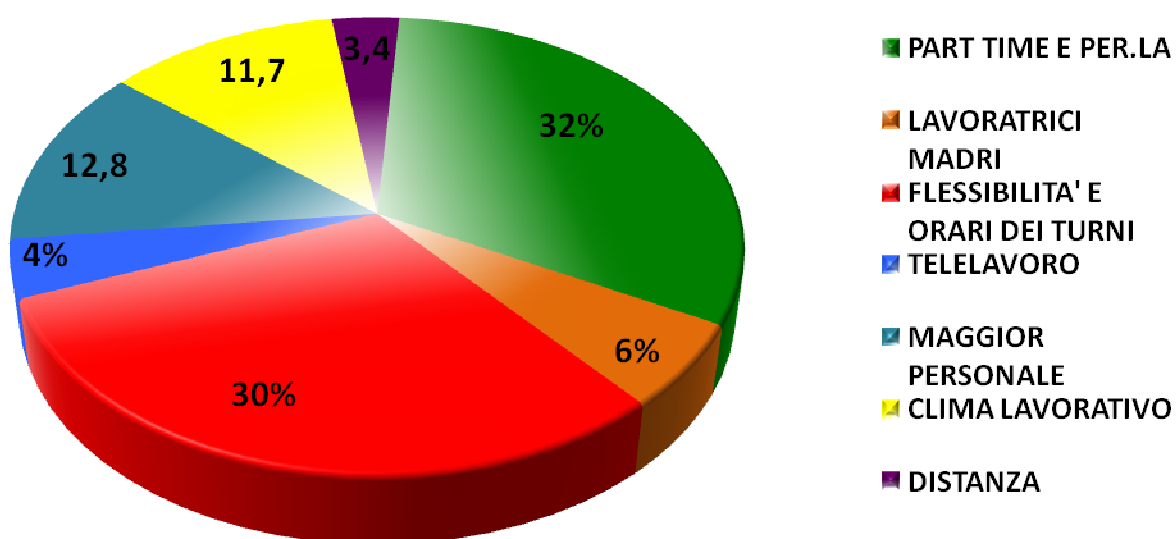
3.3.2 Il bilanciamento tra la vita lavorativa ed esigenze familiari

In quali aree l'azienda dovrebbe favorire maggiormente il bilanciamento tra l'attività lavorativa e le esigenze familiari?

Tabella 86

	frequenza	percentuale	percentuale valida	percentuale cumulata
1 part time e per.la	84	31,6	31,6	31,6
2 lavoratrici madri	16	6	6	37,6
3 Flessibilità e orari dei turni	81	30,5	30,5	68
4 telelavoro	11	4,1	4,1	72,2
5 maggior personale	34	12,8	12,8	85
6 clima lavorativo	31	11,7	11,7	96,6
7 distanza	9	3,4	3,4	100
Totale	266	100	100	





La seconda domanda posta in forma aperta chiede ai dipendenti: “Se lo desidera, può indicare un modo in cui l’azienda dovrebbe favorire maggiormente il bilanciamento tra l’attività lavorativa e le esigenze familiari”. A tale quesito hanno dato risposta in 295 individui, quindi circa il 10% del campione.

Anche per questa domanda, le risposte sono state ricondotte nelle seguenti aree semantiche:

- **Part-time e progetto Per.la:** i dipendenti lamentano la difficile accessibilità al tempo part-time, in particolare quello definitivo è ormai bloccato da diversi anni, andrebbe quindi ridistribuito, meglio ancora in forma temporanea. La richiesta sorge soprattutto per conciliare i tempi con esigenze familiari. Inoltre, è molto apprezzato il progetto Per.la, che dovrebbe essere però incrementato.
- **Attenzione alle lavoratrici madri:** collegata alla prima classe di risposte, molti dipendenti richiedono maggior attenzione alle madri con figli piccoli, quindi una maggior concessione ai part-time a tali figure e la presenza di nidi aziendali anche nelle strutture periferiche.
- **Flessibilità e orari dei turni:** i dipendenti richiedono maggior flessibilità negli orari, in entrata ed in uscita, ma anche per i turni. Lamentano una pianificazione della turistica più anticipata e rispettata, possibilità di ridurre gli straordinari, garantire e rispettare i giorni di riposo, ridurre la reperibilità con la presenza di guardie attive.
- **Maggior telelavoro:** i dipendenti richiedono l’incremento di tale modalità lavorativa soprattutto per il personale medico, dirigente, coordinatore.
- **Aumento del personale:** in molti lamentano la necessità di aumentare le risorse umane adeguate al carico di lavoro, spesso troppo elevato in diversi momenti e reparti.
- **Clima lavorativo:** in molti vorrebbero una maggior comunicazione, coinvolgimento e confronto, pretendono che ci sia maggior trasparenza ed equità di trattamento all’interno dell’organico, ed un maggior riconoscimento dell’impegno.



- **Distanza dal lavoro:** agevolare le domande di trasferimento per ridurre la distanza dal lavoro e risolvere il problema dell'insufficienza dei parcheggi in particolari strutture.

I problemi maggiori a livello di bilanciamento tra attività lavorativa ed esigenze familiari sono legati alla non concessione del tempo part time (31,6%) e ad una maggior flessibilità e gestione organizzativa degli orari di lavoro e dei turni (30,5%). Entrambi sono legati alla sfera degli orari lavorativi, poco compatibili con le esigenze familiari.

La seconda area problematica riguarda la numerosità delle risorse umane (12,8%) o comunque la gestione di queste rispetto alla mole di lavoro. Le due aree sono logicamente collegate poiché in mancanza di un numero adeguato del personale, le poche risorse sono tenute a lavorare maggiormente per coprire tali mancanze.

L'11,7% dei casi invece interessa la problematica legata all'ambiente lavorativo. Le altre aree tematiche incidono in maniera minore.



4. CONCLUSIONI

Questa ricerca ha voluto indagare alcuni aspetti professionali, organizzativi e relazionali nell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari registrati da parte dei dipendenti. In particolare, la rilevazione interna intendeva analizzare il clima organizzativo aziendale dopo i cambiamenti organizzativi avviati nell'ultimo biennio a seguito della Legge Provinciale 16/2010 di riordino del Servizio Sanitari Provinciale. In questa indagine i principali fattori considerati sono quelli basati sul modello europeo per la gestione totale della qualità, EFQM, ovvero la gestione della leadership, del cambiamento organizzativo, del personale, delle risorse e delle alleanze e dei processi (assistenziali e tecnico-amministrativi).

Analizzando prima singolarmente e poi in modo aggregato i fattori, emerge che i fattori con le valutazioni più soddisfacenti da parte dei dipendenti sono la gestione delle risorse e delle alleanze e la gestione dei processi assistenziali. Entrambi possono essere considerati fattori critici di successo, poiché agli occhi dei dipendenti sono elementi molto importanti per la gestione aziendale e che vengono gestiti in maniera ottimale.

Non si può dire lo stesso per il fattore della gestione del cambiamento organizzativo, fattore modificato appositamente per raccogliere i cambiamenti dovuti dall'introduzione della legge provinciale. In questo fattore sono raccolte le valutazioni più negative da parte dei dipendenti e peggiorano anche le risposte rispetto alla precedente rilevazione del 2009. L'elemento più critico e probabilmente contrariato dalle aspettative dei dipendenti è la capacità della nuova organizzazione aziendale di dare un "senso" alle strategie e agli strumenti di gestione.

Anche la gestione del personale non registra valutazioni particolarmente soddisfacenti, ma essendo composto da numerosi item, si ottengono diversi valori. Gli aspetti critici nella gestione del personale sono costituiti da: la capacità di favorire la comunicazione interna, l'attenzione verso il miglior utilizzo delle capacità e potenzialità individuali favorendo il cambio di mansioni quando questo ne favorisce il miglior impiego, la capacità di realizzare una equilibrata e corretta distribuzione dei compiti rispetto alle capacità, competenze e carichi di lavoro e, più di tutti, la gestione dei riconoscimenti di merito e dell'impegno, in modo oggettivo e trasparente. Gli aspetti, invece, valutati positivamente nella gestione del personale sono: la definizione del ruolo, delle responsabilità attribuite, le attività realizzate per migliorare le competenze del personale, le attività per sviluppare le strategie e i programmi per la salute e la sicurezza del personale, la capacità di non operare discriminazioni nell'impiego del personale, l'adeguatezza dei tempi, orari, modalità di lavoro, flessibilità e sedi delle attività a conciliare gli impegni familiari, personali ed extra lavorativi e, soprattutto, la qualità delle relazioni interpersonali.



Per quanto concerne le valutazioni sulla gestione della leadership, sono bilanciate in aspetti positivi (impegno del responsabile per migliorare i livelli di soddisfazione dei pazienti, le attività per fare in modo che le informazioni siano condivise e disponibili a tutti e le azioni per innovare i modelli assistenziali e organizzativi) e in aspetti negativi (le attività svolte per ascoltare, coinvolgere il personale stimolare idee innovative e sostenibili, sostenere e valorizzare il lavoro di gruppo e per migliorare il clima organizzativo all'interno dell'UO). Inoltre per questo elemento le valutazioni tra categorie di appartenenza sono diverse, le figure del personale con responsabilità maggiori hanno dato delle valutazioni in media più positive rispetto alle restanti categorie.

Facendo un confronto con la rilevazione precedente dell'anno 2009, sempre considerando le domande presenti in entrambi i questionari, si nota un generale aumento dei rispondenti soddisfacenti in tutti i fattori, a parte nella gestione del cambiamento organizzativo e nella gestione dei processi tecnico amministrativi.

Tra le strutture di riferimento dell'Apss è risultato che il Distretto Ovest raccoglie le percentuali maggiori tra i dipendenti soddisfatti per i fattori della leadership, del cambiamento organizzativo e del personale. Invece, le strutture più critiche sono l'Ospedale di Tione e il Dipartimento di Prevenzione che nei fattori della leadership, del cambiamento organizzativo, del personale e delle risorse e alleanze raccolgono le maggiori proporzioni di dipendenti insoddisfatti.

Tra le domande in scala da 1 a 10, quelle inerenti l'orgoglio e la soddisfazione di far parte di Apss, la chiarezza dell'impatto sul successo dell'azienda e sul benessere della comunità, la raccomandazione dell'unità operativa e della struttura, si registrano per tutte dei valori molto positivi. Inoltre, attraverso l'analisi di regressione, risulta che i fattori che maggiormente incidono su queste considerazioni personali sono la gestione del personale, la gestione della leadership e la gestione delle risorse e delle alleanze.

Infine, l'analisi delle domande in forma aperta ha riportato per le azioni dei responsabili le richieste più numerose verso un maggior confronto, collaborazione, valorizzazione, equità autorevolezza, responsabilità e professionalità. Mentre per la tematica del bilanciamento tra attività lavorativa ed extra lavorativa le richieste dei dipendenti Apss si concentrano generalmente sugli orari di lavoro (part time, turnistica e flessibilità) e l'inadeguatezza della numerosità delle risorse umane rispetto alla mole di lavoro. Queste risposte potrebbero essere considerate per migliorare il fattore del personale.

Concludendo, le azioni di ottimizzazione della qualità dell'Apss dovrebbero concentrarsi su quei fattori che sono emersi come delle criticità, ovvero la gestione del cambiamento organizzativo in primis, la gestione del personale in determinati aspetti e la gestione della leadership, soprattutto in alcune categorie, con l'obiettivo futuro di raggiungere dei livelli di soddisfazione dei dipendenti sempre maggiori anche in questi fattori.