

PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

LE AREE STRATEGICHE DI IMPEGNO DELLA FONDAZIONE

Le aspettative del personale che la Fondazione Stella Maris ritiene debbano essere oggetto di una particolare attenzione sono riconducibili a tre aree strategiche: la crescita professionale, la qualità dell'ambiente lavorativo, l'integrazione e la comunicazione. Per ciascuna di esse sono definiti gli obiettivi specifici che la Fondazione si impegna a conseguire

la crescita professionale

- offrire ad ogni dipendente concrete e specifiche opportunità di crescita professionale, attraverso l'affidamento di ambiti progressivamente più ampi di autonomia e responsabilizzazione
- garantire pari opportunità ai dipendenti dei due sessi in termini sia di prospettive di sviluppo professionale, sia di affidamento di ruoli di responsabilità
- valutare e premiare l'impegno profuso per raggiungere gli obiettivi assegnati

la qualità dell'ambiente di lavoro

- assicurare una razionale ed equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro
- garantire ai dipendenti un utilizzo costruttivo della contrattazione integrativa e dei diversi istituti in cui si articola il sistema delle relazioni sindacali
- garantire ai dipendenti igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro

l'integrazione e la comunicazione

- raccordare gli obiettivi assegnati alle singole unità operative ed ai singoli dipendenti con le strategie della Fondazione, in modo da rendere esplicito l'apporto che ciascuno dà col proprio impegno personale a raggiungere gli obiettivi strategici
- sviluppare una strategia di comunicazione che dia ad ogni dipendente gli elementi conoscitivi indispensabili per aumentare il senso di appartenenza all'istituzione



la struttura dove hanno sede la Presidenza, le direzioni generale, sanitaria e scientifica



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

LE INIZIATIVE INTRAPRESE DALLA FONDAZIONE

IL SISTEMA DELLE RELAZIONI SINDACALI

Il rapporto di lavoro del personale dipendente della Fondazione è disciplinato dai contratti collettivi nazionali del personale medico e non medico delle strutture private convenzionate aderenti all'ARIS. Nell'ambito degli spazi che la normativa contrattuale nazionale lascia all'iniziativa delle singole aziende, la Fondazione ha adottato scelte che vogliono essere espressione e conferma del sistema di valori che costituisce patrimonio fondante dell'Istituzione, e che sono rivolte a valorizzare l'apporto del personale alla realizzazione della missione aziendale.

Tali scelte concernono in particolare:

- l'equiparazione alla normativa contrattuale vigente nel settore pubblico della disciplina giuridica del rapporto di lavoro della dirigenza sanitaria. Tale equiparazione costituisce una scelta strategica di grande rilievo perché da un lato dà alla Fondazione strumenti che consentono, nell'assunzione del personale, di effettuare le proprie scelte secondo logiche di trasparenza e di valutazione oggettiva del merito, ed al tempo stesso dà ai propri dipendenti la garanzia che i servizi resi all'interno della Fondazione abbiano lo stesso valore dei servizi resi all'interno delle aziende sanitarie pubbliche (delibera del CDA n. 51 del 20 dicembre 2003). Come noto il decreto legislativo 16 ottobre 2003, n. 288 che disciplina il riordino degli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, ha reso facoltativa questa equiparazione giuridica. In conseguenza di ciò la Fondazione ha scelto di applicare inderogabilmente la normativa pubblica solo per quanto concerne la dirigenza medica riservandosi di volta in volta la facoltà di opzione tra normativa pub-

blica e privatistica per quanto concerne gli altri profili professionali

- l'istituzione del sistema premiante, che è stato strutturato in modo da subordinare l'erogazione dell'incentivo economico ad una valutazione oggettiva del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi aziendali (delibera del CDA n. 6 del 19 febbraio 2005). Sulla base degli indirizzi che la citata delibera definisce, sono stati ogni anno stipulati accordi specifici con la direzione generale, sia per quanto concerne gli obiettivi da raggiungere, sistematicamente connessi con progetti innovativi finalizzati al miglioramento della qualità dell'assistenza e più in generale della qualità del sistema gestionale della Fondazione, sia per quanto concerne l'ammontare delle risorse destinate al finanziamento di questo istituto, risorse che vengono determinate annualmente dalla direzione generale sulla base dei risultati di gestione dell'anno precedente, e che costituiscono pertanto, per l'anno cui si riferisce il sistema premiante, un accantonamento certo e definito a priori. L'architettura complessiva del sistema premiante si caratterizza per la scelta di fondo di privilegiare una logica di miglioramento continuo della qualità dei processi ordinari di gestione rispetto ad una logica di mera produttività in termini quantitativi. Questa scelta ha consentito di assorbire l'effetto economico di tre rinnovi contrattuali, che hanno comportato un incremento dei costi valutabile nell'ordine di un milione e mezzo di euro, mantenendo inalterati i volumi di produzione, nonostante siano rimaste invariate le tariffe applicate per la valorizzazione economica delle prestazioni.



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

LE INIZIATIVE INTRAPRESE DALLA FONDAZIONE

IL SISTEMA DELLE RELAZIONI SINDACALI

- la regolamentazione della formazione continua, istituto al quale la Fondazione ha inteso dare il respiro che esso deve avere per il rilievo che la formazione riveste quale presupposto per adeguare costantemente le potenzialità operative dell'Istituto, sia nell'area della ricerca che in quella dell'assistenza, all'evoluzione delle conoscenze mediche ed esprimere quei livelli di eccellenza che costituiscono presupposto naturale per lo status di Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico (delibera CDA n. 21 del 13 maggio 2006). Con la delibera citata è stato approvato un regolamento organico della formazione continua che disciplina diritti e doveri dei dipendenti in ordine a questo fondamentale istituto, assumendo a proprio fondamento quanto previsto dalla normativa vigente, dal sistema di certificazione della qualità e dalla buona pratica.. Il regolamento prevede in particolare la predisposizione annuale di un programma di formazione che deve essere formulato sulla base di una ricognizione sistematica dei fabbisogni formativi dei professionisti che operano nelle diverse articolazioni organizzative della Fondazione. La programmazione degli interventi è finalizzata a raccordare all'evoluzione delle conoscenze scientifiche i programmi di ricerca e di assistenza.

Questi atti costituiscono i riferimenti portanti di una strategia di gestione delle risorse umane, all'interno della quale il sistema delle relazioni sindacali diviene strumento essenziale per disciplinare il rapporto tra la Fondazione e il personale dipendente affinché tale rapporto sia coerente con valori condivisi, ed assuma a proprio fondamento una logica di trasparente rispetto di diritti e doveri.

In questo ambito la direzione generale della Fondazione, delegata a gestire il rapporto con le organizzazioni sindacali territoriali e aziendali, ha posto un impegno costante nel costruire un sistema condiviso, affrontando nel tempo aree particolarmente critiche, che hanno costituito oggetto di specifici accordi:

- l'attuazione di progressioni verticali per specifici profili professionali del ruolo amministrativo. Nell'accordo sono stati precisati i criteri secondo i quali dovevano essere effettuate tali progressioni, criteri che hanno assunto quale riferimento essenziale una anzianità di servizio di almeno cinque anni e l'acquisizione di specifiche competenze professionali, acquisite attraverso l'implementazione di sistemi gestionali innovativi (25 febbraio 2004)
- la flessibilità degli orari di servizio. Questa flessibilità è particolarmente ampia per il personale laureato che di fatto gestisce in maniera autonoma la propria presenza in servizio, nel rispetto dell'unico vincolo di assicurarla in un arco temporale definito "fascia di rispetto" relativamente minimale in rapporto all'orario complessivo giornaliero. (28 giugno 2004). Questa facoltà, che costituisce retaggio di una impostazione che ha dato particolare rilievo all'autonomia gestionale del professionista in relazione agli impegni che lo stesso ha nell'area della ricerca e della didattica, deve essere oggetto di una riflessione complessiva anche in relazione all'evoluzione del rapporto tra ricerca e assistenza ed alla crescente complessità degli assetti organizzativi interni
- le modalità di ricorso ai contratti di lavoro intermittente, istituto normativo al quale la Fondazione sta ricorrendo in misura significativa per assicurare la necessaria continuità assistenziale.



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

LE INIZIATIVE INTRAPRESE DALLA FONDAZIONE

IL SISTEMA DELLE RELAZIONI SINDACALI

Al riguardo la Fondazione ha firmato, in data 28 gennaio 2009, il primo accordo provinciale attuativo della normativa nazionale che disciplina questo tipo di rapporti di lavoro.

A queste aree tematiche di carattere generale si sono aggiunti accordi specifici relativi all'organizzazione del lavoro nelle sedi di Montalto e Casa Verde (16 ottobre 2003), stipulati per affrontare e risolvere criticità che si erano determinate in relazione ad esigenze organizzative specifiche presenti in queste sedi.

Questi accordi hanno consentito di consolidare un clima di leale collaborazione risolvendo di volta in volta criticità che avrebbero potuto condizionare negativamente la qualità del lavoro e conseguentemente la qualità dell'assistenza erogata.

Su queste basi si ritiene indispensabile definire un quadro regolamentare complessivo che disciplini il rapporto tra personale e Fondazione, e consenta al tempo stesso di portare a sistema quanto nel tempo concordato con le organizzazioni sindacali e fissare i principi ed i valori che devono permeare il sistema delle relazioni sindacali, in coerenza con il codice etico che deve ispirare l'Istituzione. La redazione, negoziazione e stipula di questo quadro regolamentare, che trova nel contratto integrativo aziendale la sua naturale espressione, costituisce impegno specifico della direzione generale, che si propone di arrivare alla stesura di un testo condiviso e sottoscritto nel più breve tempo possibile, considerata la rilevanza che questo atto riveste ai fini della certezza dei diritti e doveri reciproci, e quindi della qualità complessiva dell'organizzazione.



Il direttore generale, dottor Roberto Cutajar, delegato a gestire le relazioni sindacali



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

LE INIZIATIVE INTRAPRESE DALLA FONDAZIONE

L'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

Il processo di riordino del servizio sanitario nazionale avviato con la legge delega 23 ottobre 1992 n. 421, e progressivamente realizzato con le norme attuative emanate a livello nazionale e regionale, pone l'aggiornamento professionale del personale quale imprescindibile premessa per conseguire quegli obiettivi che in termini di qualità dell'assistenza e appropriatezza delle prestazioni erogate costituiscono il fine ultimo del riordino stesso.

Il decreto legislativo 19 giugno 1999, n. 229 precisa che la formazione continua comprende l'aggiornamento professionale e la formazione permanente. L'aggiornamento professionale è l'attività successiva al corso di diploma, laurea, specializzazione, formazione complementare, formazione specifica in medicina generale, diretta ad adeguare per tutto l'arco della vita professionale le conoscenze tecniche.

La formazione permanente comprende le attività finalizzate a migliorare le competenze e le abilità cliniche, tecniche e manageriali ed i comportamenti degli operatori sanitari al progresso scientifico e tecnologico, con l'obiettivo di garantire efficacia, appropriatezza, sicurezza ed efficienza all'assistenza prestata dal Servizio sanitario nazionale.

Lo stesso decreto legislativo introduce meccanismi e strumenti che sono stati successivamente precisati per quanto concerne le modalità attuative, fermo restando l'obbligo, per i dipendenti del SSN, di curare la propria formazione professionale, dandone obiettivo riscontro attraverso l'acquisizione di crediti formativi il cui ammontare deve essere coerente con quanto disposto dalla Commissione Nazionale per la Formazione continua.

Per quanto concerne le strutture private accreditate (e la Fondazione Stella Maris rientra a pieno titolo tra queste), il citato decreto legislativo 229/1999 stabilisce che l'adempimento, da parte del personale sanitario dipendente o convenzionato che opera nella struttura, dell'obbligo di partecipazione alla formazione continua e il conseguimento dei crediti nel triennio costituiscono requisito essenziale per ottenere e mantenere l'accreditamento da parte del Servizio Sanitario Nazionale.

Il sistema della formazione continua ha progressivamente consolidato strumenti e procedure per gestire in modo armonico ed integrato questo importante aspetto della professione degli operatori sanitari, anche attraverso periodi di sperimentazione, per approdare con l'accordo Stato regioni del 5 novembre 2009 ad un quadro organico che è stato recepito dalla Commissione Nazionale per la formazione continua in un regolamento applicativo adottato il 13 gennaio 2010, e che attribuisce specifici ruoli e responsabilità ai diversi livelli istituzionali, prefigurando spazi significativi di autoregolamentazione a livello regionale, fermo restando il ruolo di indirizzo coordinamento e controllo attribuito alla commissione nazionale con il supporto dell'agenzia nazionale per i servizi sanitari.

La Fondazione Stella Maris, anche in relazione al rilievo che questo aspetto riveste per un Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, ha da sempre posto una particolare attenzione al tema della formazione continua, ritenuta essenziale per assicurare, sia nell'area della ricerca che in quella dell'assistenza, un allineamento costante con l'evoluzione delle conoscenze scientifiche e delle prospettive diagnostiche terapeutiche.



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

LE INIZIATIVE INTRAPRESE DALLA FONDAZIONE

L'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

Nel percorso compiuto in questo specifico ambito particolare rilievo riveste l'attribuzione alla Fondazione, da parte della Regione Toscana, di un ruolo significativo nel sistema formativo regionale. A questo riguardo un primo importante passo è stato compiuto con delibera della Giunta regionale n. 134 del 31 Gennaio 2005, con la quale la Regione ha deciso di coinvolgere la Fondazione Stella Maris nel programma di accreditamento regionale degli eventi formativi, al pari dell'Istituto Don Gnocchi, dell'Istituto di Fisiologia Clinica del CNR, e del Laboratorio di ricerca e formazione per il management dei servizi alla salute (MES).

Con successiva delibera regionale n. 339 del 2005 la Fondazione Stella Maris è stata inoltre riconosciuta quale punto di riferimento dell'area vasta nord occidentale per la formazione, disponendo che "Le Aziende Sanitarie della Toscana, nell'am-

bito della programmazione della formazione sia Aziendale che di Area Vasta sono tenute a considerare l'offerta formativa che la Fondazione può garantire punto di riferimento specialistico. Alla Fondazione è altresì riconosciuta la funzione di Centro di Formazione continua per la neuropsichiatria dell'età evolutiva, in collaborazione con l'Università di Pisa, anche in coerenza con la programmazione della attività formativa della Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana".

Al fine di ottimizzare le modalità di utilizzo di questo istituto, nel luglio 2006 è stato adottato un regolamento interno che disciplina le modalità di accesso del personale alle attività formative. All'interno del regolamento è ribadito il principio della pari opportunità di partecipazione del personale in relazione agli obiettivi strategici annuali e triennali.

Per concretizzare tale assunto, è prevista una procedura per l'elaborazione dei piani di formazione, nella cui prima fase un comitato di indirizzo, composto da direttore

OPERATORI COINVOLTI E ORE DI FORMAZIONE PER PROFILO PROFESSIONALE

	2005		2006		2007		2008		2009	
	n	ore	n	ore	n	ore	n	ore	n	ore
medici	22	542	23	1681	26	1396	21	532	20	694
psicologi	6	153	8	481	8	374	10	511	12	470
infermieri	24	921	23	894	31	1360	16	391	23	924
tecnici sanitari	5	45	4	24	4	207	5	201	5	117
educatori	47	1.486	44	2003	44	1849	44	1912	44	1915
terapisti	11	388	12	708	15	525	10	443	12	406
logopedisti	9	424	7	200	7	166	9	358	8	290
altri	3	59	4	274	6	277	5	156	10	180
TOTALE	127	4018	125	6265	141	6154	120	4504	134	4996

PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

LE INIZIATIVE INTRAPRESE DALLA FONDAZIONE

L'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

scientifico, responsabili delle unità operative, responsabili delle linee di ricerca, un rappresentante dei laureati non medici e un rappresentante per le professioni tecnico-sanitarie, infermieristiche e riabilitative, individua le linee generali sui temi della formazione.

Su questa base, attraverso apposite schede di rilevazione del fabbisogno formativo, vengono avanzate alcune proposte di eventi che divengono oggetto di confronto e discussione all'interno di una o più successive riunioni del comitato di indirizzo, in seno al quale il direttore scientifico ne valuta la congruità complessiva rispetto agli indirizzi e ai temi proposti.

Il piano così formulato e condiviso viene approvato da parte del comitato tecnico scientifico e sottoposto al CDA, quindi inviato alla Regione e diffuso al personale.

Tra le criticità che ad oggi si rilevano in materia di formazione, si segnala la difficoltà di ottenere, con riferimento ai singoli eventi proposti, ed in particolare per quelli aperti alla partecipazione di esterni, una scheda di budget che consenta, in sede di elaborazione del bilancio preventivo della Fondazione, di formulare una previsione fondata dei costi e dei ricavi relativi, per una efficiente gestione della materia.

eventi formativi realizzati nel quinquennio				
2005	2006	2007	2008	2009
16	22	27	25	24



L'auditorium nel quale vengono organizzati gli eventi formativi di maggiore rilievo



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

LE INIZIATIVE INTRAPRESE DALLA FONDAZIONE

LA COMUNICAZIONE

La direzione strategica della Fondazione ha da sempre considerato la circolazione delle informazioni fondamentale per mantenere ed accrescere il senso di appartenenza all'Istituzione.

Nonostante l'impegno profuso in questa direzione, la qualità della comunicazione interna continua ad essere percepita come una delle criticità aziendali, come evidenziato dai questionari sul clima organizzativo somministrati annualmente.

Per superare tale criticità la Direzione ha intrapreso una serie di ulteriori iniziative tra le quali particolare rilievo riveste l'istituzione di una newsletter interna, che è stata attivata dal mese di aprile dell'anno 2010 con un duplice scopo:

- informare gli operatori sulle iniziative intraprese dalle direzioni, attraverso apposite sezioni dedicate rispettivamente alla Presidenza, alla direzione generale, alla direzione scientifica ed alla direzione sanitaria. Queste sezioni vengono alimentate da contributi specifici forniti mensilmente. Ogni mese si chiede infatti ai responsabili delle diverse articolazioni organizzative di segnalare notizie che possano essere di interesse per il personale.
- supportare una politica di rinnovamento culturale. A questo fine la newsletter riserva ampi spazi alla pubblicazione dei risultati della collaborazione che diversi artisti hanno avviato con la Fondazione. Nella visione olistica della persona umana, è importante alimentarne lo spirito e la mente, e l'arte è un mezzo fondamentale per perseguire questo scopo.

L'impegno della direzione aziendale è che la newsletter diventi uno strumento di partecipazione alla vita della Fondazione di tutto il personale, che è stato e sarà

sistematicamente sollecitato a dare un contributo concreto affinché questo strumento acquisti consistenza e spessore.

Questo è l'obiettivo che si intende raggiungere, ed al quale si lavorerà con tutto l'impegno possibile.

Altro tema sul quale la direzione generale intende assumere un concreto impegno con l'intento specifico di dar conto al personale delle strategie adottate dalla Fondazione sia su tematiche più generali, sia su aspetti più specifici, concerne una più attenta riflessione sui canali interni di comunicazione tra i responsabili delle diverse articolazioni organizzative ed il personale, essendosi questo aspetto rivelato come particolarmente critico sulla base dei questionari sul clima interno.

Un'ulteriore iniziativa intrapresa nell'area della comunicazione è la ristrutturazione del sito web dell'Istituto, strumento che ha una duplice valenza comunicativa, sia interna che esterna.

Il progetto, permeato da una logica di profondo rinnovamento organizzativo nella gestione del sito, ha preso avvio dall'individuazione di una serie di domini e subdomini che costituiscono l'ossatura del sito e corrispondono alle principali articolazioni attraverso le quali la Fondazione espleta la propria attività (gli organi istituzionali, la ricerca corrente e finalizzata, la formazione, l'assistenza ospedaliera e l'assistenza extraospedaliera).

Per ciascun dominio è stato individuato un responsabile del contenuto e un responsabile esecutivo dell'aggiornamento.

Le modifiche di volta in volta apportate dai responsabili dell'aggiornamento vengono prima rese visibili internamente per essere validate dal responsabile del contenuto, e quindi pubblicate.

PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

LE INIZIATIVE INTRAPRESE DALLA FONDAZIONE

LA SICUREZZA NELL'AMBIENTE DI LAVORO

Nel quinquennio 2005-2009 si sono verificati 83 infortuni sul lavoro, così ripartiti negli anni

2005	2006	2007	2008	2009
13	22	17	15	16

Tutelare la sicurezza dei lavoratori nell'ambiente di lavoro costituisce per qualsiasi azienda specifico obbligo normativo, disciplinato da leggi che tendono ad adeguare alla normativa comunitaria il sistema di protezione vigente nel nostro Paese. Ottemperando a questo obbligo di legge la Fondazione ha posto in essere una serie di iniziative finalizzate a ridurre nella massima misura possibile i rischi collegati all'attività lavorativa.

Tra queste iniziative meritano specifica menzione le seguenti:

- predisposizione della documentazione necessaria per informare i dipendenti dei rischi generici connessi con le caratteristiche degli ambienti di lavoro e specifici delle mansioni ad essi attribuite;
- formazione degli operatori sui comportamenti da porre in essere in relazione al verificarsi di situazioni di emergenza;
- definizione di un assetto organizzativo strutturale per la gestione della sicurezza, nel quale sono stati individuati responsabilità e ruoli attribuiti ai diversi livelli organizzativi;
- esercitazioni sul campo basate sulla simulazione di emergenze, al fine di valutare l'efficienza del sistema organizzativo come sopra definito.

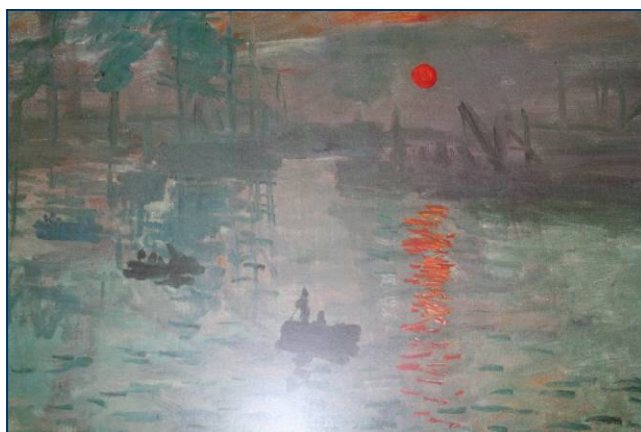
L'assetto complessivo del sistema sicurezza è stato formalizzato nel 2007 in un regolamento interno che prendendo spunto da esperienze avanzate realizzate in Italia ha per certi aspetti precorso il dettato

normativo definito nel decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 che costituisce ad oggi il riferimento centrale in materia.

Una ulteriore iniziativa specifica in materia di sicurezza concerne l'organizzazione di corsi di formazione per gli addetti alle squadre antincendio; su 112 persone all'uopo individuate, 83 hanno già seguito il corso e superato l'esame, 16 hanno seguito il corso e devono ancora sostenere l'esame e 13 soltanto devono ancora seguire il corso.

Nel quinquennio 2005-2009 l'investimento sostenuto dalla Fondazione Stella Maris con riferimento diretto e indiretto alla sicurezza sul lavoro, è stato di circa 1.000.000 di euro, cui devono aggiungersi tutti i costi di manutenzione degli immobili sia ordinari che straordinari, considerato che esiste un correlato indiretto ma evidente fra l'attuale status delle strutture e la sicurezza sul lavoro.

L'attuale struttura, nata come colonia estiva e poi riadattata ad uso ospedaliero, pone oggi davanti alla necessità di optare per una radicale ristrutturazione o una nuova edificazione. Qualunque scelta sarà effettuata, essa costituirà comunque strumento di ulteriore sensibile miglioramento anche in tema di sicurezza dei lavoratori.



Claude Monet, *impression, soleil levant*



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

IL CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO

Inizia nell'anno 2005 un percorso articolato, impegnativo e complesso, finalizzato ad introdurre nella Fondazione criteri e strumenti idonei a produrre un miglioramento continuo dell'attività svolta, tanto nell'assistenza quanto nella ricerca, per raggiungere quei livelli di eccellenza che la normativa vigente in materia di istituti di ricovero e cura a carattere scientifico prescrive, laddove afferma che *"Gli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico sono enti a rilevanza nazionale dotati di autonomia e personalità giuridica che, secondo standard di eccellenza, perseguono finalità di ricerca, prevalentemente clinica e traslazionale, nel campo biomedico e in quello dell'organizzazione e gestione dei servizi sanitari, unitamente a prestazioni di ricovero e cura di alta specialità"* (decreto legislativo 288/2003, articolo 1, comma 1)

Una delle iniziative centrali in questo percorso è l'attivazione del sistema qualità, finalizzato a conseguire la certificazione di qualità secondo le norme ISO 9001:2000 (successivamente aggiornate con le norme ISO 9001:2008), certificazione che viene rilasciata da un ente certificatore accreditato, previo accertamento della sussistenza di una serie di requisiti organizzativi e strutturali che attestano i livelli di eccellenza espressi dall'istituzione certificata.

In questo contesto è stato introdotto dal 2006, riferito al 2005, ed è stato mantenuto per tutti gli anni successivi, un questionario da compilare da parte del personale dipendente finalizzato a valutare il clima organizzativo interno.

Il questionario viene distribuito nel primo bimestre dell'anno solare, i dati rilevati sono riferiti all'anno precedente.

Le domande sono le stesse per tutte e tre le sedi della Fondazione (Calambrone, Montalto e San Miniato) e vengono rivolte indistintamente a tutti i dipendenti. Il questionario è assolutamente anonimo. Per garantire la riservatezza non viene richiesto alcun dato che possa consentire l'identificazione del rispondente (età, sesso, profilo professionale, durata del rapporto di lavoro con la Fondazione), questa scelta preclude ovviamente possibilità di analisi delle risposte in funzione delle diverse variabili che possono determinare valutazioni diverse, e limita oggettivamente le possibilità di analisi delle risposte, ma è al tempo stesso coerente con il convincimento che si debba procedere per gradi.

Nei mesi successivi all'elaborazione dei dati questi vengono presentati a tutto il personale nell'ambito di incontri organizzati per diffondere i risultati raggiunti nell'ambito del sistema di gestione della qualità. Gli stessi risultati sono discussi nelle riunioni di riesame tra la direzione sanitaria, la direzione generale ed il responsabile del sistema gestione qualità.

Il questionario è costituito da dieci domande attraverso le quali ciascun operatore può esprimere la sua valutazione rispetto all'argomento proposto nella domanda, selezionando una delle tre risposte possibili, che corrispondono a giudizi di valore crescente: insufficiente, sufficiente o buono.

Gli argomenti affrontati dalle domande poste nel questionario sono riconducibili a tre aree che ritenute di particolare rilievo per la valutazione del clima interno:

- A) l'organizzazione aziendale
- B) il clima interno
- C) il posizionamento individuale



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

IL CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO

Le domande poste nelle diverse aree tematiche sono così formulate:

A. L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

1. Come valuta il sistema organizzativo aziendale?
2. In quale misura si identifica con le politiche e le strategie aziendali?
3. Come valuta la diffusione delle informazioni all'interno dell'azienda?

B. IL CLIMA INTERNO

4. Come valuta il clima aziendale fra le persone?
5. Come valuta il suo ambiente di lavoro?
6. Come valuta i Suoi rapporti con la Direzione Clinica?

C. IL POSIZIONAMENTO INDIVIDUALE

7. Come valuta la Sua efficienza produttiva?
8. Come valuta il Suo rapporto con l'azienda?
9. Come valuta le risorse materiali e strumentali a lei fornite?
10. In quale misura ritiene che l'azienda investa sulla sua formazione?

Le risposte fornite sono state analizzate in termini di valori medi ottenuti attribuendo alle diverse modalità di risposta previste nel questionario i seguenti punteggi:

insufficiente = 1,

sufficiente = 2,

buono = 3.

Nelle tabelle di seguito riprodotte sono riportati i valori medi, suddivisi per sede (Calambrone, San Miniato e Montalto), e ponendo a confronto i dati degli ultimi cinque anni.

CALAMBRONE	2005	2006	2007	2008	2009
questionari distribuiti	164	149	147	114	162
questionari restituiti	96	79	88	71	64
% di rispondenti	58,5	53,0	59,9	62,3	39,5
VALORI MEDI ATTRIBUITI ALLE SINGOLE DOMANDE					
1. sistema organizzativo aziendale	1,5	1,7	1,5	1,6	1,4
2. identificazione con le strategie aziendali	1,5	1,8	1,5	1,6	1,3
3. comunicazione interna	1,4	1,5	1,5	1,5	1,3
4. clima aziendale	1,7	2,0	1,8	1,8	1,8
5. ambiente di lavoro	1,7	2,1	2,0	1,9	1,9
6. rapporti con la direzione clinica	1,7	1,9	1,8	1,7	1,6
7. autovalutazione della propria efficienza	2,4	2,6	2,5	2,6	2,5
8. rapporto con l'azienda	1,7	2,1	2,0	2,0	1,9
9. adeguatezza delle risorse fornite	1,4	1,6	1,5	1,5	1,4
10. investimenti aziendali nella formazione	1,6	1,7	1,6	1,6	1,5



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

IL CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO

SAN MINIATO	2005	2006	2007	2008	2009
questionari distribuiti	39	38	41	37	37
questionari restituiti	37	35	38	34	31
% di rispondenti	94,9	92,1	92,7	91,9	83,8
VALORI MEDI ATTRIBUITI ALLE SINGOLE DOMANDE					
1. sistema organizzativo aziendale	1,8	1,9	1,5	1,7	1,6
2. identificazione con le strategie aziendali	1,6	1,7	1,4	1,6	1,6
3. comunicazione interna	1,4	1,7	1,5	1,4	1,7
4. clima aziendale	1,8	2,1	2,1	2,1	2,2
5. ambiente di lavoro	1,9	2,3	2,1	2,1	2,0
6. rapporti con la direzione clinica	1,7	2,5	2,0	2,1	1,8
7. autovalutazione della propria efficienza	2,2	2,5	2,2	2,3	2,2
8. rapporto con l'azienda	2,2	2,3	1,9	2,2	2,0
9. adeguatezza delle risorse fornite	1,5	1,8	1,6	1,7	1,6
10. investimenti aziendali nella formazione	1,6	1,8	1,6	1,5	1,6

Il numero dei questionari somministrati corrisponde al numero dei dipendenti effettivamente in servizio al momento della distribuzione. In alcune situazioni di assenza prolungata (infortuni, congedi per maternità o altro) coincidenti con il periodo di diffusione, il questionario non è stato consegnato agli eventuali sostituti, questo spiega le variazioni del numero dei questionari somministrati negli anni.

Una prima considerazione riguarda la percentuale di questionari restituiti che non solo conferisce una diversa attendibilità all'analisi delle risposte, ma che già di per sé è indicativa della qualità del clima organizzativo. Da questo punto di vista la sede più virtuosa è da sempre stata San Miniato con risposte che hanno sempre superato il 90% ad eccezione dell'ultima rilevazione in cui la percentuale è scesa

all'83% comunque sempre rimanendo la più alta tra tutti i presidi.

A Montalto le percentuali di rispondenza sono state molto variabili negli anni, la variabilità osservata è legata forse più a problemi di carattere organizzativo che non a specifiche difficoltà degli operatori, nell'anno 2008 i questionari addirittura non sono stati ritirati per problemi della segreteria di quella sede.

A Calambrone i valori sono stati sempre lievemente superiori al 50%, il calo dell'ultimo anno potrebbe indicare che non c'è stata adeguata sollecitazione alla compilazione da parte della Direzione, oppure una certa stanchezza o sfiducia nello strumento.

Al fine di una interpretazione dei dati riportati nelle tabelle occorre considerare che per come sono stati attribuiti i pun-



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

IL CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO

MONTALTO	2005	2006	2007	2008	2009
questionari distribuiti	55	55	55	49	42
questionari restituiti	44	16	23	24	25
% di rispondenti	80,0	29,1	41,8	49,0	59,5
VALORI MEDI ATTRIBUITI ALLE SINGOLE DOMANDE					
1. sistema organizzativo aziendale	1,6	1,8	1,7	1,6	1,5
2. identificazione con le strategie aziendali	1,7	1,9	1,8	1,7	1,6
3. comunicazione interna	1,4	1,3	1,5	1,4	1,4
4. clima aziendale	2,1	1,9	1,8	1,7	1,6
5. ambiente di lavoro	2,0	1,9	1,9	1,8	1,7
6. rapporti con la direzione clinica	1,8	2,1	1,7	1,5	1,4
7. autovalutazione della propria efficienza	2,4	1,9	2,3	2,4	2,3
8. rapporto con l'azienda	2,1	2,2	1,7	1,8	1,9
9. adeguatezza delle risorse fornite	2,1	1,7	1,5	1,6	1,6
10. investimenti aziendali nella formazione	1,6	2,1	1,6	1,6	1,6

teggi alle diverse possibili risposte i valori medi possono variare da un minimo teorico di 1 ad un valore massimo teorico di 3, così che valori compresi tra 1 e 2 possono essere interpretati come una valutazione negativa e valori compresi tra 2 e 3 possono essere interpretati come una valutazione positiva.

Le differenze tra i vari punteggi sono molto ridotte anche perché ridotte erano le opzioni possibili di risposta, articolati solamente su tre livelli di giudizio.

Pur con questo limite, intrinseco nella metodologia adottata, l'analisi dei dati pone in evidenza molteplici aree di criticità. Se si eccettuano le domande 7) "È soddisfatto della sua efficienza produttiva?" e 8) "Come pensa il suo rapporto futuro con l'azienda?" domande alle quali la gran parte delle persone ha dato risposte posi-

tive, tutti gli altri quesiti hanno posto in evidenza valutazioni di insoddisfazione più o meno accentuata. Fa parziale eccezione a questo rilievo, San Miniato che in alcuni anni e per alcuni item ha registrato valori medi positivi.

Altro elemento che deve essere considerato con particolare attenzione è il trend tendenzialmente decrescente dei valori medi nel corso dei 5 anni, che pone in evidenza una lenta progressiva erosione del grado di soddisfazione del personale.

Questi aspetti sono oggetto di attenta considerazione da parte della Direzione Aziendale, che sta riconsiderando la stessa impostazione metodologica della rilevazione, sia per quanto concerne la scelta delle domande sia per quanto concerne l'adozione di una scala più ampia di possibili risposte.



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

IL CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO

A questo riguardo nell'ambito del sistema premiante 2008/2009, nella sede ospedaliera di Calambrone è stato realizzato il progetto "Ricerca di indicatori di efficacia ed efficienza comunicativa nell'ambiente di lavoro, finalizzata al miglioramento del clima interno". Il progetto è stato realizzato da un gruppo di lavoro coordinato dalla Dottoressa Gabriella Bruni, con il significativo contributo del responsabile del rischio clinico dottoressa Angela Cosenza, nel quale erano rappresentate tutte le principali professioni tecniche presenti all'interno della struttura ospedaliera.

Il gruppo di lavoro ha elaborato una prima versione di un nuovo questionario, quale indicatore del clima interno, che è stato sperimentato su un campione di dipendenti della sede di Calambrone.

L'analisi dei dati ha confermato ed approfondito l'esistenza di aree di criticità soprattutto per quanto concerne il sistema della comunicazione interna. L'analisi dei dati raccolti attraverso la sperimentazione del questionario ha posto infatti in evidenza specifici ulteriori elementi di criticità e richiamato l'esigenza di un impegno che è stato recepito e condiviso dalla direzione aziendale per migliorare una serie di aspetti tra cui in particolare gli scambi informativi e comunicativi, la conoscenza del lavoro dei colleghi, la diffusione dei protocolli diagnostici e di ricerca, delle iniziative assistenziali e di ricerca, in atto nei vari reparti.

Gli approfondimenti effettuati hanno sottolineato la necessità di prevedere spazi istituzionalizzati e strutturati per le comunicazioni di tipo gestionale e tecnico, per facilitare gli scambi comunicativi fra le diverse unità funzionali e tra i vertici e la base, per rendere possibile un maggiore coinvolgimento del personale di base nelle scelte di tipo gestionale e tecnico, per superare una percezione diffusa, che i dati

hanno posto in evidenza, di una gestione eccessivamente verticistica e gerarchica, di un ridotto ascolto da parte dei propri superiori.

I dati rilevati hanno altresì posto in evidenza l'opportunità di programmare riunioni (gruppi di lavoro) con cadenza regolare, di promuovere una più assidua presenza dei responsabili, di facilitare la condivisione e la collaborazione tra colleghi e soprattutto tra base e vertici.

Su questelinee la direzione aziendale ha preso atto dell'esigenza di dare risposte concrete, che superino la sensazione da molti espressa di uno scarso riconoscimento e di una scarsa valorizzazione del lavoro svolto, di una insufficiente precisazione dei ruoli professionali e delle responsabilità, di una distribuzione non equilibrata dei carichi di lavoro e delle risorse, e di una eccessiva settorializzazione del lavoro che rende difficile quella integrazione multi professionale che costituisce una delle scelte valoriali fondanti la visione che la Fondazione Stella Maris ha della propria missione.

Al fine di porre a confronto nelle diverse sedi della Fondazione gli andamenti nel quinquennio delle valutazioni formulate con riferimento alle tre aree cui sono riconducibili le domande del questionario, (organizzazione aziendale, sistema di relazioni e posizione personale) è stato elaborato per ciascuna di esse un indicatore di sintesi applicando il seguente procedimento: è stato considerato per ogni domanda un punteggio minimo teorico corrispondente al prodotto del numero delle risposte per il valore 1 (punteggio attribuito al giudizio insufficiente), è stato altresì considerato come punteggio massimo teorico quello corrispondente al prodotto del numero delle risposte per il valore 3 (attribuito alla risposta "buono"). Ad ogni area tematica è stato attribuito



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

IL CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO

un punteggio P sulla base della seguente formula: $P=1+(\text{punteggio effettivo} - \text{punteggio minimo teorico})/[(\text{punteggio massimo teorico} - \text{punteggio minimo teorico})/9]$.

I risultati delle elaborazioni effettuate sono rappresentati dai grafici di seguito riprodotti, che pongono in evidenza alcuni aspetti di particolare rilievo.

Un primo aspetto che l'analisi dei dati pone in evidenza è che il 2006 rappresenta l'anno che in assoluto riporta il miglior risultato in termine di valutazione espressa sia nel complesso sia con riferimento alle singole aree di valutazione. Proprio nel 2006 è stato implementato il sistema di gestione della qualità. L'iniziativa ha avuto un impatto molto positivo sul piano valoriale e motivazionale, ha attivato momenti intensi di sinergia operativa, un effettivo impegno di tutti a dare il proprio personale contributo a realizzare un risultato che è stato interpretato come grande opportunità di migliorare il proprio lavoro, la qualità dell'assistenza, ed ha migliorato la percezione dell'Istituzione e del proprio modo di essere all'interno di essa.

Un secondo elemento di riflessione concerne l'andamento progressivamente decrescente dei punteggi riportati, sia nel complesso che con riferimento alle singole aree di valutazione, dal 2007 in avanti. Questo dato trova riscontro nella diminuzione progressiva della percentuale di rispondenti, indice di un probabile deterioramento del clima organizzativo.

Una terza evidenza che i grafici rappresentano concerne il fatto che le valutazioni sono pressoché sistematicamente migliori nella realtà di San Miniato rispetto alle altre due, soprattutto per quanto concerne il versante delle relazioni personali. Tali rapporti sono facilitati dal fatto che in questa realtà l'ambiente è più piccolo,

gli operatori provengono da una ristretta area territoriale e spesso sono preesistenti all'inserimento lavorativo legami personali di amicizia e di parentela.

Per superare le criticità evidenziate sono già state intraprese alcune iniziative, come ad esempio l'ampliamento degli spazi comunicativi tra le direzioni e la base, sono già state avviate riflessioni collettive con il coinvolgimento delle principali direzioni in una riflessione collegiale attraverso incontri con tutto il personale.

Per rispondere al problema della comunicazione interna, che appare una delle criticità maggiormente sentite dal personale, La Direzione Generale ha avviato la puntuale pubblicazione di bollettino in formato elettronico denominato "News Letter" con il preciso intento di colmare il gap informativo sulle più importanti novità che interessano la Fondazione.

L'esperienza dell'implementazione del Bilancio Sociale iniziata nel 2010 costituisce una straordinaria opportunità per il coinvolgimento e la diffusione delle strategie aziendali. Il bilancio sociale, nella dimensione di processo che è stata scelta come dimensione caratterizzante e qualificante l'approccio adottato in prospettiva dovrebbe portare ad una sempre più ampia partecipazione degli operatori, ai quali il bilancio sociale offre specifici spazi per esprimere le proprie valutazioni e le proprie proposte per un continuo miglioramento della capacità delle Fondazione di dar risposta alle loro aspettative.

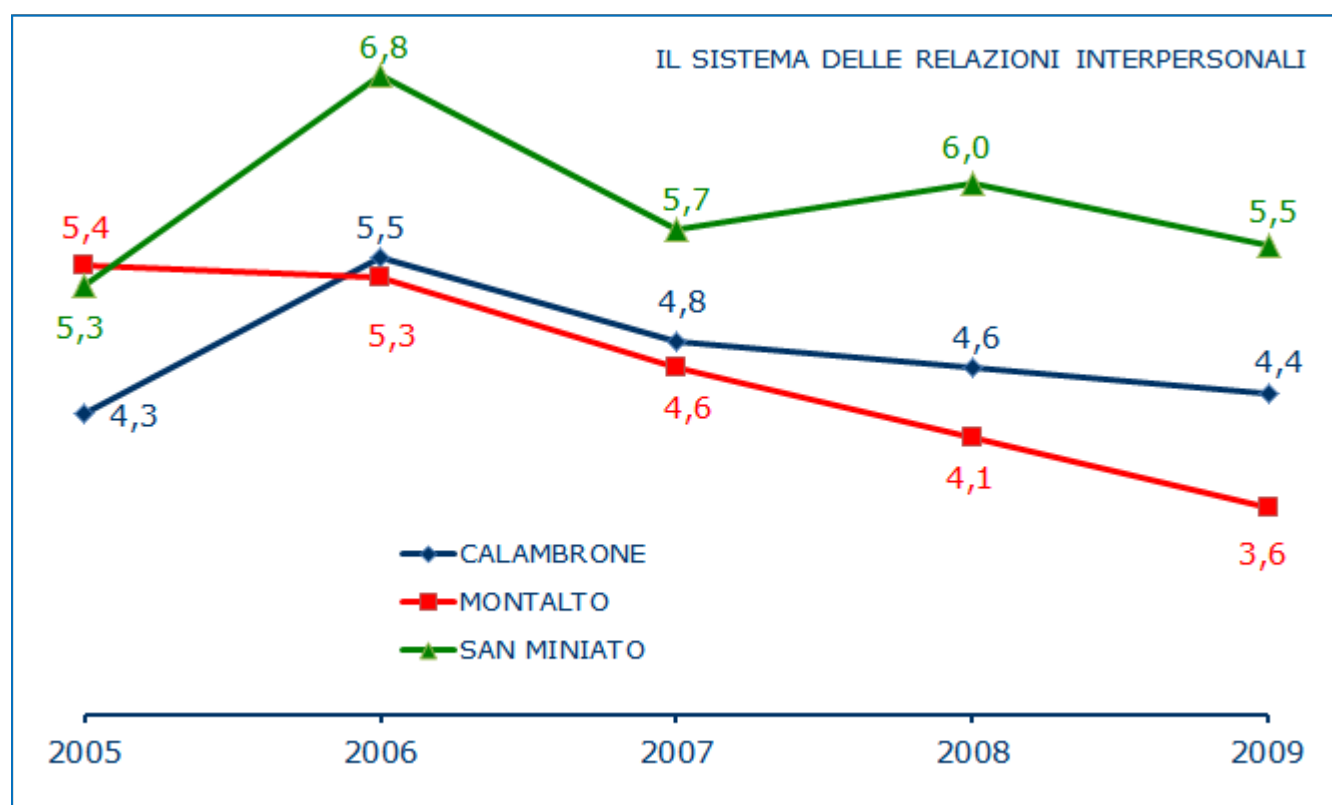
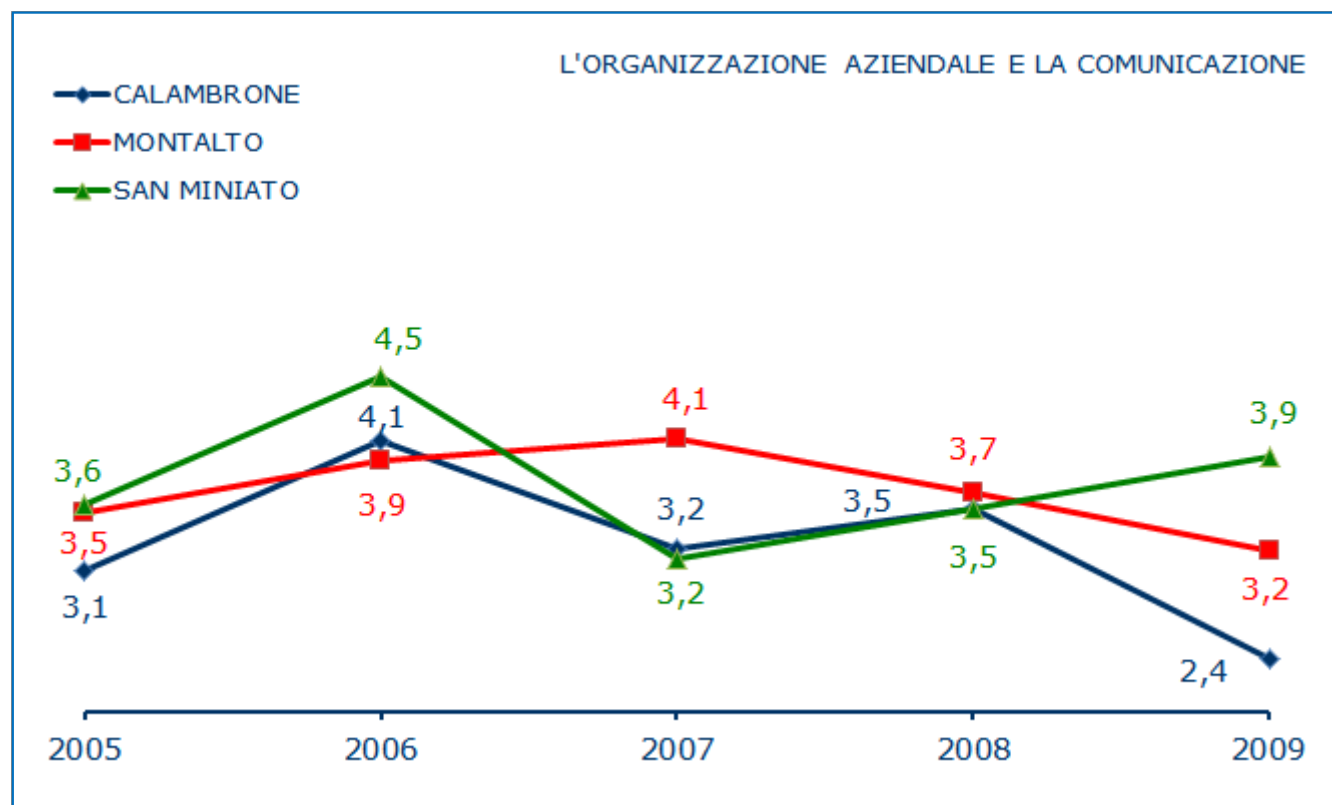
Per quanto concerne la rilevazione del clima interno appare evidente l'esigenza di un ripensamento complessivo sia dei contenuti che delle modalità di somministrazione del questionario, che devono essere riprogettati tenendo conto delle più avanzate esperienze realizzate in questo ambito a livello nazionale.



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

IL CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO



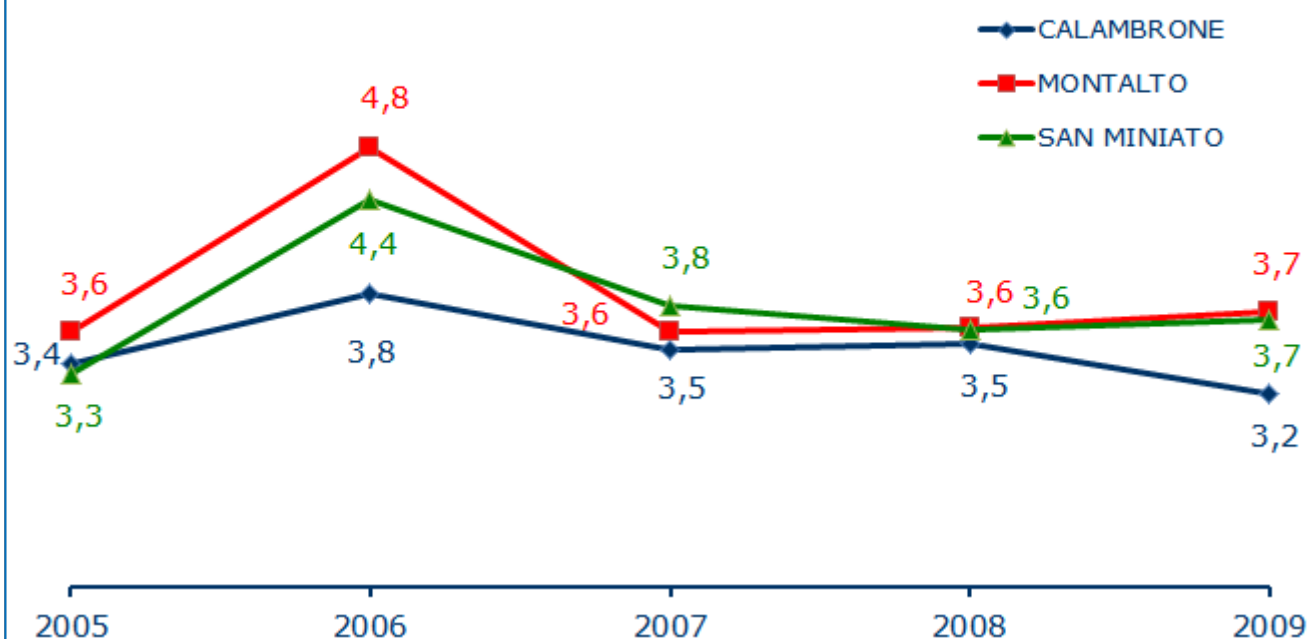


PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

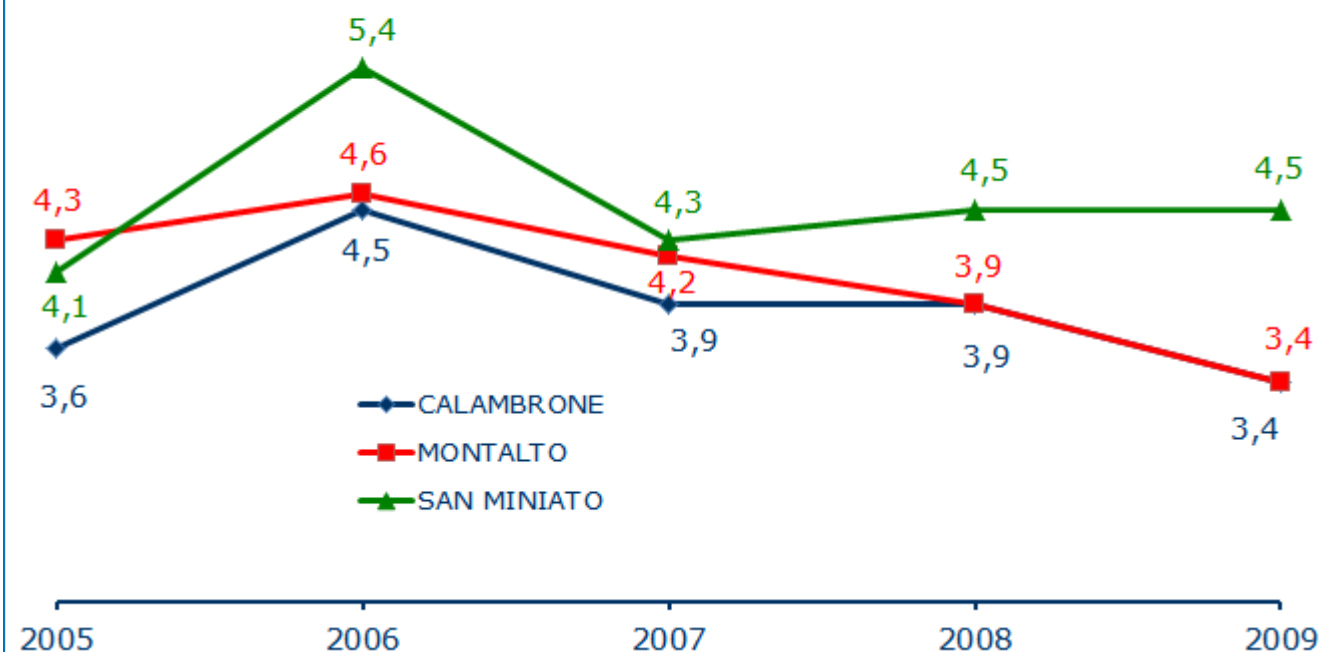
IL PERSONALE

IL CLIMA ORGANIZZATIVO INTERNO

LE RISORSE DISPONIBILI E GLI INVESTIMENTI NELLA FORMAZIONE



VALUTAZIONE COMPLESSIVA





PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE: IL PERSONALE

IL PERSONALE

ASSENZE PER MALATTIE E INFORTUNI

In coerenza con quanto indicato dalla letteratura specialistica, ed in accordo con quanto effettuato dalla Regione Toscana nel sistema di misurazione delle performance delle aziende sanitarie, la Fondazione Stella Maris rileva annualmente due indicatori considerati espressivi del clima interno: l'incidenza percentuale delle assenze per malattie e infortuni rispetto al totale delle giornate di lavoro attese sulla base del rapporto contrattuale.

I dati sono elaborati annualmente dall'ufficio risorse umane e forniscono indicazioni preziose sia sulla produttività del personale, sia sulla sicurezza negli ambienti di lavoro. L'incidenza di infortuni, in particolare, è un indicatore che ha valenze etiche e morali di estrema rilevanza, e può contribuire ad implementare idonee misure di sicurezza oltre che a ridurre costi sociali ed umani legati a questi eventi.

L'analisi dei dati evidenzia come non ci sia un trend costante negli anni e come l'andamento sia variabile sia per quanto riguarda le assenze per malattie che quelle per infortuni.

Sembra tuttavia rilevabile come tendenzialmente le assenze per malattia siano più frequenti tra il personale amministrativo. Questo dato depone favorevolmente per gli operatori dell'assistenza, che registrano un'incidenza tendenzialmente minore di assenze per malattie nonostante un maggiore rischio per patologie infettive intercorrenti ed un maggiore stress legato al contatto quotidiano con pazienti spesso problematici.

Le assenze per infortuni sono a Montalto notevolmente maggiori rispetto alle altre sedi. Ciò è sicuramente dovuto alla presenza di ospiti di sesso maschile, più grandi e più gravi rispetto alle altre sedi.

I dati evidenziano infine una bassa frequenza di assenze sia per malattie che per infortuni presso la sede di San Miniato. Questo dato correla perfettamente con quanto rilevato dai questionari sul clima organizzativo, che mostrano come a San Miniato questo risulti decisamente migliore rispetto alle altre sedi.

incidenza percentuale di assenze per malattia	2005	2006	2007	2008	2009
uffici amministrativi	2,6	3,5	6,4	8,4	5,3
CALAMBRONE	4,5	5,5	5,6	5,4	4,2
MONTALTO	7,2	8,1	6,7	5,8	6,3
SAN MINIATO	7,7	9,8	4,5	4,0	4,9
incidenza percentuale di assenze per infortuni	2005	2006	2007	2008	2009
uffici amministrativi	0,4	0,1	0,0	0,0	0,0
CALAMBRONE	0,3	0,6	0,6	0,2	0,4
MONTALTO	1,7	1,3	2,4	1,6	1,6
SAN MINIATO	0,0	0,6	0,3	0,2	0,1



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE: IL PERSONALE

IL PERSONALE

VALUTAZIONI E PROPOSTE

La valutazione del personale in merito al grado di soddisfazione delle aspettative che esso ripone nei confronti della Fondazione è stata rilevata, oltre che attraverso i questionari sul clima organizzativo somministrati annualmente a tutti i dipendenti, attraverso un confronto dialettico con coloro che a vario titolo sono stati ritenuti idonei a rappresentare il personale dipendente: le rappresentanze sindacali aziendali, le organizzazioni sindacali provinciali, i rappresentanti aziendali del personale medico e del personale laureato non medico.

Con tali soggetti è stato avviato un percorso di effettivo coinvolgimento nella redazione del bilancio sociale coerentemente con la scelta strategica adottata dalla Fondazione nell'implementazione del bilancio sociale di fare del coinvolgimento dei portatori di interesse il principio fondante della rendicontazione stessa.

In preparazione all'incontro che è stato organizzato per portare a sintesi le valutazioni e le proposte dagli stessi formulate sono stati sottoposti a ciascuno di essi i paragrafi del presente capitolo, nei quali sono esplicitate le aree strategiche di impegno della Fondazione, le iniziative intraprese nel quinquennio per soddisfare quelle che si ritengono essere le principali aspettative del personale e la valutazione del personale stesso così come questa scaturisce dall'analisi dei questionari sul clima organizzativo ed è stato chiesto di formalizzare le proprie considerazioni rispondendo sinteticamente alle seguenti domande:

1. in quale misura ritenete che le aree strategiche indicate nel documento rispondano alle vostre specifiche aspettative? (in particolare qual è secondo voi l'ordine di priorità di tali aspettative e quali sono eventuali aspettative che

non trovano riscontro nella selezione indicata?)

2. in quale misura ritenete che le iniziative intraprese dalla Fondazione costituiscano una concreta risposta alle Vostre aspettative? (e quali sono invece le criticità che rilevate?)

3. in quale misura ritenete che i questionari finora utilizzati per la rilevazione del clima interno siano adeguati per fornire una misurazione oggettiva e significativa? (sia per quanto concerne i contenuti, sia per quanto concerne le modalità di somministrazione)

4. quali impegni ritenete che la Fondazione debba assumere per migliorare la propria capacità complessiva di risposta alle vostre aspettative?

Per rispondere a queste domande i rappresentanti aziendali con i quali è stato avviato questo confronto sul bilancio sociale hanno coinvolto i propri colleghi in un confronto dialettico il più possibile partecipativo che ha prodotto contributi articolati che sono stati discussi in un incontro conclusivo al quale hanno partecipato tutti i rappresentanti interessati, incontro che ha portato ad una sintesi delle risposte date, che viene di seguito esplicitata.

1. aree strategiche

I contributi di riflessione a questo riguardo forniti concordano tutti sul fatto che le aree strategiche indicate rispondono esattamente alle aspettative del personale.

Diverse sono risultate le priorità tra queste indicate: la dirigenza medica ha ad esempio considerato prioritaria la qualità dell'ambiente di lavoro, il personale laureato non medico la crescita professionale mentre il comparto ha posto al primo posto l'integrazione e la comunicazione.



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE: IL PERSONALE

IL PERSONALE

VALUTAZIONI E PROPOSTE

Nell'ambito dell'incontro è stato peraltro convenuto che sia di fatto impossibile indicare un ordine rigido di priorità, fermo restando che la priorità ineludibile è quella di mettere il personale nella condizione di assicurare la migliore qualità possibile alle prestazioni erogate all'utenza, priorità rispetto alla quale le diverse aree strategiche indicate sono reciprocamente strumentali.

2 valutazione delle iniziative intraprese dalla Fondazione per rispondere alle aspettative del personale.

Per quanto concerne l'equiparazione alla normativa contrattuale del settore pubblico del rapporto di lavoro della dirigenza medica è stato unanimemente sostenuto che questa equiparazione sia stata adottata solo per quanto attiene alla disciplina concorsuale che viene applicata per l'assunzione, ma che non sia stato realizzato un allineamento complessivo per quanto attiene alla disciplina giuridica (soprattutto per quanto concerne il conferimento degli incarichi dirigenziali) né alla disciplina economica.

È stato evidenziato il fatto che in questi anni la dirigenza medica abbia sviluppato competenze elevate, tali da diventare un riferimento non solo all'interno ma anche all'esterno della Fondazione. Ai dirigenti medici sono state da tempo attribuite funzioni di responsabilità e autonomia decisionale alle quali non ha fatto riscontro il formale conferimento di idonei incarichi dirigenziali. È stato auspicato che questa equiparazione sia da subito estesa a tutti i profili professionali.

Per quanto concerne la contrattazione integrativa le organizzazioni sindacali hanno preso atto dell'impegno esplicitato dalla direzione generale di addivenire nel più breve tempo possibile alla definizione

di un contratto integrativo aziendale che disciplini in modo chiaro e condiviso tutte le materie che sono lasciate dal contratto collettivo nazionale alla contrattazione decentrata, rispondendo così a sollecitazioni da tempo rappresentate dalle organizzazioni sindacali stesse.

È stata a questo riguardo sottolineata dai rappresentanti della dirigenza non medica e dei livelli E amministrativi l'esigenza di tener conto di una pluralità sindacale coerente con le diverse aree di professionalità.

Per quanto concerne la formazione sono state unanimemente rilevate le seguenti criticità:

- la natura degli argomenti affrontati e le modalità di sviluppo degli stessi sono riconducibili piuttosto all'area dell'aggiornamento professionale che non della formazione in senso stretto
- mancano strumenti sistematici di misurazione delle effettive ricadute della formazione sulla pratica clinica, anche in relazione alla caratterizzazione che gli eventi organizzati hanno più di aggiornamento che di formazione
- gli eventi formativi sono organizzati prevalentemente da docenti interni, il che preclude la possibilità di una apertura ad esperienze e conoscenze effettivamente innovative
- è stata rilevata la mancanza di una strategia complessiva della formazione che consenta al contempo di finalizzare gli eventi formativi all'attuazione della strategia aziendale, e di dare opportuni spazi alle diverse componenti professionali
- per quanto concerne la comunicazione è stato confermato quanto emerge dall'analisi dei questionari sul clima interno, che indicano nella scarsa comunicazione la carenza aziendale più rilevante.

PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE: IL PERSONALE

IL PERSONALE

VALUTAZIONI E PROPOSTE

È stato preso atto dell'impegno che la Fondazione sta approfondendo nell'implementare iniziative e strumenti che consentano di superare questa criticità, ed è stato raccomandato che non solo si attivino strumenti sistematici di comunicazione orizzontale e verticale, ma che si adottino soluzioni effettive rispetto alle criticità che dal confronto emergono.

3. valutazione dei questionari

I questionari per la rilevazione del clima interno sono stati valutati semplici,

sensibili e affidabili, mentre è stata rilevata una oggettiva carenza nell'attivare iniziative che risolvano le criticità rilevate

4. impegni che devono essere assunti

È stato manifestato un apprezzamento sincero per l'iniziativa di implementazione del bilancio sociale. È stato peraltro raccomandato che questo non assuma il carattere di un adempimento formale, ma diventi strumento di effettiva partecipazione del personale alla gestione aziendale.



San Miniato — il Seminario vescovile



San Miniato — la scalinata che dalla piazza del Seminario porta alla Cattedrale



PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

GLI IMPEGNI DELLA FONDAZIONE

Coerentemente con la metodologia adottata per la gestione del coinvolgimento dei portatori di interesse, in questo paragrafo sono esplicitati gli impegni che la Fondazione intende assumere in risposta alle esigenze ed alle richieste che i rappresentanti del personale hanno formulato, e che sono sintetizzate nel precedente paragrafo. Per coerenza e continuità metodologica le indicazioni qui precisate sono riferite ai singoli punti dello stesso

Nella formulazione degli impegni che la Fondazione assume a fronte delle richieste espresse sono stati adottati due criteri fondamentali:

1. rielaborare le richieste espresse dai portatori di interesse alla luce delle strategie complessive della Fondazione, considerato che la visione del singolo stakeholder è ovviamente riferibile esclusivamente ai propri specifici interessi, mentre l'azione della Fondazione si riferisce alla visione complessiva del bene comune dell'Azienda e dunque l'una deve essere armonizzata nel contesto complessivo dell'altra.
2. assumere impegni puntuali, concreti ed effettivamente realizzabili nell'anno successivo a quello di redazione del Bilancio sociale, intendendo con ciò sia che la medesima realizzazione degli impegni sia nel proprio potere di governo, sia che essi siano realizzabili in funzione della loro fattibilità.

equiparazione dell'ordinamento giuridico del personale dirigente sanitario alla normativa pubblica (articolo 15 *undecies* del decreto legislativo 19 giugno 1999 n. 29-9).

Come noto la normativa di riordino degli IRCCS (decreto legislativo 288/2003) ha reso facoltativa questa opzione, ma la Fondazione ha confermato per il persona-

le medico l'adozione della normativa pubblica mentre per il personale dirigente non medico sono state lasciate aperte entrambe le opzioni. Attualmente, l'equiparazione assicura sia l'adozione delle procedure concorsuali pubbliche per la selezione e l'assunzione del personale a tempo indeterminato, sia l'ordinamento interno delle dirigenze. Naturalmente, l'attribuzione di incarichi dirigenziali di alta specializzazione o di struttura semplice è demandata alla programmazione annuale e triennale dei piani di attività in base alle necessità organizzative e alla disponibilità reale delle risorse. In questo senso le richieste formulate dal personale si ritengono già soddisfatte.

Non è possibile invece l'equiparazione economica perché gli IRCCS di diritto privato non dispongono delle stesse risorse di quelli pubblici. Di fatto le finanziarie successive al 1999 non hanno previsto il finanziamento dell'indennità di esclusività per gli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico privati (solo alcune Regioni l'hanno finanziata nei primi anni 2000), così come era previsto per rendere effettivo il citato *articolo 15 undecies* anche sotto l'aspetto economico.

L'azienda è impegnata a distribuire risorse economiche aggiuntiva al personale dirigente mediante l'adozione (già da tre anni) di un sistema premiante interno teso a gestire un fondo variabile annuale.

Contrattazione integrativa

L'impegno dell'Azienda è di procedere alla stipula di un contratto integrativo aziendale non appena verrà firmato il prossimo contratto collettivo nazionale di lavoro (l'attuale è stato come noto recentemente disdetto dalle organizzazioni datoriali).

A questo riguardo occorre ricordare che

PARTE TERZA: LE ASPETTATIVE DEI PORTATORI DI INTERESSE

IL PERSONALE

GLI IMPEGNI DELLA FONDAZIONE

molte intese sono state già attuate, in particolare quella relativa al sistema premiante aziendale correlato con obiettivi di produttività, competitività e qualità ha disponibili risorse aggiuntive che hanno in parte consentito di attenuare le già notate differenze strutturali che caratterizzano il trattamento economico del personale che opera nelle strutture sanitarie private.

La Fondazione pur nella consapevolezza dell'importanza che l'aspetto economico riveste, deve muoversi negli spazi e nei limiti che la vigente normativa da un lato e l'attuale congiuntura economica dall'altro rendono possibili. Nel contesto dei vincoli che l'attuale congiuntura economica pone al sistema sanitario nazionale e regionale sarà di fatto impossibile sostenere incrementi di costi del personale di natura fissa e progressiva. Gli incrementi retributivi saranno necessariamente limitati al sistema premiante, in relazione alla disponibilità annuale derivante dai risultati della gestione, in coerenza d'altronde con orientamenti che in materia di trattamento economico del personale vanno consolidandosi, sia nel settore pubblico che privato, a livello nazionale.

Formazione

Gli impegni richiesti sono tutti condivisibili tant'è che la direzione aziendale sta esercitando già da qualche anno un'azione finalizzata ad indirizzare i programmi di formazione verso gli obiettivi auspicati dal personale. In effetti una certa prevalenza degli eventi di aggiornamento, su quelli di formazione vera e propria, è caratteristica precipua dei piani di formazione elaborati nel decennio 2000-2010, questo anche perché la natura di Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico determina tra l'altro la valorizzazione della conoscenza di base, oltre che di quella applicata.

La Fondazione assume l'impegno di:

- ♦ dare maggiore spazio ad eventi formativi specificamente finalizzati all'acquisizione di nuove competenze,
- ♦ implementare indicatori che consentano di misurare le ricadute della formazione sulle attività di assistenza e di ricerca

Comunicazione ed informazione interna

L'impegno che in questo ambito la Fondazione assume è quello di migliorare e valorizzare strumenti sistematici di comunicazione interna quali:

- ♦ la newsletter
- ♦ il sito web
- ♦ riunioni interne di informazione e confronto del personale non solo con i responsabili dei diversi settori operativi ma anche con la direzione generale.



San Miniato — il palazzo vescovile