

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELL'AZIENDA SANITARIA BARLETTA-ANDRIA-TRANI

I RISULTATI DI UNA SURVEY (SONDAGGIO/INDAGINE CONOSCITIVA)

DA PARTE DELLA F.P. C.G.I.L. BAT (PUGLIA) - COORDINAMENTO DIRIGENZA DEL SSN.

PREMESSE

Il presente studio ha voluto analizzare il benessere organizzativo all'interno della ASL BT, in Puglia, affinché, acquisito il dato, possa finalmente essere intrapresa una sana e doverosa politica di miglioramento del Clima Aziendale da parte della Direzione Generale e del Governo Regionale a favore di tutti gli Stakeholder.

Nel triennio 2017 - 2019, la Regione Puglia ha partecipato all'indagine di clima organizzativo nelle aziende sanitarie di Puglia del *MesLab* della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

I dati raccolti sono stati regolarmente restituiti alle aziende ma non vi è stata alcuna corretta diffusione dei dati e dei risultati dell'indagine.

Uno studio del clima organizzativo, esamina la qualità dell'aria che si respira in azienda, la sua salubrità, gli effetti sul lavoro quotidiano delle decisioni organizzative e, in ultima analisi, lo stato di salute e di benessere dell'azienda stessa attraverso la salute ed il benessere di uomini e donne che di essa fanno parte (risorse umane). L'argomento, poi, è di particolare importanza se si considera la *responsabilità sociale* insita nelle Amministrazioni Pubbliche poiché il benessere organizzativo, indipendentemente dalla natura pubblica, o *profit*, dell'organizzazione, incide sull'efficacia ed efficienza delle azioni intraprese, aspetti che risultano essere cruciali per una struttura pubblica che deve porsi al servizio dell'intera comunità (E. Coli, L. Giachi *et al* 2012 e Avallone e Farnese 2005). Il Sistema Sanitario Regionale, che dalla fiscalità generale è principalmente finanziato, anche mediante addizionali I.R.P.E.F. tutt'ora in essere, impegna circa l'80% del bilancio della nostra Regione ed è quindi uno dei rami di attività più importanti, qualora anche si pensi al principio di "buon andamento ed imparzialità" cui dev'essere improntata l'azione della Pubblica Amministrazione (Art.97 Carta Costituzionale).

Il benessere organizzativo, da cui perciò dipende anche l'efficacia delle azioni pratiche, è imprescindibile dallo *stile della leadership* e dalla *cultura del management*, dalla presenza o assenza di *miopia* e *hybris organizzativa* (Maurizio Catino), dall'*etica del management* in fin dei conti. Lo strumento dell'indagine anonima fra i componenti di un'azienda rappresenta, perciò, uno strumento formidabile di analisi e valutazione *dal basso* (*bottom up*) per il perseguimento del miglioramento continuo della qualità e della sicurezza dei servizi erogati da un'organizzazione umana che, come nel caso di un'organizzazione che lavora nel campo della salute, deve normalmente tendere al raggiungimento degli standard qualitativi generali di un'Organizzazione ad Alta Affidabilità (H.R.O.). Un management adeguato ed attento dovrebbe considerarlo strumento assai prezioso.

La ASL BT, situata fra le due più ampie Aziende Sanitarie di Foggia, a Nord-Ovest, e Bari, a Sud-Est, corrisponde esattamente al territorio della Provincia BAT, la meno estesa fra le province pugliesi (1.542,93 Km²), comprendente 10 comuni, ed ha una popolazione di poco superiore ai 380.000 abitanti (la più piccola in Puglia, *ex aequo* con la Provincia di Brindisi). Nella ASL sono presenti solo due Presidi Ospedalieri di 1° Livello ed uno di Base, con un numero di posti letto per acuti, per mille abitanti (PL/1000 abit.), ampiamente al di sotto degli standard previsti dal D.M. 70/2015 (3,7 PL/1000 abitanti), tutti concentrati nella fascia costiera e pre-murgiana, oltre alle strutture territoriali (costituite anche dai presidi ospedalieri dismessi e riconvertiti in seguito al piano di riordino).

Nel 2017 furono raccolti 388 questionari, l'11,3% dei dipendenti totali (circa 3.400) della ASL BT e 33 questionari dei responsabili di struttura (27,3%), dati che costituirono la più bassa percentuale di partecipazione di tutta la Puglia. Nel 2019 vi è stato un lieve incremento di partecipazione (13,33%), soprattutto fra personale non responsabile di struttura, ma sempre agli ultimi posti della regione. Gli stessi autori dello studio evidenziavano come "un basso livello di partecipazione possa rappresentare un sentimento diffuso di scarso interesse dei dipendenti al miglioramento gestionale" (Cerasuolo, Campani et al 2008).

METODI

Partendo da questi presupposti, la F.P. C.G.I.L. BAT - Coordinamento Dirigenza del SSN, ha pensato di rivalutare in autonomia la situazione, a distanza di due anni dall'ultimo sondaggio, soprattutto a valle della pandemia da SARS CoV2. A tal fine si è deciso di effettuare una Survey (sondaggio), di utilizzare lo strumento dei Moduli di Google, on-line e gratuito, che permette di raccogliere i dati delle opinioni espresse dai partecipanti all'indagine e di graficarli in tempo reale. L'indagine è stata volontaria da parte di ogni dipendente della ASL BT (con qualsiasi ruolo), senza raccolta della mail di partenza (perciò anonima) ed era consentito un solo invio. Prevedeva 111 domande, anche riproposte in ridondanza, in un'unica sezione, è stato aperto il 7 settembre 2021 e tenuto on line per circa 30 giorni. Le domande riguardavano il "profilo" del partecipante al sondaggio, il suo modo di "sentirsi" in azienda, la valutazione del *middle management*, la gestione della pandemia e la valutazione del *top management*. Contrariamente a quanto avvenuto con i sondaggi regionali che hanno avuto a disposizione, per la comunicazione e la diffusione, l'intera platea dei dipendenti aziendali, attraverso i canali ufficiali aziendali e molti più mesi a disposizione, il nostro sondaggio si è avvalso del passaparola fra conoscenti, anche mediante l'utilizzo di mail, pagine sui social media e piattaforme di messaggistica istantanea, dove avveniva la condivisione dell'U.R.L. di partecipazione, unitamente ad un breve messaggio informativo. Certamente, rispetto ai due sondaggi precedenti, l'elemento di grande novità è stato rappresentato dalla pandemia da Nuovo Coronavirus, tutt'ora in corso, che certamente ha avuto un peso, e sulla cui gestione il sondaggio ha anche cercato di indagare.

Le domande sono state poste in maniera ora più diretta (ad es. "sì", "no", "non so") ora secondo una scala decimale (da uno a dieci), intendendo solitamente il valore "1" come molto basso e "10" molto alto, sull'essere d'accordo con la domanda.

I dati non sono stati elaborati, dovendo rappresentare una "fotografia istantanea", grezza, del sentimento dei partecipanti. Bisogna opportunamente sgombrare il campo da ogni dubbio circa la numerosità, l'ampiezza e la significatività del campione, certamente più piccolo rispetto ai precedenti, ed anche da ogni possibile *bias* selettivo del campione dei partecipanti che, certamente maggiormente sindacalizzato e più motivato a partecipare, ha prodotto, probabilmente, giudizi più polarizzati.

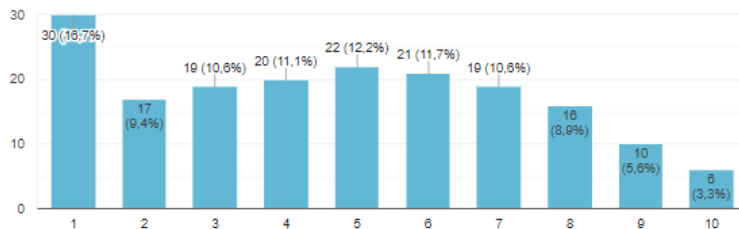
RISULTATI

Sono quindi stati raccolti 180 questionari (a fronte degli stessi numeri di dipendenti totali) abbastanza equamente suddivisi fra uomini e donne, quasi tutti con contratto di lavoro a tempo indeterminato (81,7%) e con un'età che per oltre il 73% va dai 41 ai 70 anni. Il 31,7%, però, lavora da meno di 5 anni nella ASL BT; i maggiori contributi sono arrivati da infermieri (35%) e dirigenti medici (23,3%), mentre il 77,2% è iscritto ad un'organizzazione sindacale (tutte le sigle).

La maggior parte degli intervistati si sente “abbastanza bene” in azienda anche se ritiene di essere poco valorizzato, addirittura il 16,7% si sente “per niente valorizzato” e solo il 3,3% si sente “molto valorizzato” (vedi istogramma sottostante).

Ti senti valorizzato in questa Azienda?

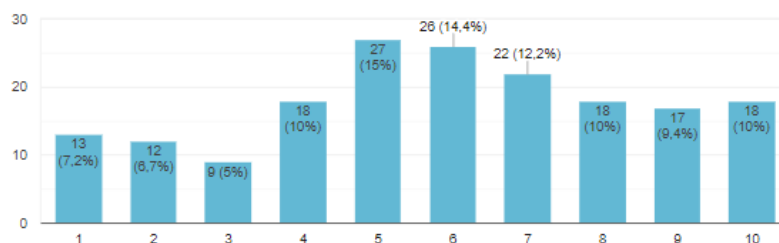
180 risposte



Vi è un’equa distribuzione del campione per quanto riguarda l’orgoglio di appartenenza (vedi istogramma sottostante).

Sei orgoglioso di lavorare per questa Azienda?

180 risposte



Nelle Unità Operative i partecipanti si sentono di più “parte di una squadra” ed anche valorizzati, si fidano del dirigente diretto ma, paradossalmente, una certa quota desidera un cambio di vertice ritenendo il dirigente “poco adeguato” (Fig. 1 dove il valore 1 corrisponde al giudizio “molto adeguato”).

Quanto è adeguato al ruolo il tuo dirigente responsabile di Unità Operativa?

180 risposte

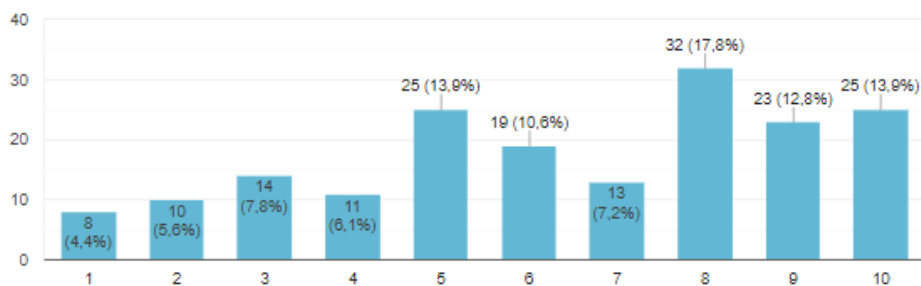


Fig.1

In azienda si tiene conto del parere degli altri “qualche volta” per il 42,8% e per il 50% è “stato dato seguito al parere”

Il 90,6% conosce la composizione della direzione strategica aziendale ma soltanto il 12,2% dei partecipanti si ritiene soddisfatto per l’azione svolta dall’attuale management (fig.2); solo il 3,3% ritiene che il personale sia considerato importante dal top management aziendale (Fig.3) e l’86,7% non è a conoscenza di “azioni migliorative sul benessere aziendale” da parte dell’attuale management (fig.4).

Ritieni soddisfacente l'azione globale svolta dall'attuale management aziendale?

180 risposte

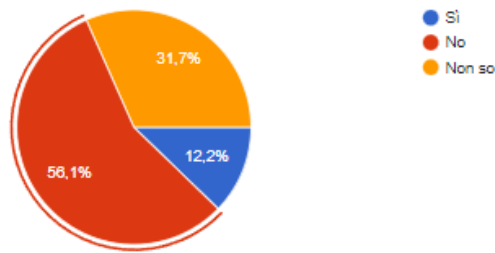


Fig.2

Quanto pensi che il personale sia importante per il management aziendale?

180 risposte

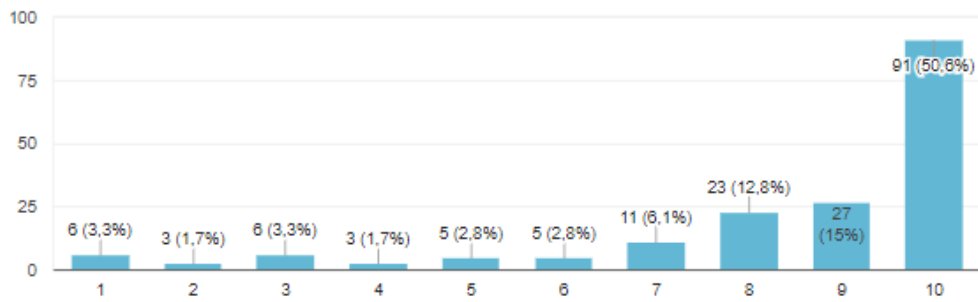


Fig.3

Sei a conoscenza di azioni volte a migliorare il benessere aziendale da parte del management ?

180 risposte

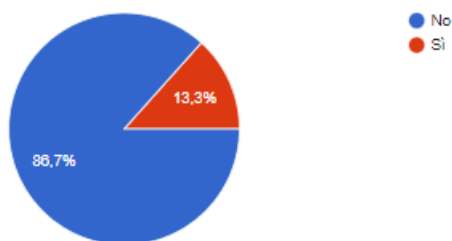


Fig. 4

Solo il 22,8% ritiene di essere “una risorsa importante” mentre la stragrande maggioranza ritiene di essere considerato “solo un numero”, al massimo, “una risorsa facilmente sostituibile (Fig.6)

Nella mia Azienda io sono:

180 risposte

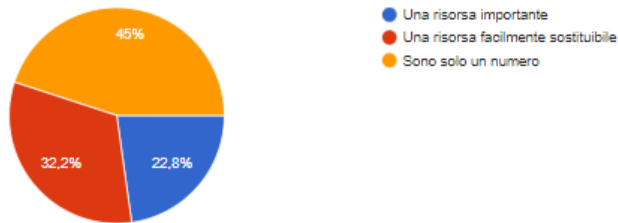


Fig.6

Un percentuale bassissima (1,7%) ritiene che il suo benessere sia tenuto nel dovuto conto (Fig. 7) e soltanto lo 0,6% pensa che le proprie aspirazioni siano ritenute importanti (fig.8).

Nella mia Azienda, hanno nel dovuto conto il mio benessere

180 risposte

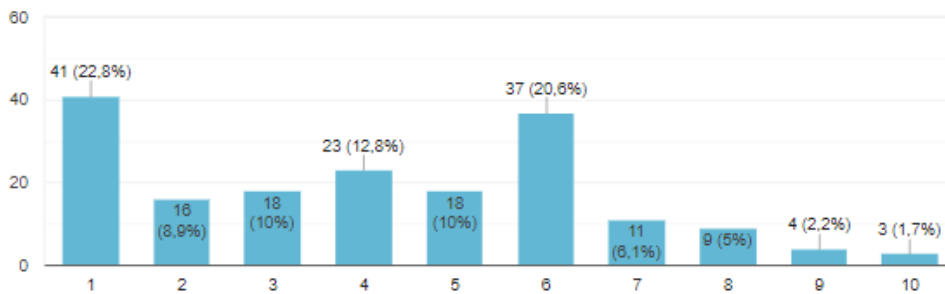


Fig.7

Nella mia Azienda, hanno nel dovuto conto le mie aspirazioni

180 risposte

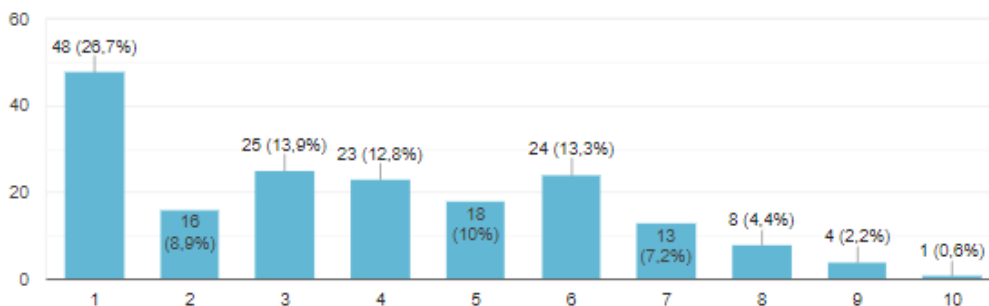


Fig.8

Il 3,3% soltanto ritiene di poter "crescere" professionalmente in modo rilevante e la maggior parte degli intervistati ritiene che le possibilità di crescita non siano per tutti (Fig.9 e 10).

Nella mia Azienda, ho la possibilità di crescere professionalmente

180 risposte

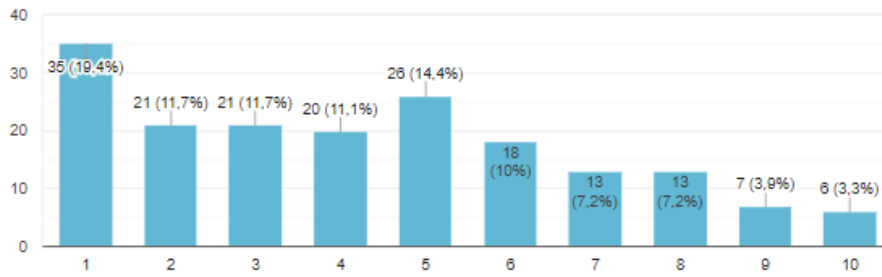


Fig.9

Nella mia Azienda, le possibilità di crescita professionale sono offerte a tutto il personale, senza distinzioni

180 risposte

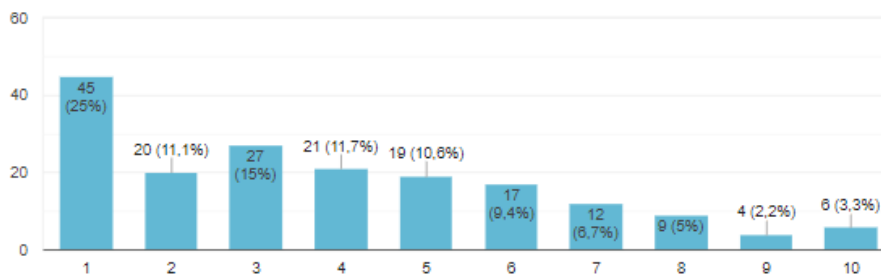


Fig.10

In Azienda non vi è grande attenzione né formazione per la “gestione dei rischi” né, tantomeno, per le “Infezioni Correlata all’Assistenza” (I.C.A.) (Fig. 11-12-13-14)

Nella mia Azienda, la gestione dei rischi è importante

180 risposte

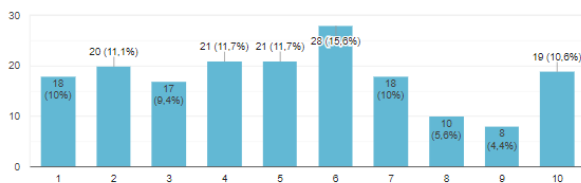


Fig.11

Nella mia Azienda vi è grande attenzione al contrasto delle infezioni ospedaliere (I.C.A.)

180 risposte

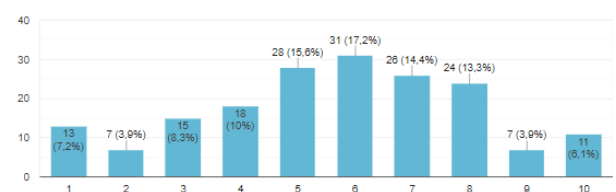


Fig.12

Nella mia Azienda viene svolta formazione continua per la gestione del rischio clinico

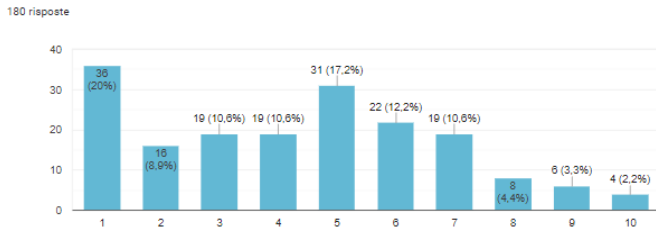


Fig.13

Nella mia Azienda viene svolta formazione continua per la gestione delle infezioni correlate all'assistenza (I.C.A.)

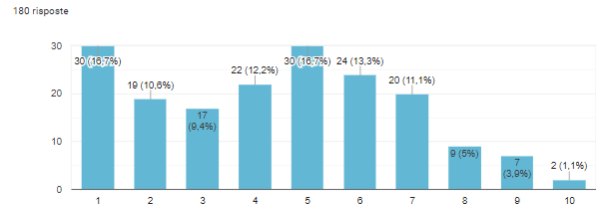


Fig.14

È stato chiesto quale elemento, secondo gli intervistati, fosse al centro degli interessi dell'Azienda ed è emerso che l'elemento più importante è il management stesso, mentre sono meno importanti il "paziente" e, soprattutto, il "personale" (Fig.15-16-17).

Nella mia Azienda il personale "è al centro".

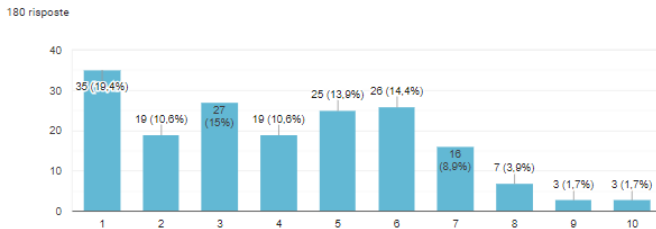


Fig.15

Nella mia Azienda il paziente è "al centro".

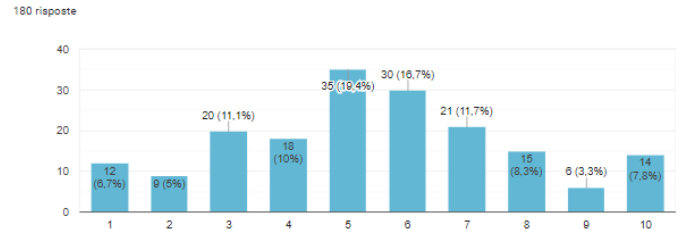


Fig. 16

Nella mia Azienda il management "è al centro".

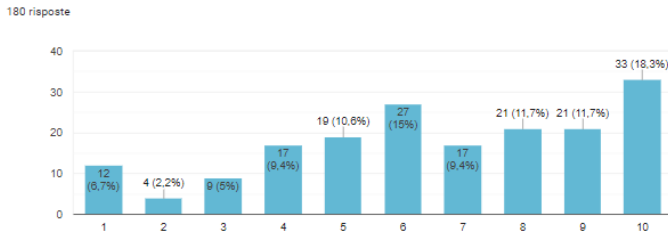


Fig.17

Gli intervistati ritengono, a grande maggioranza, nella misura del 73,9%, di conoscere dipendenti e dirigenti che dovrebbero ricoprire ruoli più importanti in azienda (Fig.18), ma che non gli viene consentito perché il 52,8% ritiene che "fa carriera" solo chi ha "appartenenza politica" ma "non è competente"; solo il 3,9% pensa che la competenza sia alla base della carriera (Fig. 19 [spicchio blu: 3,9%]).

Conosco almeno una dipendente/dirigente che dovrebbe ricoprire ruoli più importanti, ma non gli viene consentito

180 risposte

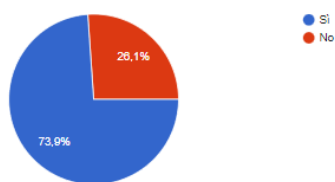


Fig.18

Nella mia Azienda, fa carriera

180 risposte

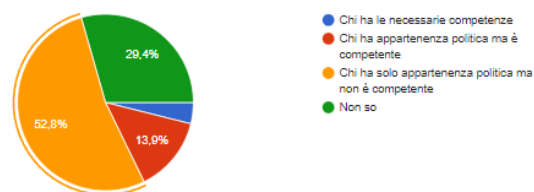


Fig.19

Il "Pensiero Critico" rappresenta un "problema" per l'Azienda per il 72,8% dei partecipanti (Fig.20), non viene incentivato, viene "impedito di esprimere liberamente il proprio pensiero" a chi lo possiede (68,3%) (Fig.21) e, per il 27,2%, chi ha un pensiero critico, subisce "ritorsioni" (Fig.22).

Nella mia Azienda, chi possiede uno spirito critico

180 risposte

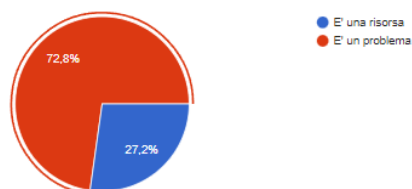


Fig.20

Nella mia Azienda, chi è etichettato come "problema"

180 risposte

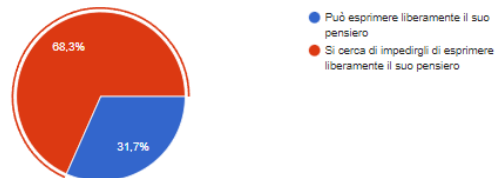


Fig.21

Nella mia Azienda, chi è etichettato come "problema"

180 risposte

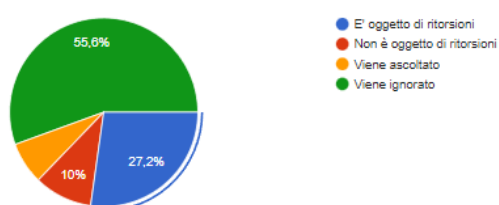


Fig.22

Dalle risposte emerge che la maggior parte degli intervistati ritiene che la Pandemia da nuovo Coronavirus sia stata gestita adeguatamente (Fig.23), contraddittoriamente, però, la quasi totalità dei partecipanti ritiene che "strategie differenti" sarebbero state possibili (Fig.24).

Come ritieni sia stata globalmente gestita la pandemia COVID 19?

180 risposte

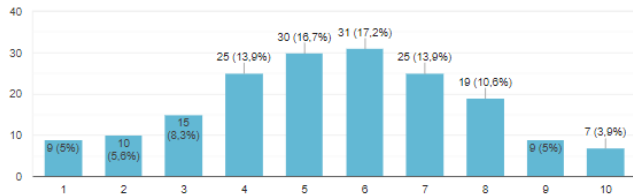


Fig.23

Ritieni di essere d'accordo su il fatto che una strategia differente sarebbe stata possibile?

180 risposte

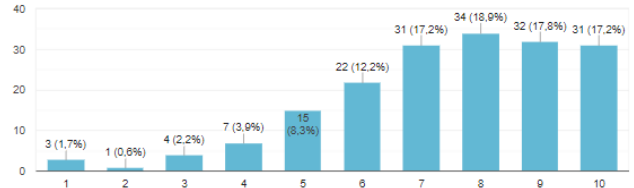


Fig.24

Soltanto l'8,9% ritiene che "sia stato dato ascolto" al personale (Fig.25) e che vi sia stata efficacia della Catena di Comando Aziendale solo per il 18,9% (Fig.26).

Una percentuale molto bassa, il 7,8%, ritiene che in Azienda "non esistessero altre competenze gestionali" utili ad affrontare la pandemia (Fig.27)

Ritieni che il personale sia stato ascoltato, per possibili soluzioni gestionali alternative, per la pandemia COVID 19?

180 risposte

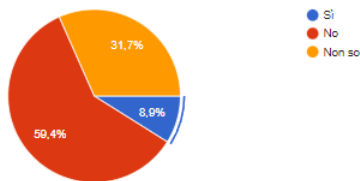


Fig.25

Ritieni che la catena di comando aziendale sia stata efficace nella gestione della pandemia COVID 19?

180 risposte

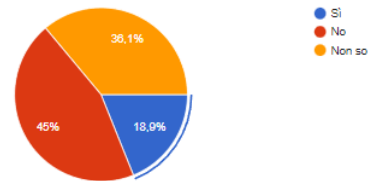


Fig.26

Ritieni che esistessero in Azienda altre figure professionali in possesso di adeguate competenze gestionali, utili alla gestione della pandemia COVID19?

180 risposte

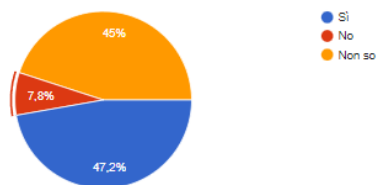


Fig.27

La maggior parte degli intervistati ritiene che il coinvolgimento attivo, nella Catena di Comando, di adeguate professionalità fosse importante per una corretta gestione della Pandemia da nuovo Coronavirus (Fig.28) ma che, in Azienda, l'individuazione dei componenti della Catena sia avvenuta seguendo principalmente i criteri "gerarchici" e di "appartenenza politica" (Fig.29).

Nel caso esistessero professionalità con adeguata competenza gestionale, quanto pensi fosse utile un loro coinvolgimento attivo nella catena di comando?

180 risposte

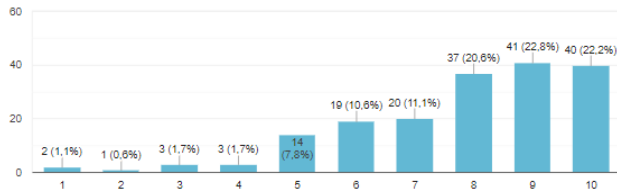


Fig.28

Secondo te, la catena di comando durante la pandemia COVID19 è stata selezionata in base a quali requisiti?

180 risposte

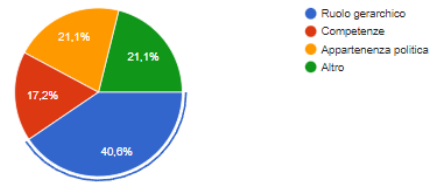


Fig.29

Durante la Pandemia la maggior parte dei partecipanti si è sentita in pericolo, anche fisico (Fig.30 e 31), ha presentato deflessione del tono dell'umore (depressione) e non ha trovato adeguate risposte nelle strutture aziendali. Ha quindi dovuto far ricorso a canali esterni all'Azienda [famiglia, amici, supporto fra pari (colleghi di lavoro)] (Fig.32 – 33).

Durante la pandemia COVID 19 , mi sono sentito in pericolo

180 risposte

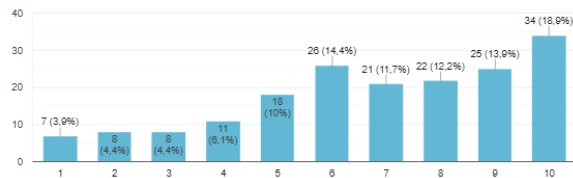


Fig.30

Durante la pandemia COVID 19 , mi sono sentito in pericolo, per la mia salute fisica

180 risposte

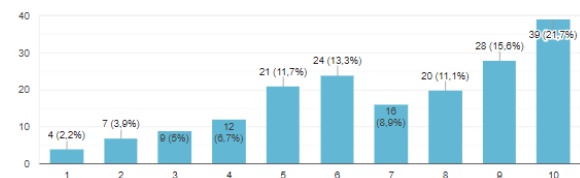


Fig.31

Il mio umore è peggiorato durante la pandemia COVID 19

180 risposte

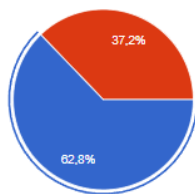


Fig.32

Quando mi sentivo "giù", ho trovato aiuto (più risposte):

180 risposte

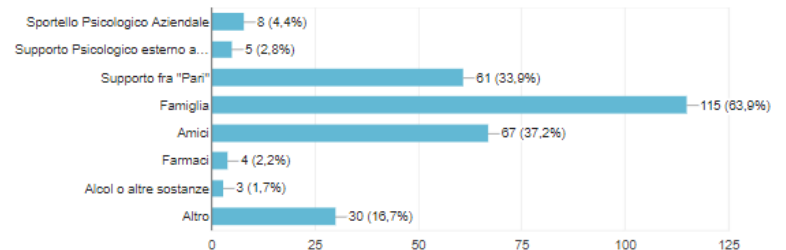


Fig.33

Durante la Pandemia gli operatori intervistati si sono sentiti sufficientemente adeguati alla cura dei pazienti, ammettendo comunque, di non aver ricevuto adeguata formazione sul miglioramento dei processi e la sicurezza delle cure (Fig. 34 – 35), infatti il 77,8% non sa cosa sia una *safety walkaround* (Fig.36).

Durante la pandemia COVID 19, ti sei sentito adeguato alla cura dei pazienti?
179 risposte

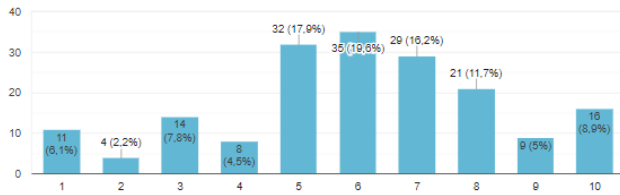


Fig. 34

Durante la pandemia COVID 19, l'azienda ha curato adeguatamente la tua formazione per migliorare i processi di cura e la sicurezza delle cure?
180 risposte

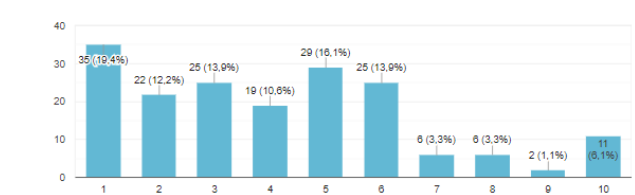


Fig.35

Sai che cos'è una Safety Walkaround?
180 risposte

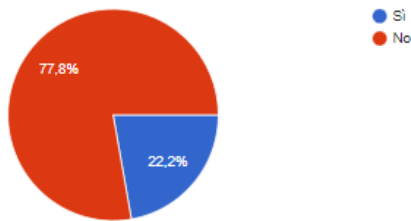


Fig.36

Per quasi tutti vi è stata una sostanziale assenza “sul campo” della Catena di Comando COVID, quasi tutti ritengono che la stessa dovesse essere costituita diversamente (Direzione Strategica + Unità di Crisi Aziendale + Unità di Crisi di Presidio Ospedaliero) per poter essere “autorevole” e non “autoritaria” (Fig.37 – 40).

Hai avuto modo di incontrare qualche figura della catena di comando durante la pandemia COVID19?
180 risposte

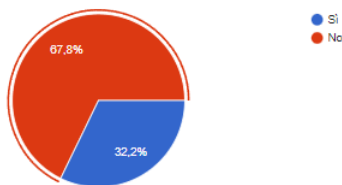


Fig.37

Hai avuto notizia del fatto che la catena di comando si sia recata “sul posto”, nei reparti, durante la pandemia COVID19?
180 risposte

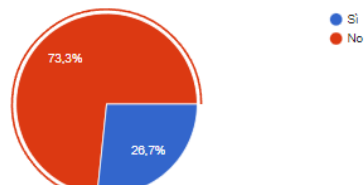


Fig.38

Hai avuto notizia del fatto che la catena di comando, recatasi “sul posto”, nei reparti, durante la pandemia COVID19, abbia chiesto pareri e suggerimenti migliorativi ai lavoratori?
180 risposte

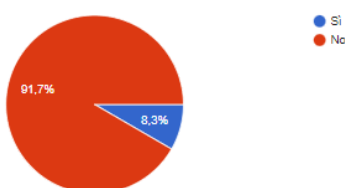


Fig.39

Secondo te una buona catena gestionale di comando e coordinamento, durante una pandemia dev'essere costituita da:
180 risposte

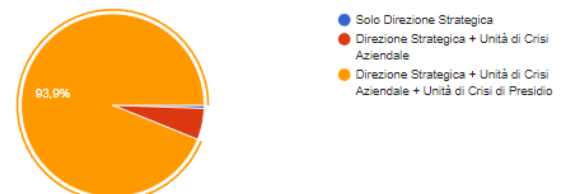


Fig.40

Oltre la metà dei partecipanti (Fig.41) è in grado di ricordare le precedenti Direzioni e solo il 12.2% ritiene l'attuale management "adeguato" (Fig.42)

Hai ricordo di una delle precedenti Direzioni della tua Azienda di buona qualità o di cattiva qualità?
180 risposte

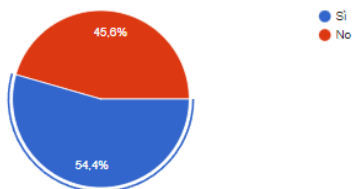


Fig. 41

Nella mia personale graduatoria, l'attuale Direzione Strategica è
180 risposte

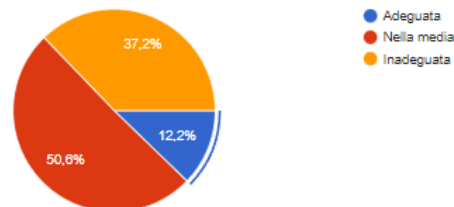


Fig.42

Il 45.6% ritiene che l'attuale Direzione Strategica, sia "sotto la media nazionale" (Fig.43)

Nella mia personale graduatoria, l'attuale Direzione Strategica è
180 risposte

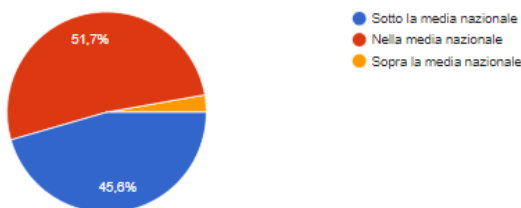


Fig.43

Fra le caratteristiche più importanti che devono essere possedute da un Direttore Generale, gli intervistati individuano la "competenza", la capacità di "premiare il merito", la "trasparenza", il "rispetto delle leggi", "l'equilibrio" (Fig.44).

Penso che un direttore generale abbia BUONE qualità se: (è possibile esprimere più scelte)
180 risposte

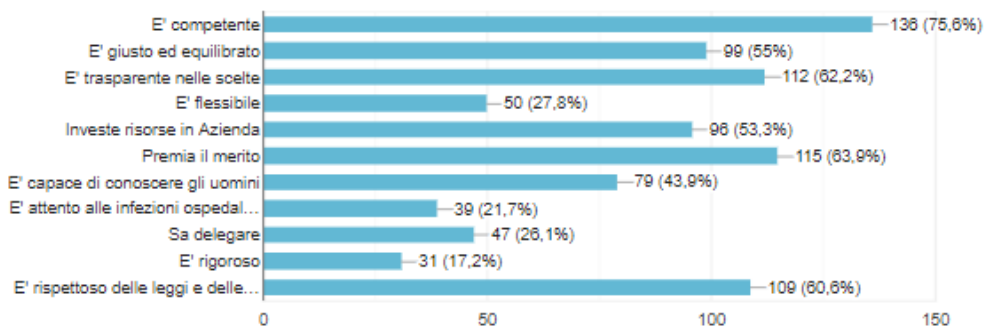


Fig. 44

Secondo gli intervistati “non sono stati fatti investimenti importanti in risorse umane”; fra gli investimenti effettuati, prevalentemente tecnologici e strutturali si ritiene che questi, seppur utili, siano anche effimeri, costosi. (Fig.45-47)

In Azienda Sono stati fatti investimenti POCO importanti in:

180 risposte

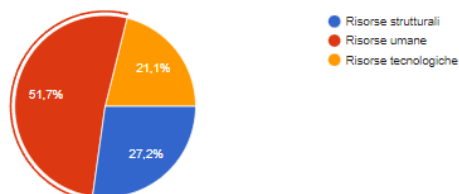


Fig.45

Gli investimenti effettuati sono (anche più risposte):

180 risposte

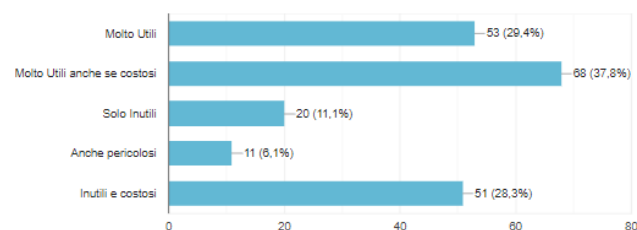


Fig.46

Gli investimenti effettuati sono:

180 risposte

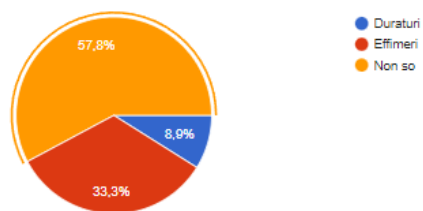


Fig.47

Solo il 5% degli intervistati ritiene che il Clima Aziendale si “premiante” e “disteso” (Fig.48), nonostante questo tipo di clima sia considerato importante ed utile per il buon andamento dell’Azienda. Il 18,5% è a conoscenza di “azioni pretestuose” intentate presso l’Ufficio Provvedimenti Disciplinari aziendale.

Nella mia Azienda il clima/sistema prevalente è:

180 risposte

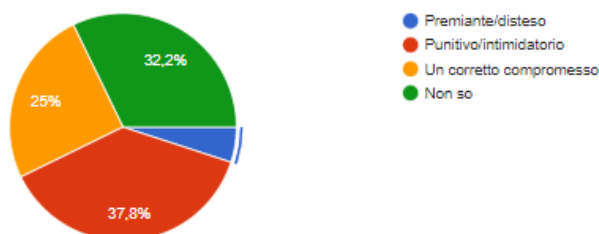


Fig.48

Un sistema premiante è più utile del solo sistema punitivo, per il buon andamento dell'azienda

180 risposte

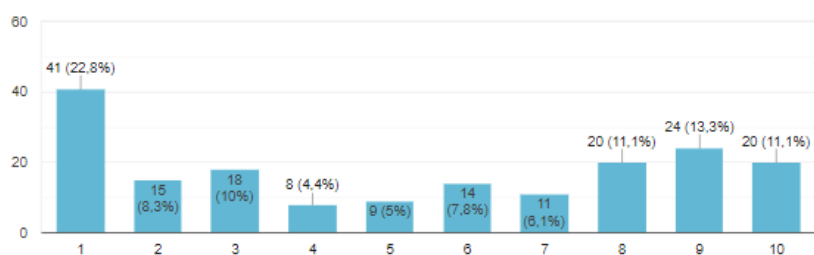


Fig.49

Hai notizia di interventi pretestuosi dell'Ufficio Provvedimenti Disciplinari

178 risposte

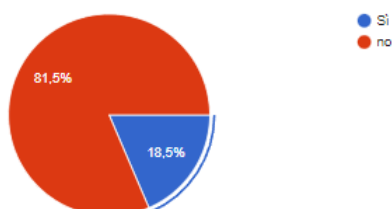


Fig.50

Negli ultimi vent'anni la qualità è andata gradualmente peggiorando, solo l'11,7% desidera una riconferma dell'attuale management in Azienda, oltre il 90% ritiene che la qualità del management sia fondamentale per la qualità dei servizi erogati e per il Clima Aziendale, e che la Regione dovrebbe porre maggior attenzione nella scelta ed individuazione dei manager in sanità; il 43,9% desidera che l'attuale management non ricopra più ruoli nel settore pubblico poichè per circa il 90% dei partecipanti il cittadino più debole, e con minori risorse, è quello che paga il maggior conto per un management inadeguato. Quasi tutti gli intervistati ritengono importanti le valutazioni dall'alto "top-down" e dal basso "bottom-up". (Fig.51-60)

Desideri che l'attuale Management (globalmente e singolarmente) sia riconfermato nella tua Azienda?

180 risposte

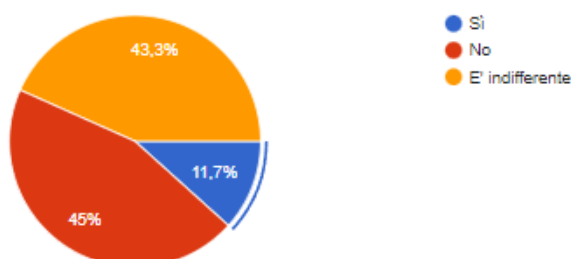


Fig.51

Negli ultimi venti anni il management è andato gradualmente PEGGIORANDO.

180 risposte

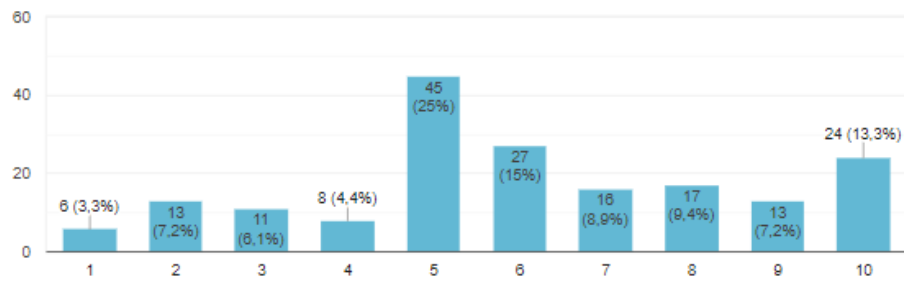


Fig.52

Desideri che in Regione vi sia maggiore attenzione nella scelta del management aziendale?

180 risposte

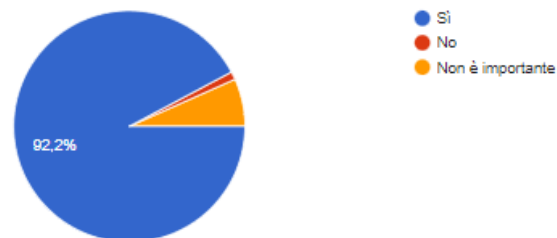


Fig.53

Pensi che la qualità del management sia utile per la qualità dei servizi erogabili dal Sistema Sanitario Regionale?

180 risposte

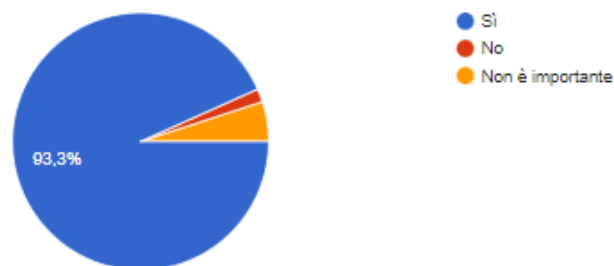


Fig.54

Pensi che la qualità del management sia utile per la qualità del clima interno di un'Azienda del Sistema Sanitario Regionale?

180 risposte

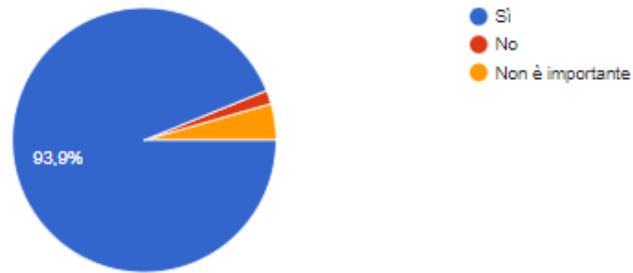


Fig.55

Pensi che l'attuale management debba continuare a svolgere funzioni manageriali in ambito regionale?

180 risposte

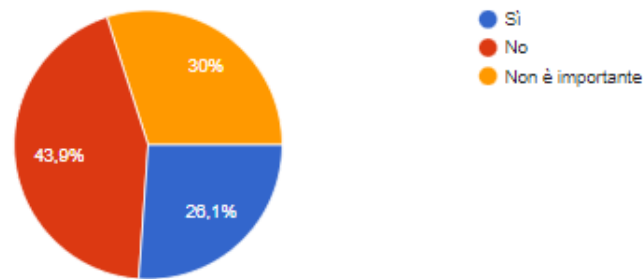


Fig.56

Quanto è importante che la base valuti la performance lavorativa del Management dal basso (Bottom-up)?

180 risposte

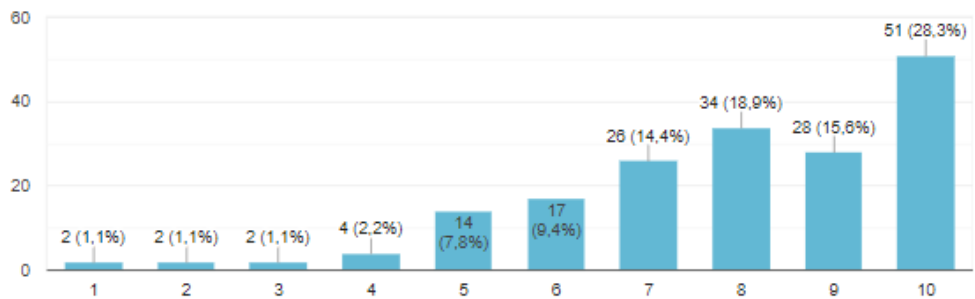


Fig.57

Se un manager non è adeguato, è giusto che continui a svolgere ruoli manageriali, anche in altri settori pubblici?

179 risposte

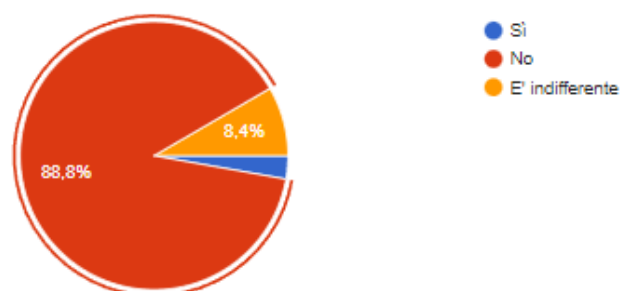


Fig.58

Se un manager pubblico non è adeguato, quanto è corretto che non ottenga più ruoli manageriali pubblici?

179 risposte

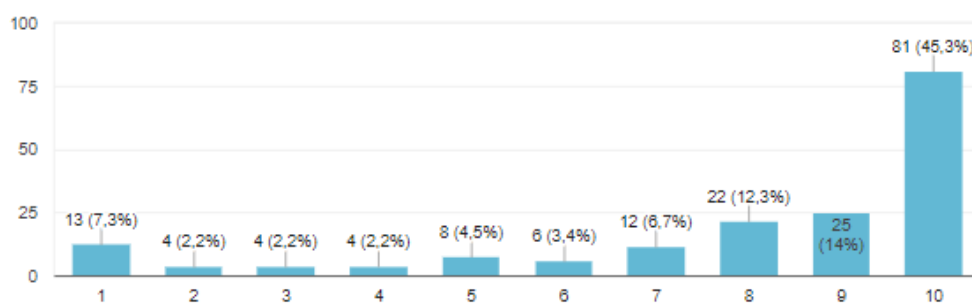


Fig.59

Quando un management è INADEGUATO chi paga il maggior conto?

178 risposte

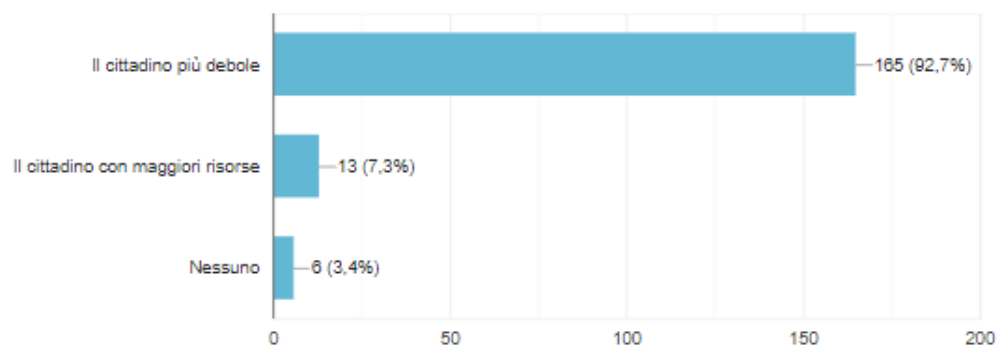


Fig.60

CONCLUSIONI

Con la Legge 502/92 è stato introdotto nella nostra nazione il concetto di aziendalizzazione delle Unità Sanitarie Locali, dotate di personalità giuridica, ma pur sempre Pubblica Amministrazione.

La Carta Costituzionale italiana, ed il corpus normativo, impongono alla Pubblica Amministrazione i principi di buon andamento ed imparzialità, di trasparenza nelle azioni amministrative, di correttezza e buona fede.

Le aziende qualitativamente più apprezzabili utilizzano diffusamente gli studi di clima organizzativo e l'analisi delle politiche sulle *human resources* (HR); ciò permette, ogni anno, che vengano stilate graduatorie che decretano le migliori aziende in cui lavorare. Sappiamo, poi, quanto questo tema sia fondamentale per un'Azienda Pubblica e per gli aspetti sociali da ricaduta assistenziale diretta sull'intera comunità (E. Coli, L. Giachi ed Avallone e Farnese 2005).

Le aziende più performanti e competitive a livello planetario, ed a queste il mondo sanitario avanzato si rifà nelle realtà organizzative più virtuose, guardano alle migliori esperienze produttive del mondo dell'aviazione, dell'*automotive*, al pensiero *lean*, al "*va' a vedere, chiedi perché, mostra rispetto*" (Fujio Cho, Toyota Honorary Chairman) alla centralità del *gemba*, del *kaizen*, del *six sigma*, del *Cockpit Resource Management*, del *Problem Solving*, del *Team Working*, delle *Skills (Hard e Soft)*, delle capacità di *Leadership*.

Pur con un campione di intervistati più piccolo rispetto a quello dei due studi precedenti, il risultato del nostro studio rappresenta, ad oggi, l'unico dato disponibile di Clima Organizzativo relativo alla ASL BT, successivo allo studio regionale.

Dalla lettura delle analisi degli studi di clima aziendale effettuati nel 2017 e 2019 dalla Regione Puglia, e dal *Mes Lab* della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, poteva essere osservato che veniva espressa una forte volontà di crescita in "innovazioni organizzative". Difatti, considerando la scala di giudizio di quella survey (cinque gradi di accordo), nel 2017, il 53,5% dei dipendenti ASL BT aveva un desiderio "molto forte" di innovazione unitamente ad un altro 24,3% che sentiva un desiderio "forte". Nel 2019 le percentuali non si erano modificate di molto raggiungendo, rispettivamente il 46% (molto forte) ed il 22% (forte).

I dati della nostra survey, quindi, anche con un campione più piccolo, sindacalizzato per oltre il 70%, ma con un 31,7% di partecipanti con anzianità di servizio non superiore ai cinque anni, e perciò meno in grado di confrontare la qualità del management attuale rispetto ai precedenti, hanno mostrato un quadro abbastanza chiaro, non molto esaltante, per l'attuale classe manageriale che certamente poco, o nulla, sembra aver fatto per migliorare la situazione di partenza del triennio 2017-2019 che, per molti aspetti, pare persino peggiorata.

Quel che possiamo osservare è che, in ASL BT, per la maggior parte dei partecipanti non si respira aria salubre. Non c'è grande spirito, né orgoglio, di appartenenza all'azienda. Si salva il middle management, l'unità operativa, il proprio reparto, dove si nota un maggior spirito di appartenenza seppur con qualche contraddizione quando vengono comunque espressi giudizi di non eccellente fiducia nel dirigente superiore e di desiderio di cambio di vertice.

Ci si lamenta di una "mancanza di ascolto" diffusa, oltre che di "mancata valorizzazione delle risorse umane", come clima di fondo d'azienda.

Temi come formazione, gestione del rischio clinico, infezioni correlate all'assistenza (I.C.A.) non sembrano argomenti così importanti in azienda; coerentemente con queste premesse, il 77,8% non sa cosa sia una Safety Walkaround.

C'è consapevolezza comune che le risorse umane non siano così importanti per i manager attuali, che vengono visti ripiegati prevalentemente su sé stessi, piuttosto che orientati al cittadino utente o alle risorse umane (la

maggior parte degli intervistati pensa che l'elemento più importante per il management, sia lo stesso management).

È diffusa la convinzione che i dipendenti siano "solo un numero" e che siano "facilmente sostituibili". Che le aspirazioni personali e la formazione non siano affatto importanti e che le possibilità di crescita professionale non siano offerte a tutti ma solo ad alcuni.

In ASL BT, la progressione di carriera, infatti, non è dovuta al merito ed al possesso di reali competenze, ma all'appartenenza politica per il 52,8% degli intervistati. Edward C. Banfield, già nel 1958, stigmatizzò in *The Moral Basis of a Backward Society*, le conseguenze sociali negative, alla base dell'arretratezza, del *familismo amorale*, dell'appartenenza al clan, al partito, del non perseguire il bene comune.

Chi possiede uno spirito critico è fortemente osteggiato in ASL BT; il 72,8% pensa che le persone "critiche" siano "un problema" e che un problema, in azienda, venga attivamente contrastato, per il 68,3% degli intervistati. Il sociologo M. Catino, in *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni* (Ed. Il Mulino) studiando le cause dei grandi insuccessi delle organizzazioni umane, dalla scomparsa della civiltà *moai*, e degli alberi dell'isola di Pasqua, all'esplosione in volo dello space shuttle Columbia, ha posto l'attenzione sullo stile della leadership, sulla sua cultura, sulla sua etica, su quel difetto che va sotto il nome di *miopia organizzativa* e sulla *hybris* del manager che non riesce più ad avere la necessaria pre-visione ed è sordo all'ascolto di opinioni differenti (le personalità critiche), che non confermino le proprie opinioni, ed è cieco ai segnali di malessere e pericolo. In "*Talento Ribelle. Perché infrangere le regole paga (nel lavoro e nella vita)*" di F. Gino, viene affrontata l'importanza dei talenti dei "ribelli positivi" in azienda, figure quasi sempre già presenti in organico, ed alla base, molto spesso, delle più importanti innovazioni. Similmente le riflessioni di Edward De Bono posero l'attenzione sul *pensiero laterale* e la sua utilità per il *problem solving*.

Il 78,3% conosce la differenza fra sistema premiante e sistema punitivo e solo il 5% pensa che il clima aziendale sia premiante e disteso, la maggior parte pensa che un sistema premiante sia più utile di uno punitivo. Molti sono a conoscenza dell'esistenza di un Ufficio Provvedimenti Disciplinari, una buona quota pensa che questo ufficio abbia incrementato la sua azione negli ultimi tempi. Ben il 18,5% degli intervistati ha avuto "notizia" di interventi "pretestuosi" di detti uffici nei confronti di dipendenti (dato molto preoccupante).

Per quanto attiene la gestione pandemica da SARS CoV2, la maggior parte degli intervistati pensa che la qualità della gestione della Pandemia da SARS CoV2 sia stata sufficiente ma ritiene, anche, che una gestione diversa sarebbe stata possibile essendoci in Azienda (per il 47,2%) altre risorse in grado di gestirla meglio.

La Catena di Comando dell'Unità di Crisi pandemica, infatti, è stata individuata, per molti, solo seguendo il "ruolo gerarchico e l'appartenenza politica", e non per reali competenze. Il 93,9% ritiene che la composizione delle Unità di Crisi per la gestione pandemica dovesse prevedere la presenza di Unità di Crisi Aziendale e di Unità di Crisi di Presidio. La quasi totalità degli intervistati afferma che la Catena di Comando sia stata assente, durante tutta la pandemia, dal campo di battaglia, dal luogo dove avvengono le cose, e che non siano stati chiesti pareri agli operatori in prima linea, ed ai più esperti, per eventuali azioni migliorative dei processi di cura. Sembra vi sia stata la fuga dal *gamba* e, anche solo intuitivamente, la maggior parte degli intervistati, deve aver colto il principio secondo cui, nelle situazioni nuove, inaspettate e sconosciute (tipiche del modello *Ultra Adaptive*), avrebbero dovuto essere coinvolte le professionalità più "resilienti" fra quelle presenti in Azienda, quelle più dotate di comprovate abilità ed "esperte nel sopravvivere e prosperare in condizioni avverse" (*Charles Vincent, Renè Amalberti – SAFER HEALTHCARE Springer Open*).

La quasi totalità dei dipendenti intervistati si è sentita in pericolo fisico ed ha avuto un declino psichico durante la pandemia e l'Azienda non è stata in grado di supportarli in alcun modo con le proprie risorse, la maggior parte ha dovuto cavarsela da sola.

Proseguendo, si può affermare che l'Azienda non ha fatto investimenti importanti in "risorse umane" (51,7%) ma prevalentemente in risorse tecnologiche e che questi investimenti in risorse tecnologiche non siano molto duraturi, siano certamente costosi, mentre sull'utilità, gli intervistati si sono divisi (molto utili e costosi per il 37,8%; inutili e costosi per il 28,3%).

In sintesi l'attuale management viene bocciato dal 56,1% nella sua azione globale in maniera abbastanza netta, poiché, di contro, solo il 12,2% si ritiene soddisfatto e soltanto il 2,8% lo ritiene al di sopra della media nazionale. L'86,7% non è a conoscenza di azioni volte a migliorare il benessere aziendale.

La maggior parte degli intervistati pensa che il management sia andato gradualmente peggiorando negli ultimi vent'anni, solo l'11,7% desidera che gli attuali manager vengano riconfermati in ASL BT, o che vengano ricollocati in un'altra Azienda (12,2%); la quasi totalità, in percentuali oscillanti dall'80% a più del 90%, desidera che in Regione venga posta maggior attenzione alla scelta dei manager, che sono ritenuti importanti per l'erogazione dei servizi all'utenza e per il benessere aziendale. L'88,8% pensa che se un manager è inadeguato non debba più svolgere ruoli in aziende pubbliche, il 43,9% desidera che gli attuali manager della BAT non ricevano più alcun incarico a livello regionale.

Oltre il 90% ritiene che se il management è inadeguato, è il *cittadino più debole*, quello con minori risorse, a pagare il conto.

Tutti reputano lo strumento di valutazione dal basso, del tipo bottom-up, molto importante, così come viene ritenuta importante la valutazione top-down.

Riteniamo lo strumento valutativo di clima aziendale, e della qualità del management dal basso, mediante l'utilizzo della survey anonima, un mezzo prezioso per meglio comprendere e migliorare la qualità della vita nell'azienda e, conseguentemente, la qualità dei servizi erogati all'utenza, sfruttando magari banalmente anche soltanto l'eventuale e momentaneo effetto Hawthorne. Sarà necessario proseguire con regolarità questa azione di sondaggio coinvolgendo, in futuro, anche l'attore principale ancora mancante, insieme agli operatori sanitari, che è il cittadino/paziente/utente, nel cambiamento che parta dal basso.

Anche il management dovrebbe utilizzare con regolarità questo strumento di valutazione, così come il committente politico che ha la responsabilità della scelta, per l'individuazione dei dirigenti più capaci di gestire, innovare e condurre, in maniera proficua e vantaggiosa per tutti, la *res publica*, quale mezzo di doverosa equità sociale.

Ciò che certamente è moralmente inaccettabile è continuare a non fare nulla, nonostante le risultanze delle osservazioni sul campo, poiché è folle, a premesse invariate, attendere risultati differenti.

In conclusione, si auspica che questo strumento, di valutazione dal basso, venga reso istituzionale dal Governo Regionale, affinché si possa valutare il top management di una ASL e venga reso al meglio il servizio di assistenza sanitaria per i cittadini, nel rispetto della qualità del lavoro degli Operatori sanitari coinvolti nelle prestazioni del caso.

F.P. C.G.I.L. BAT

Coordinamento Dirigenza del SSN.

Dr. Domenico Spinazzola

Dr. Luigi Di Candido