ISTITUTO
DI MANAGEMENT

Scuola Superiore
Sant'Anna

L'indagine di clima organizzativo
Il questionario del MeS

Laboratorio MeS

Scuola Superiore Sant'Anna - Pisa

Metodologia: sintesi

- **Popolazione di riferimento:** l'indagine di clima organizzativo per i dipendenti del Sistema Sanitario dell'Emilia Romagna ha coinvolto **60.247** dipendenti a tempo determinato ed indeterminato; in particolare per l'Asl di Imola sono stati coinvolti **1.747** dipendenti.

- **Periodo di svolgimento**: 1 marzo 2016 al 15 aprile 2016.

- **Raccolta dati:** C.A.W.I. (Computer Assisted Web Interview), invito tramite e-mail e accesso tramite una pagina dedicata.

- **Privacy**: i dati dell'indagine sono restituiti alle Aziende in forma aggregata (comunque non inferiore a 10 risposte) e sempre nel rispetto dell'anonimato del dipendente.

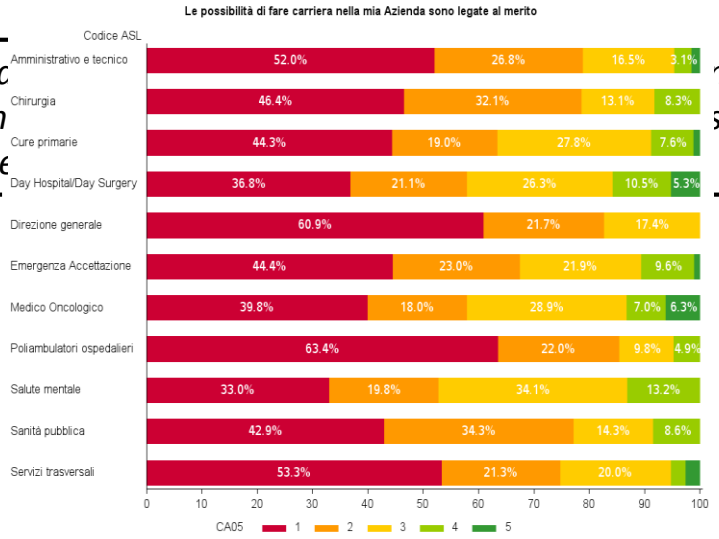
- **Questionari:** in ragione del ruolo rivestito dai dipendenti sono stati compilati due questionari:
  - ✓ **Questionario Reponsabili**: destinato ai responsabili di struttura semplice/complessa;
  - ✓ **Questionario Dipendenti**: destinato al personale medico e non medico che non ha responsabilità di struttura, infermieri, OSS, ruoli amministrativi, etc..

Metodologia sintetica di rappresentazione dei risultati

Scala Likert



In generale, la risposta 1 corrisponde c… no accordo. Al punteggio 1 è associato il colore rosso, alla 2 l'arancion… scuro, in coerenza con il codice colore associato al sistema di valutazione



Un esempio:

sezione	Domanda	Emergenza Accettazione
La mia azienda	Le possibilità di fare carriera nella mia Azienda sono legate al merito	2,00

**Si fa presente che, per alcune domande — quelle sul mobbing — l'associazione tra punteggio (grado di accordo) e colore è invece invertita, poiché, contrariamente alle altre domande, l'accordo con le affermazioni proposte corrisponde a un giudizio negativo.*

Molto più del 50% dei dipendenti non è per nulla d'accordo con l'affermazione.

Le sezioni del questionario



1. IL MIO LAVORO



2. LE CONDIZIONI LAVORATIVE



3. INTERDIPENDENZA



4. IL MANAGEMENT



5. COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE



6. LA FORMAZIONE



7. IL SISTEMA DI BUDGET

8. [VALUTAZIONE DEI SERVIZI INTERNI]



9. L'AZIENDA



10. CONCLUSIONI

Sezione 1 - IL MIO LAVORO

- Il rafforzamento del livello di **coinvolgimento** del personale è riconosciuto come una delle leve utili a migliorare le performance individuali e, di conseguenza, quelle aziendali

(Gruman, Saks, 2011; Saks, Gruman, 2014)

- L'organizzazione «eccellente» consente la realizzazione degli **obiettivi** individuali del personale congiuntamente a quelli obiettivi aziendali

(Basaglia, Paolino, 2015)

- Il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione dipende, quindi, dalla capacità di **mettere a sistema** i contributi delle singole componenti, integrando il livello individuale con quello organizzativo

(Goi, 2008)

Sezione 1 - IL MIO LAVORO
Le domande della sezione



Domande comuni ad entrambi i questionari

- *Mi sento personalmente realizzato nel mio lavoro.*
- *Ho le competenze necessarie per svolgere il mio ruolo di dirigente/lavoro.*
- *Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio ruolo di dirigente/lavoro.*

Sezione 2 - LE CONDIZIONI LAVORATIVE



- Fondamento normativo (D. lgs. 81/2008) del tema della salute e sicurezza nel posto di lavoro, dell'integrità e della dignità della persona

- Determinanti delle condizioni di lavoro: iniziale focus sulle variabili materiali (luoghi, strutture, attrezzature), progressiva inclusione di elementi immateriali, riconducibili all'**esperienza relazionale** della persona all'interno dell'organizzazione

(Luthans et al., 2008; Alastra et al., 2010)

Sezione 2 - LE CONDIZIONI LAVORATIVE
Le domande della sezione



Domande comuni ad entrambi i questionari

- *Le attrezzature tecniche di cui è dotata la mia struttura/unità operativa sono adeguate.*
- *L'ambiente di lavoro della mia struttura/unità operativa è adeguato dal punto di vista delle condizioni di pulizia, spazi, ventilazione, manutenzione, arredi.*
- *Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.).*
- *Ho ricevuto informazione e formazione sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione.*
- *Ho subito atti di mobbing.*
- *Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro.*
- *Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano.*
- *Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili.*

Sezione 3 - INTERDIPENDENZA

- L'incapacità di valorizzare le dinamiche trasversali all'organizzazione rappresenta una barriera alla capacità di efficace perseguimento dei propri obiettivi, specialmente in contesti organizzativi ad elevata complessità

  (Bundred, 2006)

- Interdipendenze a livello di scelte strategiche, strutture e **sistemi di misurazione e valutazione**, se gestite in maniera complementare, possono migliorare i livelli di performance

  (Abernethy et al., 2001)

- La collaborazione intra-organizzativa può quindi mettere in comunicazione **competenze e capacità complementari** per orientare l'efficiente utilizzo delle risorse verso obiettivi comuni

La percezione che i dipendenti esprimono su questa sezione dipende principalmente dalle caratteristiche del dipartimento.

Sezione 3 - INTERDIPENDENZA
Le domande della sezione

<u>Domande comuni ad entrambi i questionari</u>

- *Le attività della mia unità organizzativa influiscono sul lavoro di altre unità organizzative dell'azienda.*
- *Le attività di altre unità organizzative dell'azienda influiscono sul lavoro della mia unità organizzativa.*
- *La mia Azienda incoraggia e facilita la collaborazione fra strutture.*

<u>Domande presenti solo nel questionario dei dipendenti</u>

- *Lo scambio di informazioni tra i membri del personale che si occupano dello stesso paziente è adeguato.*
- *La modalità di scambio delle informazioni nel cambio-turno tra i membri del personale è adeguata.*
- *Il personale è sollecito nel fornirmi le informazioni quando ne ho bisogno.*

Sezione 4 - IL MANAGEMENT

- Il management ha un **impatto**, diretto e indiretto, sulla vita aziendale (sia a livello organizzativo che individuale)

(Boyne, 2004; Valotti, 2005; Mannion et al., 2005)

- Il management esercita un ruolo determinante nella costruzione del consenso (interno ed esterno) ai **processi di cambiamento**

(Kotter, 1996; Fernandez, Rainey, 2006)

- Stili di management diversi, quindi, possono…
  - ✓ Influenzare le *modalità relazionali* con/tra i collaboratori ed il livello della *motivazione* dei singoli, e
  - ✓ Determinare le condizioni necessarie al raggiungimento delle *performance* attese

Sezione 4 - IL MANAGEMENT
Le domande della sezione (1/2)



Domande comuni ad entrambi i questionari

- *Periodicamente ricevo dalla Direzione Aziendale / mi viene dato dal mio dirigente un riscontro sulla qualità del mio lavoro e sui risultati raggiunti.*
- *La Direzione Aziendale organizza / Nella mia struttura (unità operativa) vengono organizzate con regolarità riunioni di monitoraggio dei risultati aziendali e della mia struttura/interne.*
- *La Direzione Aziendale è in grado di / Il mio dirigente sa gestire le situazioni conflittuali.*
- *La Direzione Aziendale raccoglie suggerimenti da parte dei dipendenti per definire le strategie aziendali. / Nella mia struttura/unità operativa sento che le mie proposte di miglioramento vengono prese in considerazione dal mio dirigente.*
- *La Direzione Aziendale agisce con equità. / Il mio dirigente è equo nella gestione dei suoi collaboratori.*
- *Mi sento responsabilizzato sulla qualità dei risultati/servizi relativi al mio lavoro.*
- *Apprezzo il modo in cui la Direzione Aziendale dirige l'azienda.*

Sezione 4 - IL MANAGEMENT
Le domande della sezione (2/2)



Domande presenti solo nel questionario dei responsabili

- *Nella mia struttura/unità operativa sento che le mie proposte di miglioramento vengono prese in considerazione dal mio dirigente.*
- *La Direzione Aziendale incoraggia la comunicazione fra i responsabili delle strutture.*
- *Se richiedo un incontro con la Direzione Aziendale, non è difficile ottenerlo.*

Domande presenti solo nel questionario dei dipendenti

- *Condivido i criteri adottati dal mio dirigente per valutare il mio lavoro.*
- *Normalmente ricevo direttive ed istruzioni chiare sull'attività che devo svolgere dal mio dirigente.*
- *All'interno della struttura/unità operativa, il lavoro è ben pianificato e questo ci permette di raggiungere gli obiettivi previsti.*
- *Sento di far parte di una squadra che collabora per raggiungere obiettivi comuni.*
- *Nella mia struttura/unità operativa vengo rassicurato ed incoraggiato a reagire dopo un insuccesso.*
- *Sono soddisfatto di lavorare nella mia struttura/unità operativa.*
- *Consiglierei ad un altro di lavorare nella mia stessa struttura/unità operativa.*
- *Sono soddisfatto del modo in cui il mio dirigente svolge il suo lavoro.*

Sezione 5 - COMUNICAZIONE ED INFORMAZIONE

- A livello **individuale**, una comunicazione efficace può migliorare il senso di appartenenza all'organizzazione, la soddisfazione lavorativa ed il livello di auto-stima organizzativa

(Dasgupta et al., 2012; Dasgupta et al., 2014)

- A livello **organizzativo**, la comunicazione contribuisce a definire, realizzare e condividere i valori, la cultura e la missione aziendale, e favorisce la visibilità e il riconoscimento dell'organizzazione e delle sue attività sia all'interno che all'esterno

(Goi, 2008)

Sezione 5 - COMUNICAZIONE ED INFORMAZIONE
Le domande della sezione (1/2)

<u>Domande comuni ad entrambi i questionari</u>

- *La Direzione Aziendale favorisce la diffusione delle informazioni tra le componenti dell'azienda.*
- *Nella mia azienda vengo a conoscenza delle informazioni attraverso canali istituzionali*
- *Conosco l'organigramma della mia azienda.*
- *Conosco gli obiettivi complessivi annuali della mia azienda (economici, sanitari, di soddisfazione dell'utenza, etc.).*
- *Conosco i risultati complessivi annuali della mia azienda (economici, sanitari, di soddisfazione dell'utenza, etc.).*

Sezione 5 - COMUNICAZIONE ED INFORMAZIONE
Le domande della sezione (2/2)

Domande presenti solo nel questionario dei responsabili

- *Comunico facilmente con i pazienti.*
- *Comunico facilmente con i collaboratori (i dipendenti della mia struttura).*
- *Comunico facilmente con i colleghi (altri responsabili di struttura).*
- *Comunico facilmente con la Direzione Aziendale.*
- *Comunico facilmente con i servizi amministrativi e di supporto.*

Domande presenti solo nel questionario dei dipendenti

- *Il mio dirigente favorisce la diffusione delle informazioni tra le componenti della mia struttura.*

Sezione 6 - LA FORMAZIONE

- Le aziende hanno l'opportunità e la responsabilità di creare, attraverso le leve organizzative, **condizioni** capaci di rafforzare nel personale la consapevolezza di poter contribuire alla **creazione di valore**

(Moynihan, Pandey, 2007)

- La formazione costituisce la base per la creazione di una **cultura aziendale** e per facilitare lo sviluppo delle professionalità interne, adeguandole ai processi di innovazione, cambiamento organizzativo e comunicazione

(Di Callini et al., 2004)

Sezione 6 - LA FORMAZIONE
Le domande della sezione

Domande comuni ad entrambi i questionari

- *Nella mia Azienda la formazione viene considerata uno strumento efficace per sviluppare le competenze del personale.*
- *Conosco le opportunità formative messe a disposizione dalla mia azienda.*
- *Le attività formative realizzate dalla mia Azienda a cui ho partecipato sono state utili per migliorare il mio modo di lavorare.*

Domande presenti solo nel questionario dei responsabili

- *Ho conseguito / sto partecipando ad un percorso formativo per conseguire l'attestato di formazione manageriale per dirigenti di struttura complessa.*
- *La comunicazione con i collaboratori è migliorata grazie alle attività formative proposte dall'Azienda.*

Domande presenti solo nel questionario dei dipendenti

- *Ho avuto modo di partecipare ad attività formative per migliorare la comunicazione con i colleghi.*
- *Ho avuto modo di partecipare ad attività formative per migliorare la comunicazione con i pazienti.*

Sezione 7 - IL SISTEMA DI BUDGET

- La **partecipazione** al processo di programmazione consente al personale di acquisire, interiorizzare e condividere informazioni rilevanti per lo svolgimento delle proprie mansioni, mettendo in relazione i propri obiettivi individuali con gli obiettivi strategici aziendali (*sensemaking*), con effetti positivi sul livello di *commitment* e sulla performance organizzativa

  (Chong, Johnson, 2007)

- Un approccio verticale (*top-down*) al processo di formazione del budget può determinare effetti di **resistenza** organizzativa sugli obiettivi assegnati e ridurre così la capacità dell'azienda di perseguire efficacemente i propri fini

Sezione 7 - IL SISTEMA DI BUDGET
Le domande della sezione (1/3)

Domande comuni ad entrambi i questionari

- *Nella mia Azienda esiste un piano che definisce chiaramente gli obiettivi ed i risultati attesi a livello aziendale.*
- *La mia Azienda adotta un sistema di programmazione e controllo (budget) sistematico.*
- *Durante l'anno ci sono momenti di verifica del raggiungimento degli obiettivi di budget. / Esistono dei momenti di verifica sul raggiungimento degli obiettivi di budget durante l'anno.*
- *Il budget mi aiuta nella conduzione della mia struttura (unità operativa). / Gli obiettivi di budget aiutano ad orientare il mio lavoro.*
- *Conosco i risultati dei seguenti strumenti:*
  - ✓ *Sistema di budget dell'azienda*
  - ✓ *Sistema di valutazione della performance individuale*
  - ✓ *Sistema di valutazione degli esiti (Piano Nazionale Esiti, PNE)*
  - ✓ *Sistema di valutazione della performance delle aziende sanitarie (sistema Bersaglio)*

Sezione 7 - IL SISTEMA DI BUDGET
Le domande della sezione (2/3)

- *Nell'ultimo anno nella mia struttura la frequenza di riunioni di budget è stata... / Nell'ultimo anno la frequenza con cui ho ricevuto informazioni relative a riunioni di budget è stata…*
- *Nell'ultimo anno nella mia struttura la frequenza reportistica strutturata su dati aziendali e/o di struttura è stata... / Nell'ultimo anno la frequenza con cui ho ricevuto informazioni relative a reportistica strutturata su dati aziendali e/o di struttura è stata…*
- *Nell'ultimo anno nella mia struttura la frequenza di audit su casi clinici o problematiche organizzative è stata... / Nell'ultimo anno la frequenza con cui ho ricevuto informazioni relative a audit su casi clinici o problematiche organizzative è stata…*
- *Nell'ultimo anno nella mia struttura la frequenza di protocolli clinici e linee guida è stata... / Nell'ultimo anno la frequenza con cui ho ricevuto informazioni relative a protocolli clinici e linee guida è stata…*

Sezione 7 - IL SISTEMA DI BUDGET
Le domande della sezione (3/3)

Domande presenti solo nel questionario dei responsabili

- *Il sistema di budget della mia azienda include indicatori:*
  - ✓ *del sistema di valutazione della performance delle aziende sanitarie (sistema Bersaglio)*
  - ✓ *del sistema di valutazione degli esiti (Piano Nazionale Esiti, PNE)*
  - ✓ *di rischio clinico*
  - ✓ *dei costi*
  - ✓ *dei ricavi*
  - ✓ *di personale*
  - ✓ *di qualità percepita degli utenti*
- *Quando richiedo approfondimenti o dati non previsti nella reportistica strutturata, questi mi vengono forniti tempestivamente.*

Domande presenti solo nel questionario dei dipendenti

- *Ho avuto modo di partecipare alle riunioni per condividere gli obiettivi di budget della mia struttura/unità operativa.*

Sezione 9 - L'AZIENDA

- Le variabili che compongono questa sezione mirano a catturare il livello di generale soddisfazione professionale delle persone e il loro **senso di appartenenza** all'Azienda di cui fanno parte

- Si vuole comprendere quando l'Azienda si fa promotrice di azioni di cambiamento e **processi di innovazione**
  - ✓ servendosi in maniera equilibrata delle risorse a disposizione e, al tempo stesso,
  - ✓ favorendo percorsi di crescita professionale strutturati e diffusi

Sezione 9 - L'AZIENDA
Le domande della sezione

Domande comuni ad entrambi i questionari

- *La mia Azienda è attenta ad impiegare in modo appropriato le risorse a disposizione.*
- *La mia Azienda incoraggia cambiamenti ed innovazioni.*
- *Consiglierei ad un collega di lavorare nella mia azienda.*
- *Sono soddisfatto di lavorare nella mia azienda.*

Domande presenti solo nel questionario dei dipendenti

- *Le possibilità di fare carriera nella mia Azienda sono legate al merito.*

Sezione 10 - CONCLUSIONI

- Al termine del questionario, al personale vengono poste alcune domande conclusive:
  - ✓ la prima relativa al *senso di appartenenza* al SSR e
  - ✓ la seconda volta a comprendere le possibili *azioni di miglioramento* che, nella percezione del personale, ogni azienda dovrebbe prendere in considerazione

Sezione 10 - CONCLUSIONE
Le domande della sezione

Domande comuni ad entrambi i questionari

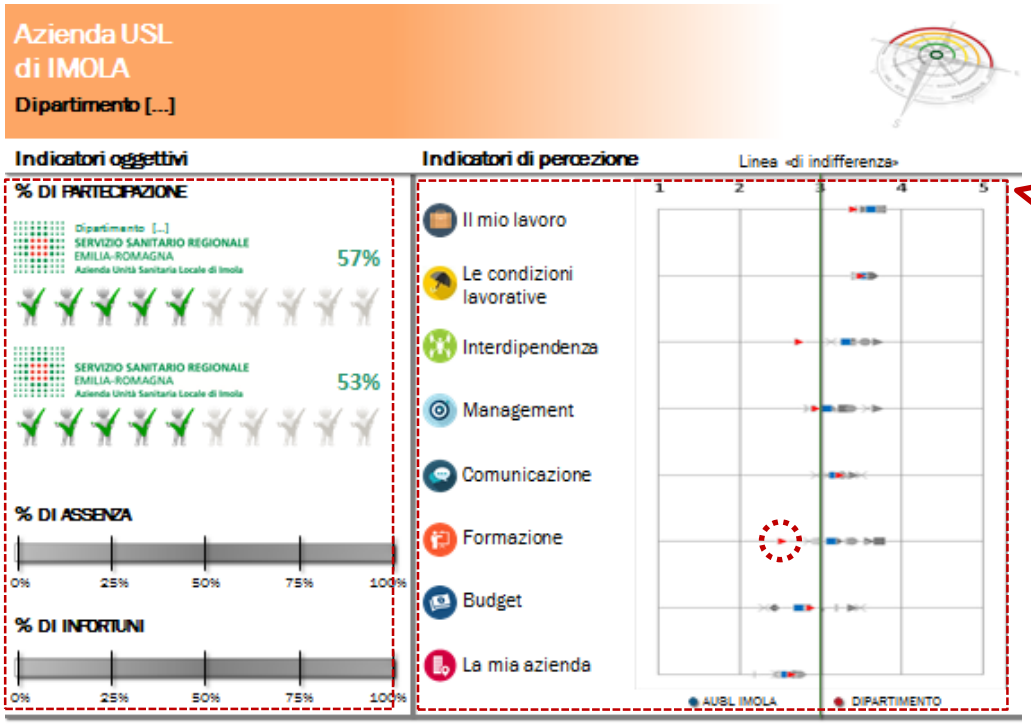
- *Sono orgoglioso di lavorare per il sistema sanitario della mia Regione*
- *La mia azienda dovrebbe migliorare:*
  - ✓ *Comunicazione interna*
  - ✓ *Valorizzazione delle risorse umane*
  - ✓ *Percorsi assistenziali*
  - ✓ *Qualità delle cure*
  - ✓ *Tempi di attesa*
  - ✓ *Innovazioni tecnologiche*
  - ✓ *Innovazioni organizzative*
  - ✓ *Cortesia nei luoghi di cura*
  - ✓ *Sburocratizzazione*

Materiale di supporto

- Rappresentazione grafica sintetica dei principali risultati a livello aziendale e di dipartimento (infografica)
- Report contenente i risultati dell'indagine con i dati a confronto tra dipartimenti (versione cartacea e ppt)
- Matrice delle medie per domanda per dipartimento
- Matrice delle medie per sezione per dipartimento

Scheda di sintesi per Azienda/Dipartimento (infografica)

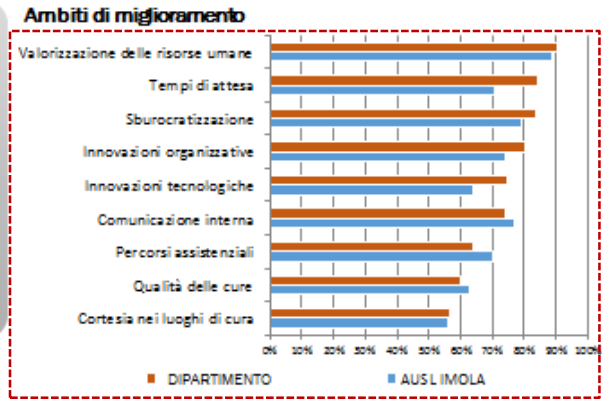
Sezione che riporta gli **indicatori** *(% partecipazione all'indagine, % assenza, tasso infortuni)*



Sezione che riporta gli **indicatori di percezione** e la loro dispersione tra i Dipartimenti aziendali

Dove trovare il materiale dettagliato relativo all'indagine di clima organizzativo dell'AUSL di Imola

Il rapporto dettagliato è disponibile all'interno della intranet aziendale al percorso:
[...]
Per informazioni ulteriori rivolgersi
- *alla dott.ssa Maria Cristina Carraro (m.carraro@ausl.imola.bo.it) e*
- *alla dott.ssa Lorena Landi (lorena.landi@ausl.imola.bo.it)*

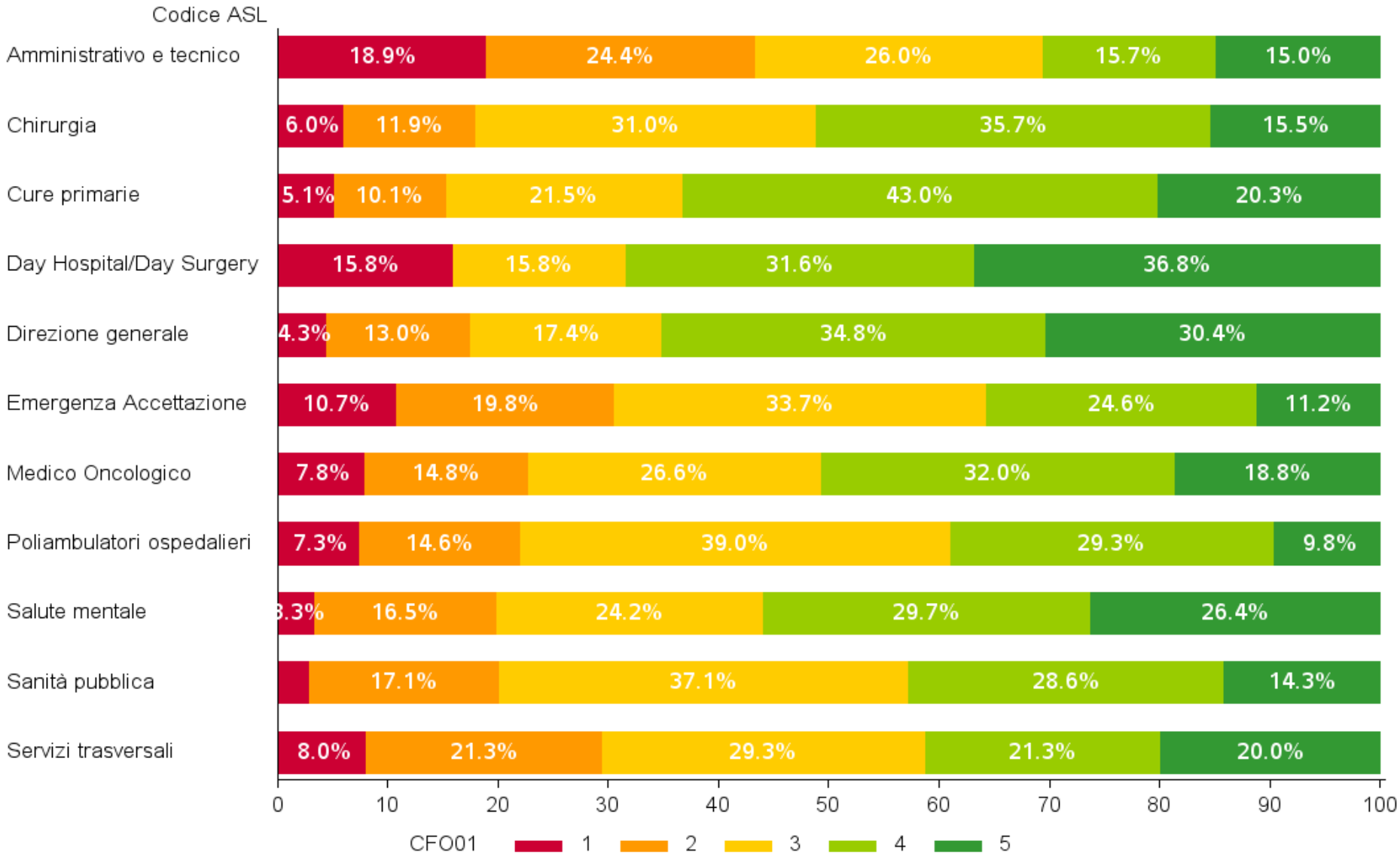


Sezione che riporta gli **ambiti di miglioramento**, ordinati secondo la priorità percepita dai rispondenti

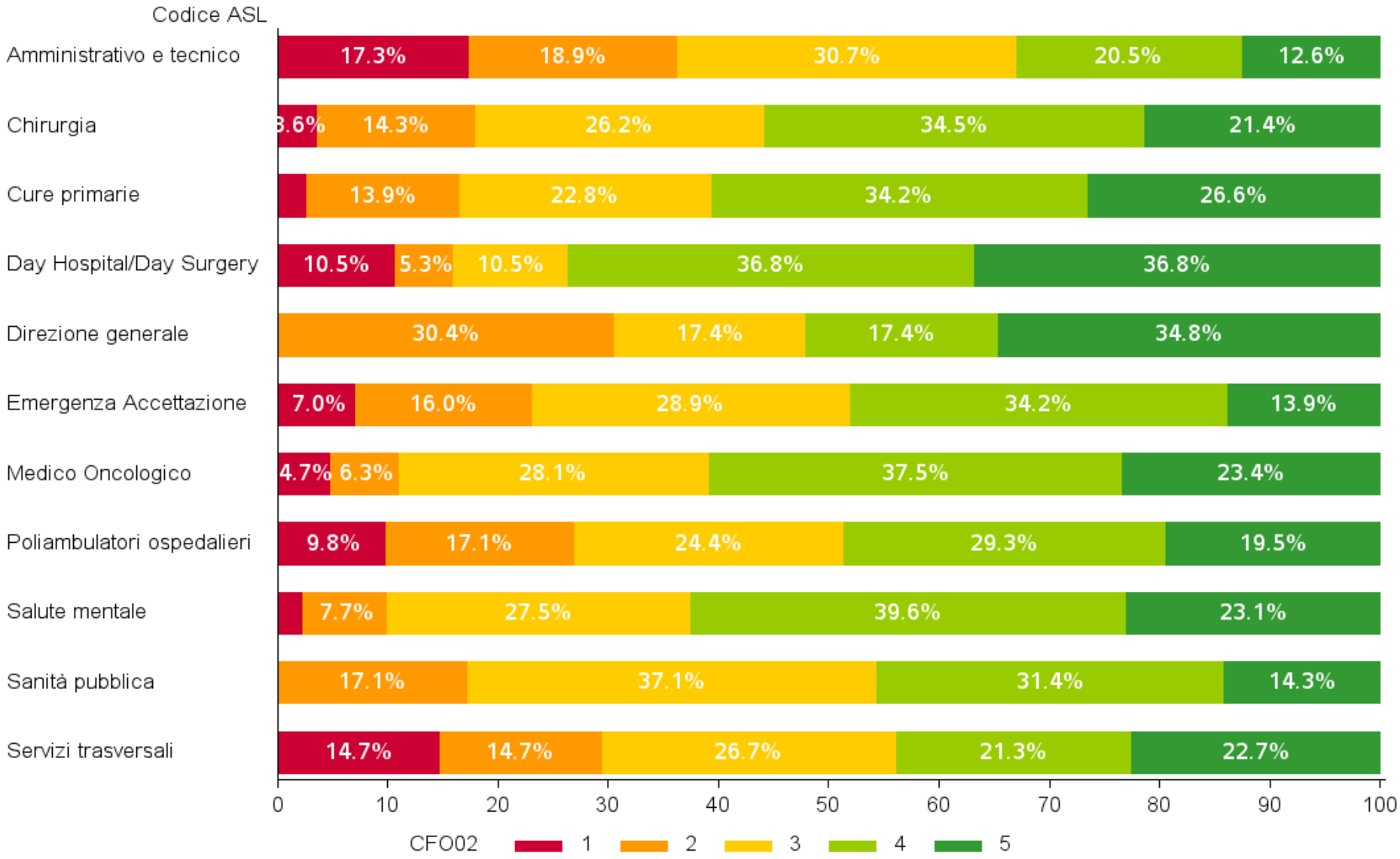
Focus: la percezione delle attività formative nel Dipartimento Amministrativo e tecnico

Domanda	Amministrativo e tecnico
Nella mia Azienda la formazione viene considerata uno strumento efficace per sviluppare le competenze del personale.	2,84
Conosco le opportunità formative messe a disposizione dalla mia azienda.	2,92
Ho avuto modo di partecipare ad attività formative per migliorare la comunicazione con i colleghi.	2,93
Ho avuto modo di partecipare ad attività formative per migliorare la comunicazione con i pazienti	2,84
Le attività formative realizzate dalla mia Azienda a cui ho partecipato sono state utili per migliorare il mio modo di lavorare	3,15

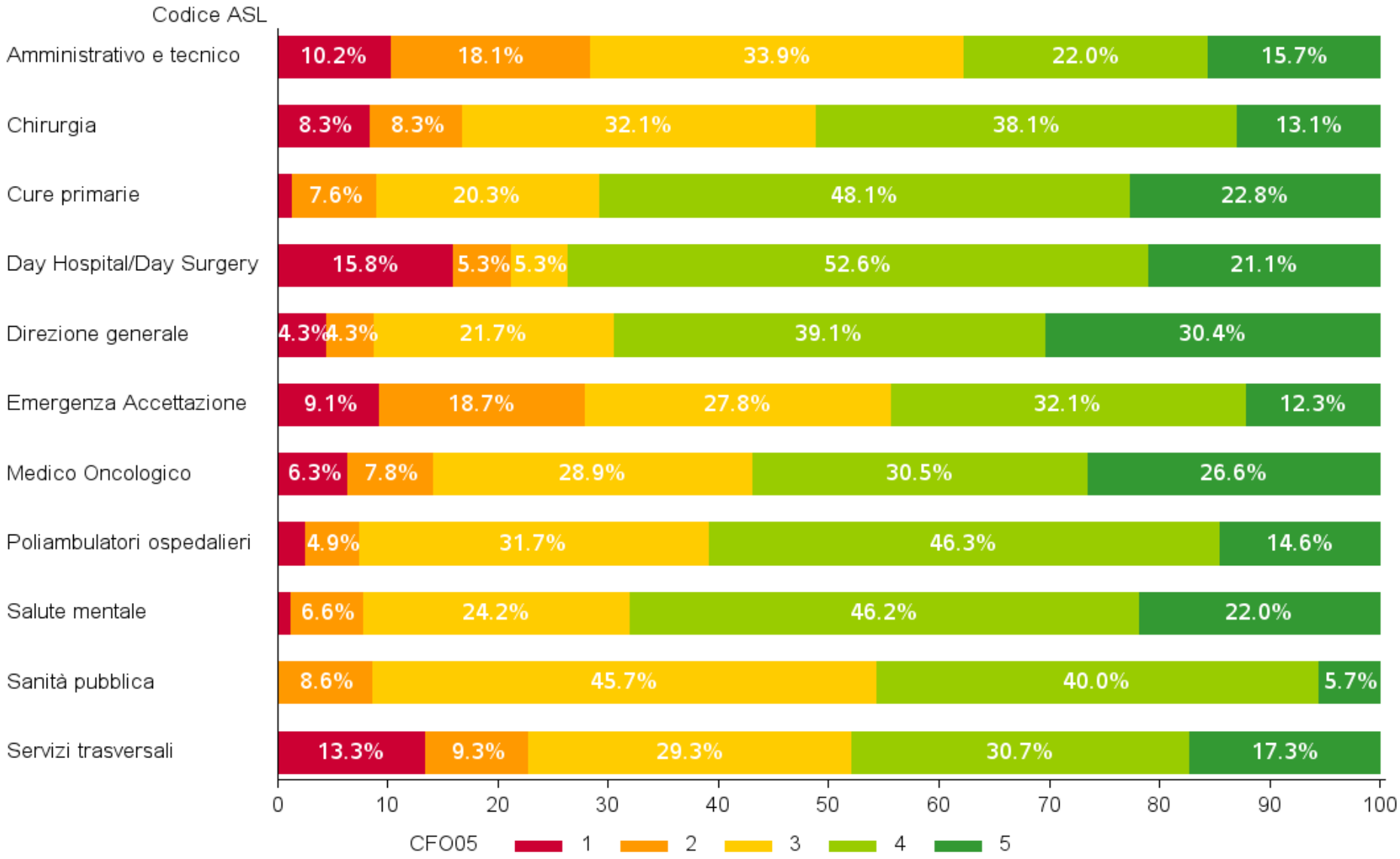
Nella mia Azienda la formazione viene considerata uno strumento efficace per sviluppare le competenze del personale.



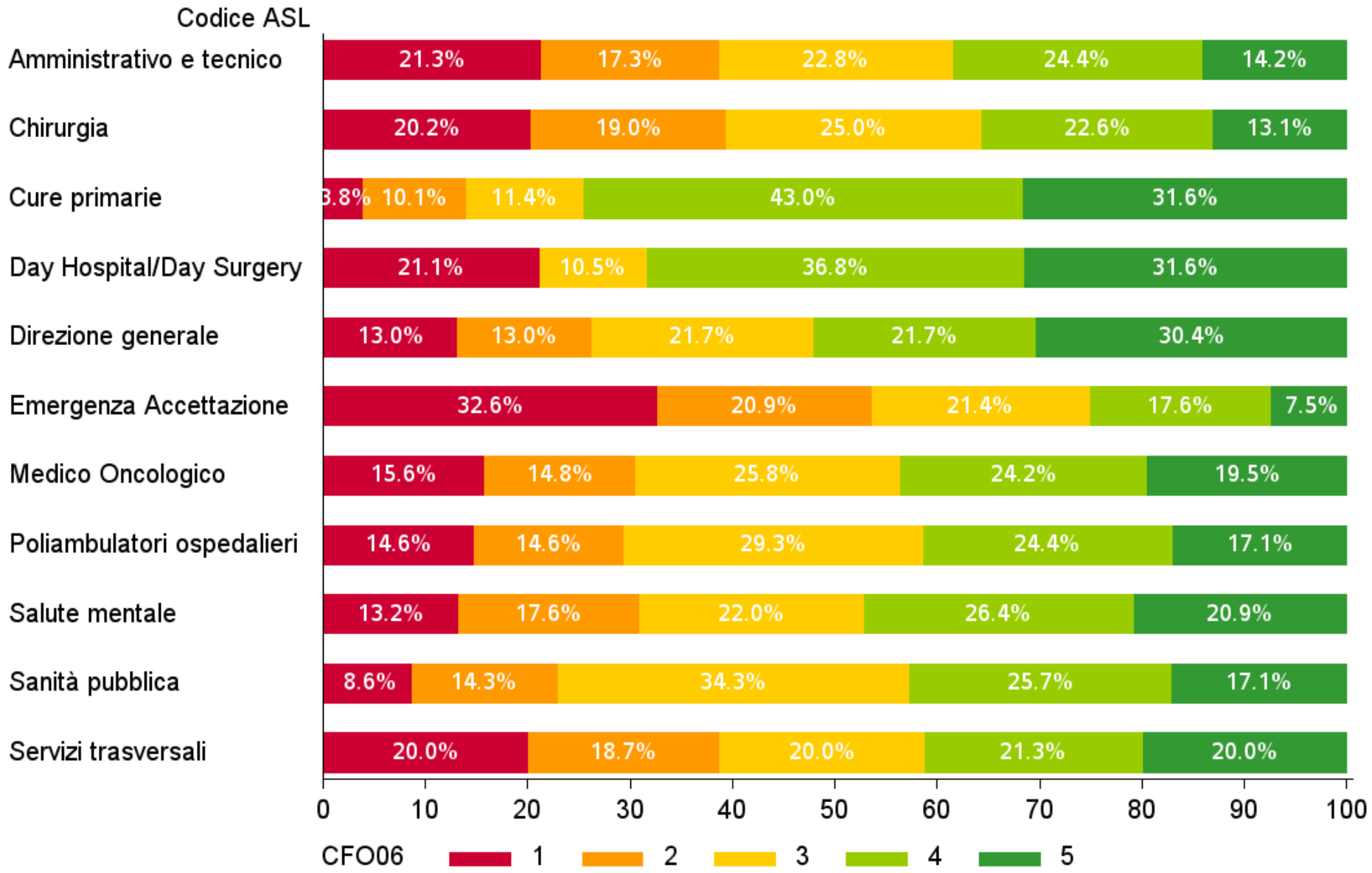
Conosco le opportunità formative messe a disposizione dalla mia Azienda.



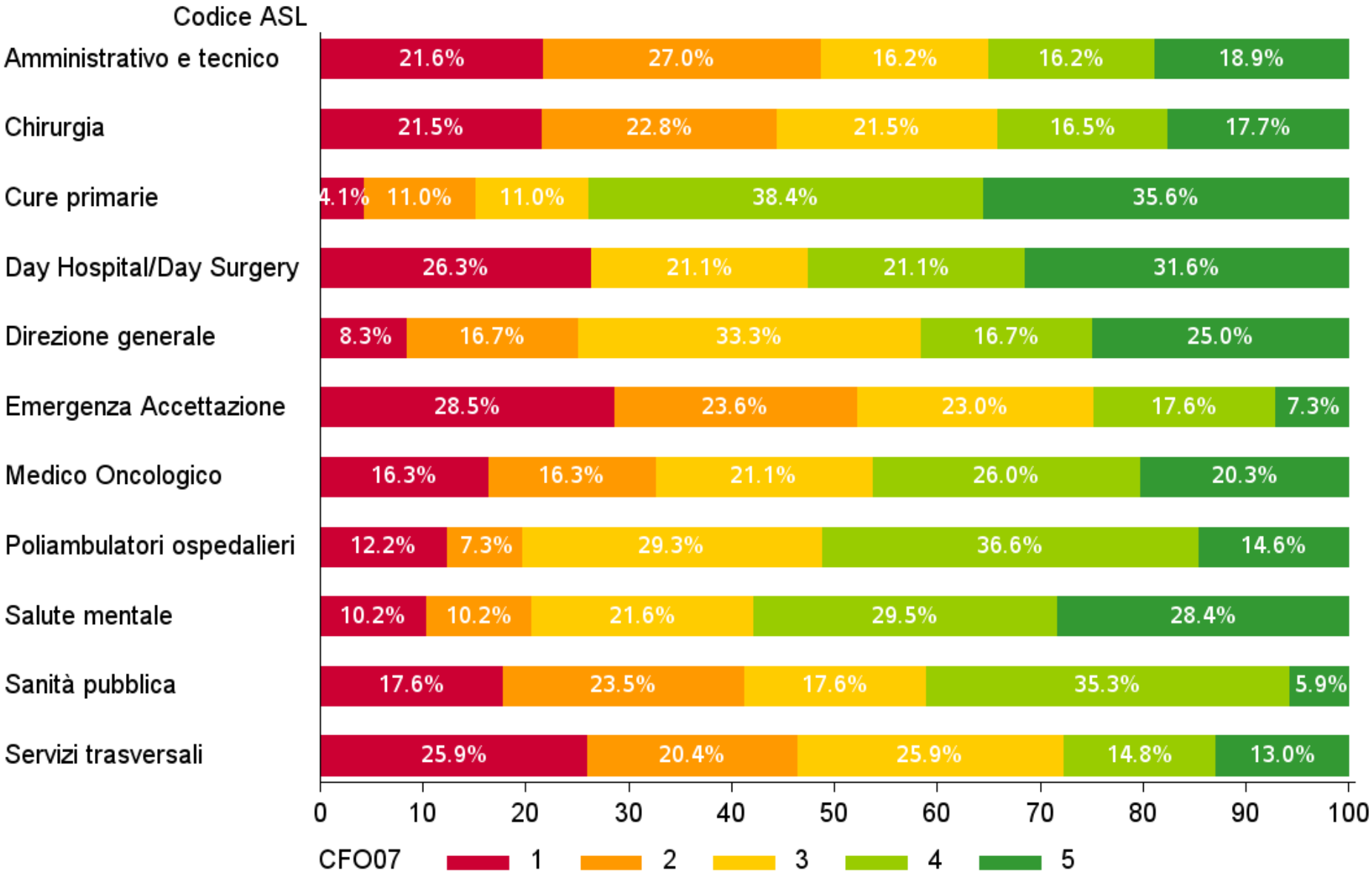
Le attività formative realizzate dalla mia Azienda a cui ho partecipato sono state utili per migliorare il mio modo di lavorare



Ho avuto modo di partecipare ad attività formative per migliorare la comunicazione con i colleghi.



Ho avuto modo di partecipare ad attività formative per migliorare la comunicazione con i pazienti



ISTITUTO DI MANAGEMENT

Scuola Superiore Sant'Anna

Confronto inter-aziendale e intra-aziendale: Le risposte dei dipendenti confronto fra aziende e all'interno delle strutture aziendali

AZIENDE RER

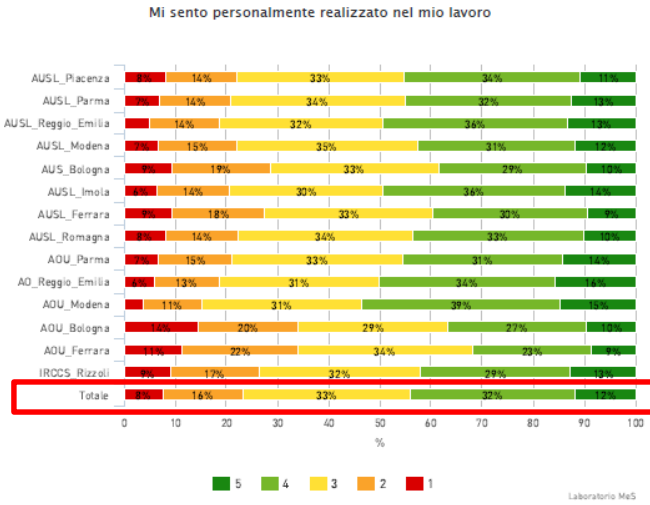
Mi sento personalmente realizzato nel mio lavoro

Fonte:

Legenda giudizi (1= per niente d'accordo, 5 = totalmente d'accordo)

Azienda	1		2		3		4		5		Media	Totale (% risposta)
AUSL_Piacenza	69	8,0	121	14,0	283	32,8	296	34,3	93	10,8	3,3	862 (24,8%)
AUSL_Parma	48	6,9	95	13,7	238	34,3	225	32,5	87	12,6	3,3	693 (28,3%)
AUSL_Reggio_Emilia	80	4,9	222	13,6	522	32,1	585	36,0	218	13,4	3,4	1627 (44,2%)
AUSL_Modena	93	6,5	221	15,5	505	35,4	439	30,8	169	11,8	3,3	1427 (25,8%)
AUS_Bologna	174	9,5	351	19,1	608	33,1	529	28,8	177	9,6	3,1	1839 (23,3%)
AUSL_Imola	57	6,4	126	14,2	267	30,0	317	35,7	122	13,7	3,4	889 (52,9%)
AUSL_Ferrara	66	9,3	129	18,2	233	32,9	214	30,2	66	9,3	3,1	708 (28,1%)
AUSL_Romagna	197	8,0	357	14,4	843	34,0	826	33,4	253	10,2	3,2	2476 (17,4%)
AOU_Parma	42	6,5	94	14,6	215	33,3	203	31,5	91	14,1	3,3	645 (17,3%)
AO_Reggio_Emilia	78	5,7	176	12,8	429	31,3	473	34,5	216	15,7	3,4	1372 (49,4%)
AOU_Modena	24	3,6	76	11,4	208	31,3	258	38,9	98	14,8	3,5	664 (28,0%)
AOU_Bologna	104	14,3	144	19,8	212	29,2	197	27,1	70	9,6	3,0	727 (16,2%)
AOU_Ferrara	66	11,4	130	22,5	198	34,3	134	23,2	50	8,7	3,0	578 (25,2%)
IRCCS_Rizzoli	39	9,2	73	17,2	134	31,5	125	29,4	54	12,7	3,2	425 (36,6%)
Totale	1137	7,6	2315	15,5	4895	32,8	4821	32,3	1764	11,8	3,3	14932 (25,6%)

RER



RER

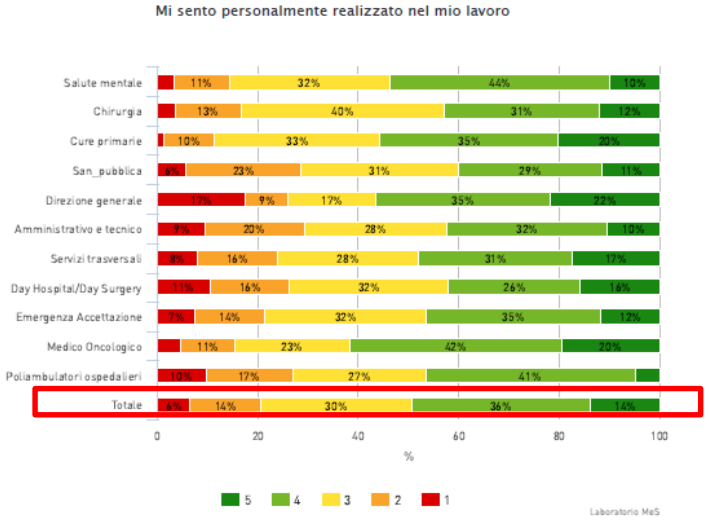
DIPARTIMENTI AZIENDALI

Mi sento personalmente realizzato nel mio lavoro

Fonte:

Legenda giudizi (1= per niente d'accordo, 5 = totalmente d'accordo)

Azienda	1		2		3		4		5		Media	Totale (% risposta)
Salute mentale	3	3,3	10	11,0	29	31,9	40	44,0	9	9,9	3,5	91 (77,1%)
Chirurgia	3	3,6	11	13,1	34	40,5	26	31,0	10	11,9	3,3	84 (44,9%)
Cure primarie	1	1,3	8	10,1	26	32,9	28	35,4	16	20,3	3,6	79 (57,7%)
San_pubblica	2	5,7	8	22,9	11	31,4	10	28,6	4	11,4	3,2	35 (76,1%)
Direzione generale	4	17,4	2	8,7	4	17,4	8	34,8	5	21,7	3,3	23 (71,9%)
Amministrativo e tecnico	12	9,4	25	19,7	36	28,3	41	32,3	13	10,2	3,1	127 (0,0%)
Servizi trasversali	6	8,0	12	16,0	21	28,0	23	30,7	13	17,3	3,3	75 (43,6%)
Day Hospital/Day Surgery	2	10,5	3	15,8	6	31,6	5	26,3	3	15,8	3,2	19 (48,7%)
Emergenza Accettazione	14	7,5	26	13,9	60	32,1	65	34,8	22	11,8	3,3	187 (46,5%)
Medico Oncologico	6	4,7	14	10,9	29	22,7	54	42,2	25	19,5	3,6	128 (52,2%)
Poliambulatori ospedalieri	4	9,8	7	17,1	11	26,8	17	41,5	2	4,9	3,1	41 (49,4%)
Totale	57	6,4	126	14,2	267	30,0	317	35,7	122	13,7	3,4	889 (52,9%)



Minimo 10 risposte per area

ISTITUTO
DI MANAGEMENT

Scuola Superiore
Sant'Anna

Contatti

Laboratorio Management e Sanità
Istituto di Management
Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
Piazza Martiri della Libertà, 24
http://meslab.sssup.it