

REGIONE PUGLIA
AZIENDA SANITARIA LOCALE DELLA PROVINCIA DI BARI

COMITATO UNICO DI GARANZIA
PER LE PARI OPPORTUNITA', LA VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE
DI CHI LAVORA E CONTRO LE DISCRIMINAZIONI

Allegato n.1

Report - Analisi Azione Positiva

partecip@asl.bari.it
alla costruzione di mappe delle competenze

a cura del Prof. Carmine Clemente (Università di Bari)



Report di restituzione analisi del progetto formativo partecip@asl.bari.it alla costruzione di mappe delle competenze

a cura di Carmine Clemente (Università di Bari)

1. Premessa

Il pacchetto delle riforme compiuto negli Anni '90 e le successive modifiche (miniriforme) che hanno riguardato il sistema sanitario ha impattato sull'organizzazione delle strutture sanitarie e ha obbligato il management aziendale ad affrontare con competenza e precisione crescente le sfide che si pongono.

Le dinamiche, ormai pluricitate, che determinano le linee di indirizzo ed al tempo stesso vincolano l'azione delle amministrazioni sono: la cronicizzazione delle patologie e l'invecchiamento della popolazione; lo sviluppo continuo delle conoscenze e delle tecnologie; la tensione sugli aspetti economici e, dunque, sulla scarsità delle risorse.

Parallelamente osserviamo una riorganizzazione dell'intero sistema azienda sia a livello ospedaliero sia a livello sociosanitario territoriale nella logica dell'Hub&Spoke e in senso corrispondente ai paradigmi della sanità d'attesa (urgenza e acuzie) e della sanità d'iniziativa (cure primarie).

Si rendono necessarie riflessioni sul cambiamento nelle pratiche gestionali e si aprono nuovi spazi per il confronto e la collaborazione interdisciplinare e multiprofessionale.

Queste trasformazioni del lavoro e della relazione tra organizzazione e lavoratore sono sempre più incentrate sulla necessità di negoziare processi di "innovazione organizzativa" che consentano di definire un metodo razionale per gestire le risorse umane all'interno dell'organizzazione aziendale, in modo tale da massimizzarne la performance.

Ai lavoratori viene chiesto, quindi, oltre le competenze tecnico-scientifiche, di possedere anche ulteriori competenze utili per poter gestire processi multidisciplinari in cui la comunicazione e la relazione efficace – in alcuni casi anche poliglotta – e l'uso delle tecnologie sono parte rilevante della propria attività individuale e di processo.

In questa direzione si muove questo progetto promosso dal CUG ASL BA con la collaborazione dell'Università di Bari e cioè avere un'occasione per costruire una mappa delle competenze dei lavoratori dell'ASL Bari nella logica di avviare in modo strategico un percorso di valorizzazione culturale delle professionalità.

Cosa si intende per Competenza?

La competenza viene qui intesa in termini di conoscenze, capacità/abilità e comportamenti (come valore aggiunto) del professionista, che viene messa in atto in un determinato contesto per raggiungere un determinato scopo. La mappatura delle competenze porta a modificare il sistema in cui è inserito il professionista perché implica *l'analisi di diverse coordinate*: • valorizzazione dell'esperienza; centralità del soggetto; • centralità dell'apprendere ad apprendere; • formazione intesa come processo continuo.

Nel presente report si sintetizzano i principali risultati dei *focus group* attraverso un'elaborazione descrittiva dei dati raccolti attraverso le principali informazioni emerse nei diversi incontri e la cui metodologia è riportata più avanti.



2. La costruzione della mappa delle competenze

L'analisi delle competenze tende a ricostruire gruppi di profili professionali e che non può prescindere, quindi, dalla partecipazione dei lavoratori stessi.

Si sono costituiti allora 4 gruppi che si sono riuniti una volta ciascuno nei giorni 4 novembre e 12 novembre presso la sede dell'ASL Bari dell'Ospedale San Paolo, 17 novembre presso la sede dell'Ospedale di Altamura e 2 dicembre presso la sede dell'ex Ospedale di Putignano.

Il metodo scelto è quello consolidato dall'Isfol - (Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori) che opera in collaborazione con il ministero del Lavoro, con altre Amministrazioni dello Stato e con le Regioni per lo sviluppo della formazione professionale - delle UFC (Unità Formative Capitalizzabili) circa le categorie: *competenze di base*, *competenze trasversali* e *competenze tecnico-professionali*. La sperimentazione dell'Isfol è stata ulteriormente contestualizzata al settore sanitario ed è stata identificata un'ulteriore macroarea rispetto alle tre citate e cioè le *competenze tecnico professionali trasversali al settore sanitario*.

Ecco di seguito spiegato cosa si intende per:

- **COMPETENZE DI BASE** sono le capacità che tutti i professionisti devono possedere all'ingresso nel mondo del lavoro.
- **COMPETENZE TRASVERSALI** sono le capacità comunicative e relazionali che ogni professionista dovrebbe possedere in qualunque settore professionale.
- **COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI** sono le capacità distintive della figura professionale.
- **COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI TRASVERSALI AL SETTORE SANITARIO** dimostrano la contestualizzazione del modello nell'ambito sanitario, identificando le Aree di attività/funzioni caratterizzanti che descrivono le competenze tipiche di ogni professionista, con laurea minima triennale, che opera in questo settore.

Isfol			In sanità
Competenze di base	Competenze trasversali	Competenze tecnico professionali	Competenze tecnico professionali trasversali al settore sanitario

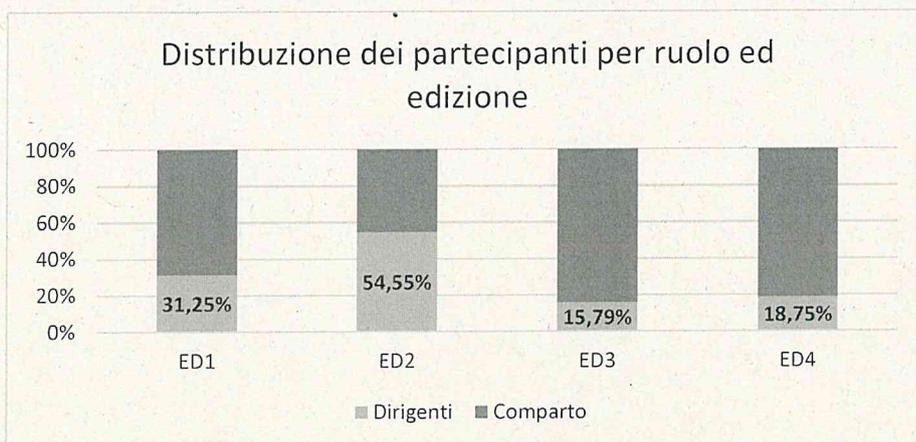
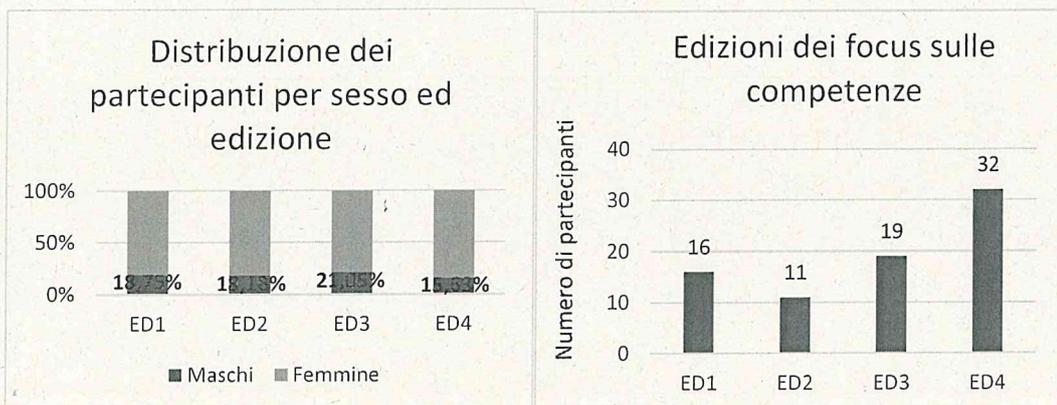
Definito, quindi, cosa s'intende per competenze si sono utilizzate quattro schede per ciascuna di esse che comprendevano al proprio interno – in termini di items – le UFC. In una quinta scheda, invece, si sono raccolti i dati relativi a mansione e comparto, genere e età.

Le quattro schede sono state utilizzate per i focus group che hanno visto la partecipazione di professionisti appartenenti alle aree da analizzare.

Il *focus group* è stata la tecnica qualitativa scelta per la raccolta di informazioni riguardanti il benessere organizzativo, le pari opportunità e la discriminazione. Attraverso i *focus group* si è stabilita una forma attiva di partecipazione e di coinvolgimento grazie all'interazione tra i dipendenti dell'ASL BA. Queste tematiche, considerate gli obiettivi informativi dell'iniziativa, hanno guidato molte delle scelte relative sia alla organizzazione sia alla composizione dei *focus group*, così come quelle riguardanti il disegno campionario complessivo. L'utilizzo del focus come strumento di tipo *bottom-up* ha facilitato l'identificazione di criticità, bisogni e proposte dal basso verso l'alto.

Nelle rappresentazioni che seguono vi sono alcuni dati circa il numero/comparto dei partecipanti.





3. Risultati

3.1 Competenze di base: inglese (1), informatica (2), diritto del lavoro (3), organizzazione aziendale (4)

(1) Inglese. In generale emerge per la competenza Inglese una buona capacità di rispondere al telefono, effettuare prenotazioni e salutare e presentarsi mentre per le altre attività previste nella scheda 1 (COMPETENZE DI BASE) si registra una minore capacità.

Nella discussione aperta sono emersi alcuni spunti importanti. La maggior parte delle situazioni in cui è richiesta la competenza dell'Inglese si verifica nella forma scritta o può essere gestita in questa forma. Per esempio, chiedere di interagire via mail piuttosto che al telefono e utilizzare strumenti di traduzione.



Naturalmente, diversa è la casistica in cui vi è l'emergenza o non si può *delegare* alla modalità scritta dove la comunicazione deve essere immediata.

Un altro aspetto che emerge è che questa competenza base, fatta salva la capacità per tutti di *gestire* situazioni semplici, non deve necessariamente coinvolgere tutti.

Qui emergono diverse proposte orientate alle modalità e contenuti di percorsi di formazione/apprendimento:

- **Formazione mirata:** con sistema formale di certificazione finale e premiabilità (chi fa il corso viene nominato responsabile di quella mansione. Ciò potrebbe motivare il dipendente *per fare il salto di qualità ed essere responsabilizzato nell'intraprendere il percorso formativo e continuarlo.*

- **Modalità dei corsi:** in presenza o misti, *se si rende il corso interessante, che riguarda una competenza spendibile, potrebbe essere anche svolta al di fuori dell'orario di lavoro*, auspicabilmente presso la propria sede di lavoro (in house) anche con "personale interno" nella veste di formatori.

- **Vocabolario specifico e contenuti:** *formazione in inglese mirata a dei ruoli e delle situazioni specifiche con pacchetti setting-conversazionali (role play) anche in formato video-tutorial* (farebbe abbattere i costi della formazione); vocabolario sociosanitario

- **Percorsi dedicati:** nei servizi in cui più frequentemente ricorre la presenza di stranieri, soprattutto territoriali, *si potrebbe pensare a creare percorsi ad hoc per gli stranieri e formare nello specifico il personale per queste mansioni.*

- **Ulteriori proposte:** per gli **assistenti sociali** la conoscenza approfondita della lingua inglese, tra altre, deve diventare requisito indispensabile; integrare interventi e competenze con incontri periodici per analizzare insieme le problematiche e criticità del territorio. condivisione di *Best practices* tra Distretti; censimento distrettuale dei dipendenti che hanno alta competenza in questo settore al fine di *valorizzare competenze interne.*

Competenza: Inglese	
Formazione mirata	sistema formale di certificazione finale e <u>premiabilità</u> (chi fa il corso viene nominato responsabile di quella mansione. Ciò potrebbe motivare il dipendente <i>per fare il salto di qualità ed essere responsabilizzato nell'intraprendere il percorso formativo e continuarlo.</i>
Modalità dei corsi	<i>in presenza o misti, se si rende il corso interessante, che riguarda una competenza spendibile, potrebbe essere anche svolta al di fuori dell'orario di lavoro</i> , auspicabilmente presso la propria sede di lavoro (in house) anche con "personale interno" nella veste di formatori.
Vocabolario specifico e contenuti	<i>formazione in inglese mirata a dei ruoli e delle situazioni specifiche con pacchetti setting-conversazionali (role play) anche in formato video-tutorial</i> (farebbe abbattere i costi della formazione); vocabolario sociosanitario
Percorsi dedicati	nei servizi in cui più frequentemente ricorre la presenza di stranieri, soprattutto territoriali, <i>si potrebbe pensare a creare percorsi ad hoc per gli stranieri e formare nello specifico il personale per queste mansioni.</i>
Ulteriori proposte	assistenti sociali la conoscenza approfondita della lingua inglese, tra altre, deve diventare requisito indispensabile; integrare interventi e competenze con incontri periodici per analizzare insieme le problematiche e criticità del territorio. condivisione di <i>Best practices</i> tra Distretti; censimento distrettuale dei dipendenti che hanno alta competenza in questo settore al fine di <i>valorizzare competenze interne.</i>



(2) Informatica. Anche per Informatica si registra un buon livello dei partecipanti circa la capacità di gestire alcune operazioni più semplici e minore per operazioni più elaborate.

Su questa competenza si registra una esplicita criticità su diverse questioni: le persone con le migliori competenze vanno negli ospedali, *nel distretto si ricicla chi non va più bene negli ospedali*. Nei distretti pochissimi giovani, molti prossimi alla pensione. Problema di dotazione di strumenti tecnologici, soprattutto nel caso di chi lavora a domicilio. Scarsa disponibilità dei dipendenti a fare corsi in orari diversi da quelli di lavoro. Per i dirigenti, anche se si hanno delle competenze informatiche, c'è bisogno di figure specifiche del tipo assistente tecnico per situazioni più complesse (tipo il lavoro con i database) e per la creazione di strumenti digitali che sostituiscono quelle cartacee attraverso il portale.

Proposte per percorsi di formazione/apprendimento

Potrebbero essere fatti per distretti anche per ridurre spostamenti e ammortizzare i tempi.

Formazione specifica per settori, come ad esempio quello economico (excel, tabelle, grafici) o quello giuridico (access).

Farsi che la programmazione formativa annuale esca all'inizio dell'anno in modo che ogni uno possa decidere in anticipo a quale corso partecipare.

Attivare un avvio di notifica per le comunicazioni in generale, ma anche in particolare per i corsi di formazione

Creare una figura intermedia più manageriale e funzionale che si possa occupare di altre cose, tipo i corsi di formazione. Sostenere la formazione agendo sui responsabili/direttori di strutture.

Formare su competenze specifiche di base. Si potrebbero identificare delle persone chiave con competenze più sviluppate che possono accompagnare gli altri o servire da ponte per comunicare le esigenze a chi si occupa dei sistemi informatici che vengono utilizzati in azienda.

Inserire la figura dell'informatico (analista informatico) a livello distrettuale per guidare questi processi da vicino, per guidare la futura digitalizzazione prevista dal PNRR.

Infine, si evidenziano alcuni aspetti comuni della competenza di base Inglese/Informatica e cioè la differenza generazionale, soprattutto per l'informatica, che vede i *giovani più digitalizzati*.

(3) Diritto del lavoro e (4) Organizzazione aziendale

Mentre si registra un buon livello di competenze per l'area del diritto del lavoro appare più problematica quella sull'organizzazione aziendale.

Ad esempio, vi è confusione fra direzione medica e sanitaria e viene avvertita l'esigenza di conoscere meglio seppure a grandi linee l'organizzazione sanitaria e in modo più completo quella della struttura di appartenenza. *Non sono chiari i modelli organizzativi, né quali sono le loro differenze, né le prestazioni, articolazioni diverse.*

Proposte: Per alimentare l'appartenenza potrebbe essere importante conoscere la definizione della strategia organizzativa, essere parte della mission, del raggiungimento degli obiettivi. Viene sollecitata un a maggiore partecipazione della condivisione degli obiettivi aziendale, feedback della valutazione (scheda della performance) non solo alla fine ma in itinere. Arricchire il portale del



dipendente per pubblicare documenti, protocolli, linee guida, tutorial divisi per tematica o per strumento.

3.2 Competenze trasversali: Area gestionale (a), Area innovativa (b), Area delle relazioni (c). Competenze competenze tecnico professionali trasversali nel settore sociosanitario (gestione, formazione, ricerca e consulenza)

Per quest'area di competenze emerge subito l'importanza dell'area relazionale che assorbe gran parte della discussione. Infatti, per le aree gestionale e innovativa l'attenzione è ricaduta soprattutto sull'esigenza di pianificare l'affiancamento per il passaggio di competenze tra figure uscenti ed entranti per evitare il blocco delle attività.

Lavoro di equipe, collaborazione trasversale, come base per attuare qualsiasi misura. Il doversi conoscere aiuta a riconoscersi e semplifica e agevola il lavoro quotidiano. *Quindi creare attività lavorative dove cooperare sia obbligo*, facilita ulteriori esperienze (esempio, medici di base che sono stati chiamati a vaccinare nei distretti, buona prassi da mantenere). Trovare delle occasioni di interazioni di incontro tra ospedalieri e distretto (di lavoro e non solo), dove condividi come affrontare delle situazioni ma soprattutto arricchisci lo scambio.

Sebbene non espressamente indagate dai *focus group*, il processo partecipativo ha fatto emergere alcune criticità di sistema, di natura organizzativa e gestionale, che dovrebbero essere esaminate e poste all'attenzione del decisore pubblico, se si ha l'interesse a promuovere un sistema sanitario di qualità.

✓ Avere contatti con altri pari per confrontarsi e condividere esperienze. Si possono proporre incontri tra gli stessi uffici in territori diverse, per uno scambio di modi di fare, di strategie. Creare incontri periodici per discutere dei casi, delle esperienze. Questo aiuterebbe a omogeneizzare le pratiche, modulistiche, protocolli. Criticità di sistema/organizzativo-gestionali

✓ l'esigenza di un radicale cambiamento della cultura professionale alla collaborazione – orizzontale e verticale - in cui, oltre al bisogno d'informazione e formazione, venga garantito l'ascolto, il supporto al benessere e la sicurezza.

✓ carenze organizzative: indefinita divisione dei compiti e carenza di figure di controllo/verifica/coordinamento; esigenza di una valutazione per tutti, compresi i dirigenti che valutano il personale sanitario;

✓ approccio burocratico e routinario al lavoro piuttosto che investimento sulle competenze di ciascun dipendente: le figure vengono assegnate ai ruoli senza capitalizzare le esperienze precedenti (ad es. a un terapeuta della riabilitazione che per anni ha lavorato con i bambini vengono assegnati pazienti adulti);

✓ scarsa attitudine al lavoro cooperativo/individualismo funzionale non coordinato; ciò riduce inevitabilmente la qualità delle cure e della risposta ai bisogni integrati della persona/paziente;

✓ reparti e distretti "cenerentola", che lottano contro grandi mancanze per garantire un minimo livello di servizio all'utenza e sono il risultato diretto della distribuzione non equa delle risorse sia economiche sia umane all'interno dell'ASL.

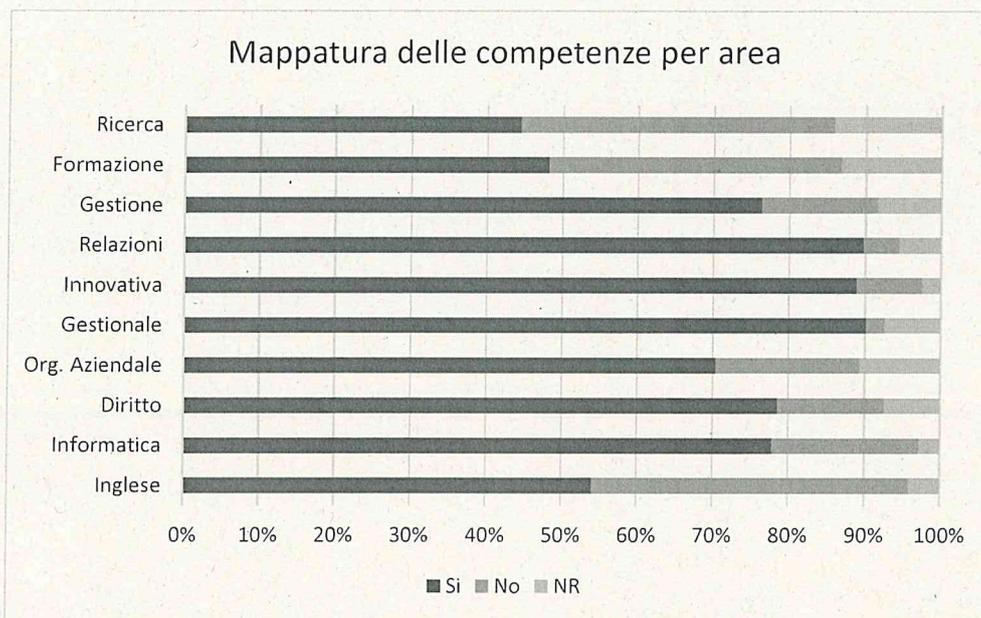


Quadro riassuntivo

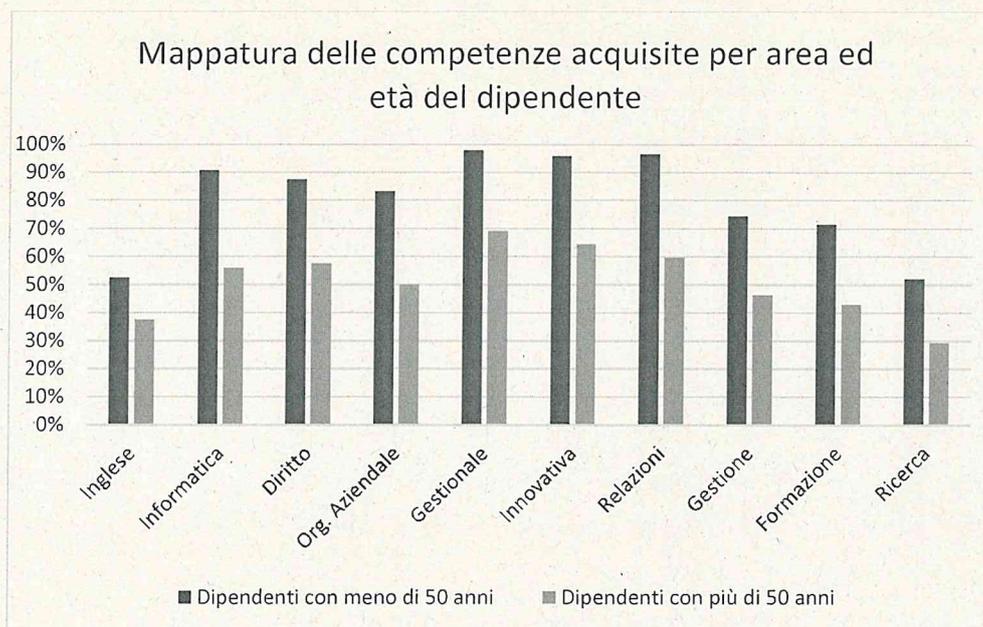
Criticità	Proposte per superare le criticità
✓ Autorizzazioni <i>dall'alto</i> per la formazione	✓ Implementare spazi di ascolto confronto e condivisione (delle criticità del personale)
✓ Dotazione tecnologica	✓ Prevedere momenti di formazione e confronto per la condivisione di obiettivi e decisioni dell'organizzazione, maggiore partecipazione nei processi decisionali
✓ Confusione sui modelli organizzativi	✓ Implementare tutor che possano affiancare/formare i dipendenti nel primo periodo dopo l'introduzione di un'innovazione tecnologica o procedurale
✓ Al Distretto assegnati lavoratori meno motivati e giovani	✓ Cambiamento culturale e vision collettiva
✓ Scarsa formazione alle innovazioni introdotte	✓ Creazione di gruppi di lavoro per uniformare le procedure e condividere <i>best practices</i>
✓ Individualismo ed inefficacia delle azioni dei singoli dipendenti	✓ Implementare regolamenti condivisi e trasparenti
✓ Logica meccanicistica e temporalizzata delle prestazioni e scarsa attenzione alla dimensione clinico-terapeutica e relazionale dei processi di cura	✓ Migliorare il lavoro di equipe e supportare la dimensione relazionale all'interno dell'azienda e incentivare lo sviluppo di competenze empatiche nei manager/dirigenti.
✓ Stress/sovraccarico per compiti di tipo amministrativo, burocratico, informatico che non rientrano nelle proprie mansioni	✓ Si potrebbe creare un team di motivati (esperì in determinati ambiti) che potrebbero essere disposti a trasmettere i loro saperi
✓ Nessuna condivisione degli obiettivi dell'azienda (imposizione piuttosto che co-costruzione)	✓ Prevedere momenti di condivisione dei macro-obiettivi per dare un senso alle singole attività
✓ Carenze organizzative nei corsi formativi	✓ Sperimentare modalità di erogazione a distanza e rilevare i reali bisogni formativi di specifici gruppi di dipendenti (per territorio e servizi)

Infine, come emerge dai dati dei due grafici che seguono (che non è possibile stratificare per genere e per ruolo dato che i maschi e i dirigenti partecipanti non costituiscono una percentuale significativa rispetto all'intero gruppo) le competenze dell'Inglese, della formazione e della ricerca sono le più critiche. In base alle risposte fornite dai partecipanti sulle schede, vi è un buon livello di competenze in tutte le macroaree, con percentuali che si attestano per alcune competenze tra il 70 e l'80% e per altre (gestionale, innovativa e relazioni) si registra un dato molto alto del 90% circa.





Risulta interessante anche la mappa delle competenze per età nei gruppi infra e over 50enni. Appare chiaro come il primo gruppo “più giovane” ha una maggiore dotazione di competenze in tutte le aree e, in particolare, in quelle dell’Informatica, dell’Organizzazione aziendale, dell’Innovazione e delle Relazioni.



Tuttavia, si segnala la possibile distorsione dei dati che sono emersi dalle risposte scritte sulle schede. Questa convinzione deriva anche dalla narrazione che i partecipanti hanno prodotto e che sono state considerate sia nell’interpretazione complessiva che si restituisce con il presente report sia nelle osservazioni finali che seguono.



4. Alcune osservazioni finali: resistenza – vittimismo - sovversivi

Sullo sfondo della costruzione della mappa delle competenze sono emersi alcuni aspetti molto rilevanti.

Resistenza: In questa categoria è possibile collocare la posizione di “contrapposizione” da parte di alcuni dipendenti nei confronti dell’organizzazione intesa come sistema di potere, ossia un’organizzazione che impone la propria volontà nonostante un’eventuale volontà contraria, o la resistenza passiva o attiva, da parte di un altro soggetto o gruppo di soggetti. **Potere** quindi non come caratteristica degli attori sociali, ma **della relazione** fra attori sociali. La resistenza al cambiamento è il comportamento difensivo attuato dagli attori coinvolti nel cambiamento che lo vedono come riduzione del proprio potere negoziale.

Vittimismo: In questo gruppo è possibile collocare la discussione che tendeva a mettere al centro le criticità e difficoltà proprie del sistema nel poter svolgere in modo adeguato le proprie competenze. In questo caso il dipendente assumeva e interpretava il focus group come un’attività di valutazione delle proprie competenze e non come una discussione partecipativa sull’esigenza di organizzare un cambiamento a partire dallo stato dei fatti.

Sovversivi: In questo gruppo è possibile collocare la discussione che ha visto avanzare delle proposte e soprattutto che ha condiviso una serie di “metodi di lavoro informali” ma positivi e sempre tesi a affrontare la situazione in ogni modo e trovare una soluzione che potesse soddisfare il bisogno del paziente. In questa logica si sono anche avanzate proposte di condivisione di *best practices*.

Competenze e cambiamento	Giovani	Anziani	Dirigenti
Resistenza	-	+	-
Vittimismo	-	+	+ -
Sovversivi	+	-	+ -

Si deve passare quindi dall’insegnamento, inteso come trasferimento di conoscenze dove la figura centrale è il docente, all’apprendimento inteso come un processo che comporta un CAMBIAMENTO relativamente stabile nel modo di pensare, sentire e agire, che modifica l’organizzazione di conoscenze ed esperienze e che porta all’esercizio di nuove capacità modificando l’immagine di sé e del proprio ruolo. L’apprendimento è un fenomeno emozionale e intellettuale. La figura centrale è il professionista che sviluppa nuove competenze. In questo contesto anche il singolo professionista godrà di maggiori garanzie sul riconoscimento della propria professionalità e avrà la possibilità di autovalutare le proprie competenze per inserirsi in percorsi formativi individualizzati e professionalizzanti.

Tutto ciò ha come obiettivo principale la garanzia della qualità dei servizi sanitari centrati sulla professionalità delle risorse umane. I cittadini vedranno aumentate le loro garanzie sulla competenza delle figure professionali sanitarie. Le Aziende Sanitarie che devono dare una risposta immediata ai bisogni dei cittadini in termini di miglioramento della qualità dei servizi potranno contare su innovativi piani di formazione continua basati sulla programmazione per competenze.





REGIONE PUGLIA
AZIENDA SANITARIA LOCALE DELLA PROVINCIA DI BARI

COMITATO UNICO DI GARANZIA
PER LE PARI OPPORTUNITA', LA VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE
DI CHI LAVORA E CONTRO LE DISCRIMINAZIONI

Allegato n.2

Nota Metodologica

Il Lavoro Agile in ASL Bari: Stato di adozione e sviluppi futuri - REPORT

a cura Prof.ssa Nunzia Carbonara (Politecnico di Bari)



NOTA METODOLOGICA

Nunzia Carbonara*

1. La mappatura dei processi

Il primo passo per una corretta gestione dei processi è sicuramente la loro identificazione e documentazione. A tal fine, possono essere utilizzate varie tecniche, sia grafiche che testuali, che consentono di formalizzare il contenuto di un processo in maniera più o meno intuitiva.

La mappatura dei processi consiste nell'applicazione di una metodologia formalizzata per l'identificazione e la modellazione dei processi aziendali e comprende varie tecniche di rappresentazione delle componenti dei processi. Gli elementi che compongono un processo e che vengono rappresentati con queste tecniche sono: gli input e gli output del processo, le singole attività e le relazioni tra di esse, i soggetti che le attuano e le interfacce esistenti tra gli stessi e, inoltre, i punti di decisione e le alternative che fanno sì che un processo si sviluppi in una direzione piuttosto che in un'altra.

La mappatura dei processi consiste nella scomposizione dell'organizzazione in attività elementari di facile gestione, nella definizione di un modello di riferimento per i processi gestionali e nella ricostruzione, attraverso appropriate tecniche di modellazione, di una mappa dei legami logici tra le attività lungo i processi gestionali. Si tratta di uno strumento molto potente, poichè consente tra l'altro di visualizzare graficamente i punti critici esistenti nel processo allo stato attuale e di individuare i possibili cambiamenti da apportare per migliorarne i risultati. Generalmente, gli obiettivi di un intervento di mappatura possono essere classificati in due categorie: quelli di natura organizzativa, che consistono nell'identificazione delle criticità e delle azioni migliorative da attuare su un processo, e quelli di natura informatica, che consistono nell'identificazione degli elementi chiave per la progettazione dei sistemi informativi dell'azienda.

* Prof.ssa Nunzia Carbonara, Responsabile del Gruppo di Ricerca "Studi Strategici e Organizzativi", Dipartimento di Meccanica, Matematica e Management, Politecnico di Bari.



2. Le interviste

Il primo passo per la mappatura dei processi aziendali consiste nella raccolta delle informazioni necessarie a descrivere il funzionamento del processo, che normalmente avviene intervistando i responsabili di funzione o i responsabili d'ufficio, figure che, pur lavorando quotidianamente a stretto contatto con le singole attività del processo, possiedono anche una visione piuttosto ampia e completa del processo nella sua interezza, consentendo loro di descriverlo in modo coerente dal punto di vista logico-causale.

Non sempre, però, le informazioni raccolte dalla prima intervista sono esaustive e coerenti con la struttura dei processi; spesso quindi risulta necessario ripetere l'intervista, anche diverse volte, fino a quando le informazioni raccolte non saranno complete.

Il soggetto intervistato deve presentarsi preparato sull'argomento dell'intervista, porre le domande chiave per ottenere le informazioni necessarie cercando di non divagare mai dal focus dell'incontro. È inoltre di fondamentale importanza che l'intervistato condivida gli obiettivi dell'analisi con i suoi interlocutori e che mantenga sempre e comunque un comportamento il più possibile super partes, al fine di non influenzare la descrizione del processo e favorendo la creazione di rapporti di fiducia reciproca con gli intervistati.

Per ciascun processo sarà necessario produrre un documento che lo descriva rilevando:

- I sottoprocessi e le attività svolte nelle varie fasi del processo stesso;
- Le competenze delle risorse umane impiegate nelle varie fasi del processo e la loro valutazione;
- Le risorse tecnologiche necessarie;
- Procedure, prassi e istruzioni utilizzate per svolgere il processo;
- I vincoli che interessano il processo, le attività, gli input e gli output;
- I clienti ed i fornitori del processo;
- Il responsabile del processo (process owner);

- Gli stakeholders;
- Le relazioni ed i collegamenti esistenti tra attività interne al processo o tra processi diversi.

Dopo aver raccolto queste informazioni, è necessario rielaborarle graficamente, in modo da poter creare una mappa dei processi aziendali che sia più chiara ed esauriente possibile.

Diversi linguaggi possono essere utilizzati per la mappatura dei processi e altrettanti modelli di rappresentazione.

3. I linguaggi

I processi possono essere descritti attraverso degli standard universalmente riconosciuti, che permettono di “leggerne” e comprenderne il funzionamento a chiunque conosca il linguaggio utilizzato. In letteratura esistono diversi linguaggi di mappatura dei processi che possono essere classificati in quattro categorie:

- linguaggi di descrizione basati sui dati: enfatizzano il flusso dei dati e lo scambio di documentazione durante l’esecuzione del processo, come ad esempio il Data Flow Diagram (DFD)
- linguaggi basati sulle attività: riportano le attività in sequenza come il linguaggio WIDE;
- linguaggi basati sulla comunicazione: riportano le interazioni tra attori e informazioni e le fasi necessarie per l’esecuzione del processo (esempio: Action Workflow);
- linguaggi orientati agli oggetti: Unified Modelling Language (UML).

Non si tratta di metodi di analisi dei processi ma di linguaggi aventi come scopo la rappresentazione dell’obiettivo di processo e delle modalità di svolgimento. Il Data Flow Diagram (DFD) è un linguaggio che viene utilizzato solitamente per la descrizione dei processi riguardanti progetti informativi poiché consente di visualizzare un processo come un insieme di dati che vengono scambiati nelle diverse attività che lo compongono. Il linguaggio WIDE (Workflows on an Intelligent and Distributed database Environment) permette di descrivere un processo come una sequenza di attività collegate tra loro da vincoli di precedenza e punti di sincronizzazione. E’ composto da tre sottomodelli che rendono completa la descrizione del processo e migliorano la comprensione dell’azienda: il modello dei processi, che definisce

Il Lavoro Agile in ASL Bari: Stato di adozione e sviluppi futuri Appendice al I REPORT

le attività e l'ordine in cui devono essere eseguite; il modello delle informazioni, che descrive i dati e i documenti necessari all'esecuzione del processo; il modello dell'organizzazione che descrive la struttura dell'organizzazione e gli elementi che ne fanno parte, a prescindere dai processi, al fine di identificare quali sono gli elementi che hanno il diritto di eseguire un determinato task. Nell'approccio proposto dal linguaggio AG (Action Workflow), il flusso di lavoro non è considerato solo come una successione di attività finalizzate alla trasformazione delle informazioni, ma anche e soprattutto come un insieme di interazioni tra persone. Pertanto, questo linguaggio è centrato sui legami e le interazioni tra clienti e fornitori di servizi nell'esecuzione del processo. I quattro elementi che l'AW prende in considerazione sono: le attività, l'azione intesa come ciò che le persone fanno quando prendono impegni reciproci al fine di uscirne soddisfatti, l'impegno, che è la modalità di interazione tra cliente e fornitore, e il processo inteso come insieme di attività. UML è invece un linguaggio grafico utilizzato in particolare per modellare processi informatici, poiché si basa su un approccio orientato agli oggetti, un paradigma di progettazione che permette di creare oggetti software in grado di interagire gli uni con gli altri attraverso lo scambio di messaggi. Per modellare i processi, il linguaggio UML propone l'utilizzo di diagrammi, gli activity diagrams, che definiscono le attività da svolgere per realizzare una certa funzionalità. Spesso vengono utilizzati anche dei diagrammi complementari, detti "dei casi d'uso" (use case diagrams), che permettono di descrivere le funzioni ed i servizi offerti da un sistema, in base a come questi vengono percepiti e utilizzati dagli attori che interagiscono con il sistema stesso e possono quindi essere considerati degli strumenti di rappresentazione dei requisiti funzionali di un sistema.

4. I modelli di rappresentazione

Tra i modelli di rappresentazione più comunemente utilizzati vi sono:

- il Diagramma SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer);
- i Diagrammi di flusso;
- la Matrice di assegnazione delle responsabilità
- Il Modello CATWOE (Customer, Actors, Transformaton, Worldview, Owner, Environment).

Il Diagramma SIPOC, è uno strumento di documentazione dei processi ad alto livello, ampiamente utilizzato nel Lean Six Sigma, che mette in evidenza le relazioni esistenti tra gli elementi fondamentali che compongono un processo, ovvero:

Il Lavoro Agile in ASL Bari: Stato di adozione e sviluppi futuri Appendice al I REPORT

- **Supplier:** è l'elenco dei fornitori del processo, cioè di coloro che forniscono gli input che il processo elaborerà o di cui il processo si servirà per svolgere le sue attività. È costituito da persone, altri processi, aziende o sistemi che possono essere interni o esterni all'organizzazione;
- **Input:** è l'insieme delle risorse necessarie al processo e può essere costituito da persone, materiali, documenti, equipaggiamenti o informazioni;
- **Process:** è una descrizione del processo in termini delle attività che lo compongono;
- **Output:** è l'insieme dei prodotti e dei servizi generati dal processo;
- **Customer:** è l'elenco dei clienti del processo, ovvero i destinatari dell'output. Come il supplier, anche il Customer è costituito da persone, altri processi, aziende, sistemi o applicazioni, che possono essere interni o esterni all'organizzazione.

Un modo molto semplice e diffuso per rappresentazione i processi è quello che si serve dei diagrammi di flusso (flowchart), anche detti diagrammi a blocchi. Un diagramma di flusso è uno strumento che consente di descrivere un processo ad un basso livello di dettaglio e utilizza solitamente delle forme geometriche fondamentali che, connesse da frecce, rappresentano il flusso delle attività all'interno del processo. I nodi del grafo, quindi, rappresentano le attività mentre gli archi orientati indicano la loro sequenza cronologica; anche i punti decisionali possono essere rappresentati in modo molto semplice, solitamente ponendo una questione a cui sia possibile rispondere affermativamente o negativamente e dando così luogo ad una diramazione del processo.

La matrice di assegnazione delle responsabilità, anche detta matrice RACI, è uno strumento che identifica la modalità di interazione delle diverse funzioni all'interno dei processi, evidenziando in particolare quali siano i loro ruoli e le loro responsabilità. Questo permette di documentare la rete di relazioni che supporta la comunicazione organizzativa e soprattutto il processo decisionale. La matrice viene costruita elencando sulle righe i processi o le attività, e sulle colonne i vari ruoli funzionali e gli individui coinvolti nella gestione e nell'organizzazione del processo; nelle celle di intersezione tra riga e colonna, invece, vengono inseriti il simboli che corrispondono al livello di responsabilità che la persona o la funzione organizzativa ha su un determinato processo o attività. L'obiettivo della compilazione di tale matrice è quello di identificare chiaramente "chi fa che cosa", in modo da evitare scoperture, sovrapposizioni o sovraccarichi decisionali e dare ad ognuno la consapevolezza di ciò che gli altri attori del processo si aspettano da ciascun ruolo. La

matrice di assegnazione delle responsabilità pone quindi in relazione le risorse che intervengono nel processo con le attività delle quali sono responsabili o con loro aggregazioni, specificando il tipo di relazione che intercorre tra ogni risorsa ed ogni attività o, per meglio dire, il livello di responsabilità di ogni risorsa su ciascuna attività.

La tecnica CATWOE aiuta a riconoscere i processi che possono essere influenzati da qualsiasi azione intrapresa dall'azienda.

5. Riferimenti Bibliografici

- Biazzo S., Approaches to business process analysis: a review, Business Process Management Journal Vol. 6, 2000.
- Carr D., Johansson H., Best Practices in Reengineering, New York, McGraw-Hill, 1995.
- Casati F., Pernici B., Linguaggi per la modellazione dei processi aziendali, Sistemi informativi, 2001.
- Cascioli E., Modellazione di sistemi aziendali – Come ridurre l'incertezza nei processi decisionali, Francoangeli, 2000.
- Hammer M., Oltre il reengineering, Milano, Baldini e Castoldi, 1996
- Hammer M., Champy J., Ripensare l'azienda, Sperling & Kupfer Editori, 1993
- Manganelli R.L., Klein M.M., The Reengineering Handbook. A step-by-step guide to business transformation, AMACOM, American Management Association, 1993
- Oriani G., Reengineering: come riprogettare i processi aziendali, Guerini, 1997
- Ostinelli C., La mappatura e l'analisi dei processi gestionali: al cuore dell'Activity Based Management, Liuc Papers n° 22, Serie Economia Aziendale, Luglio-Agosto 1995.
- Pierantozzi D., La gestione dei processi nell'ottica del valore. Miglioramento graduale e reengineering: criteri, metodi, esperienze, Milano, Egea, 1998.



Accordo di Networking S.M.A.R.T.@pulia Spazi e Modelli Agili per una Rete Territoriale in Puglia

Responsabili del Progetto e del Coordinamento

Dott.ssa Angelica Brandi, Regione Puglia

Prof.ssa Nunzia Carbonara, Politecnico di Bari

Dott.ssa Domenica Munno, ASL Bari



Politecnico
di Bari



Dipartimento
Meccanica
Matematica
Management



Attività di analisi e monitoraggio del Lavoro Agile ASL Bari

GRUPPO DI RICERCA

Coordinamento scientifico

Prof.ssa Nunzia Carbonara, Politecnico di Bari

Prof.ssa Roberta Pellegrino, Politecnico di Bari

Prof.ssa Barbara Scozzi, Politecnico di Bari

Laureandi e tirocinanti del Corso di Laurea Magistrale in Ing. Gestionale:

Francesca Cassetta

Michele Dambrosio

Claudio Pietanza



Dipartimento
Meccanica
Matematica
Management



Le Fasi del progetto

- ✓ Mappatura dei processi per individuare attività che non possono essere svolte secondo le modalità del lavoro agile
- ✓ Analisi dello stato di Implementazione del Lavoro Agile (LA)
 - Individuazione delle attività già svolte in modalità smart
 - Analisi delle attività non ancora svolte in modalità smart
- ✓ Verifica delle caratteristiche delle attività finalizzata a valutare in che misura siano smartizzabili



Focus

Set di processi pilota

- ✓ un processo primario, ovvero un processo che ha come output l'erogazione di un servizio al paziente, e un processo di supporto, ovvero un processo necessario per la realizzazione di un processo primario
- ✓ un processo rivolto da un cliente interno e un processo rivolto ad un "cliente esterno"





Primo deliverable

Sviluppo di un **framework** concettuale per misurare la *smart working readiness* di un processo organizzativo



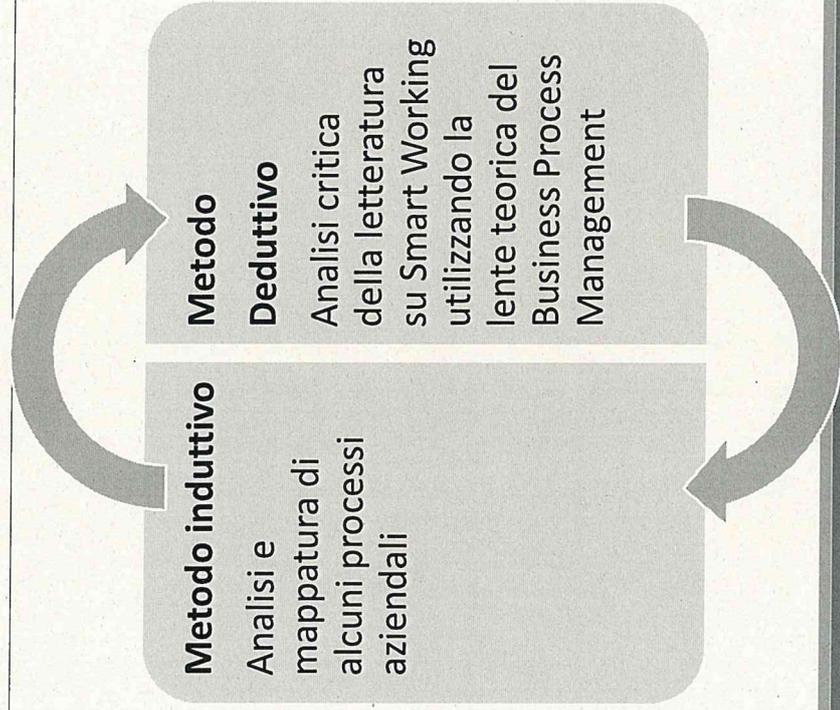
Politecnico
di Bari



Dipartimento
Meccanica
Matematica
Management



Approccio metodologico

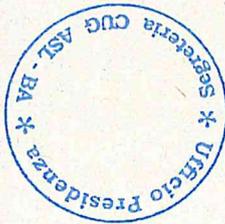




Metodo deduttivo

- ✓ **Piattaforma utilizzata:** *Scopus* – una delle maggiori repository di pubblicazioni scientifiche
- ✓ **Review questions:** (“remote work” OR “work from home”) AND framework, “Remote transformation framework”, (teleworking OR “smart working” OR “remote work” OR “work from home” OR WFH) AND framework AND “business process management”)
- ✓ **Esiti:** assenza di modelli concettuali. Approfondimento sugli elementi principali che favoriscono lo svolgimento dei processi di business in smart working (lavoro per obiettivi, cultura e policy aziendale orientata a..., infrastrutture tecnologiche)





Metodo induttivo: i processi selezionati

- ✓ **Intervento Riabilitativo** - Unità operativa Neuropsichiatria Infantile e dell'Adolescenza (NPIA)
- ✓ **Rinnovo incarico dirigenziale** - Area Gestione Risorse Umane (AGRU)





Metodo induttivo: raccolta dati

- ✓ Intervista iniziale condotta con i responsabili dell'Unità organizzativa, finalizzate ad individuare il processo da mappare
- ✓ Interviste con i principali attori coinvolti nell'esecuzione del processo
- ✓ Interviste di durata di circa 60-90 minuti





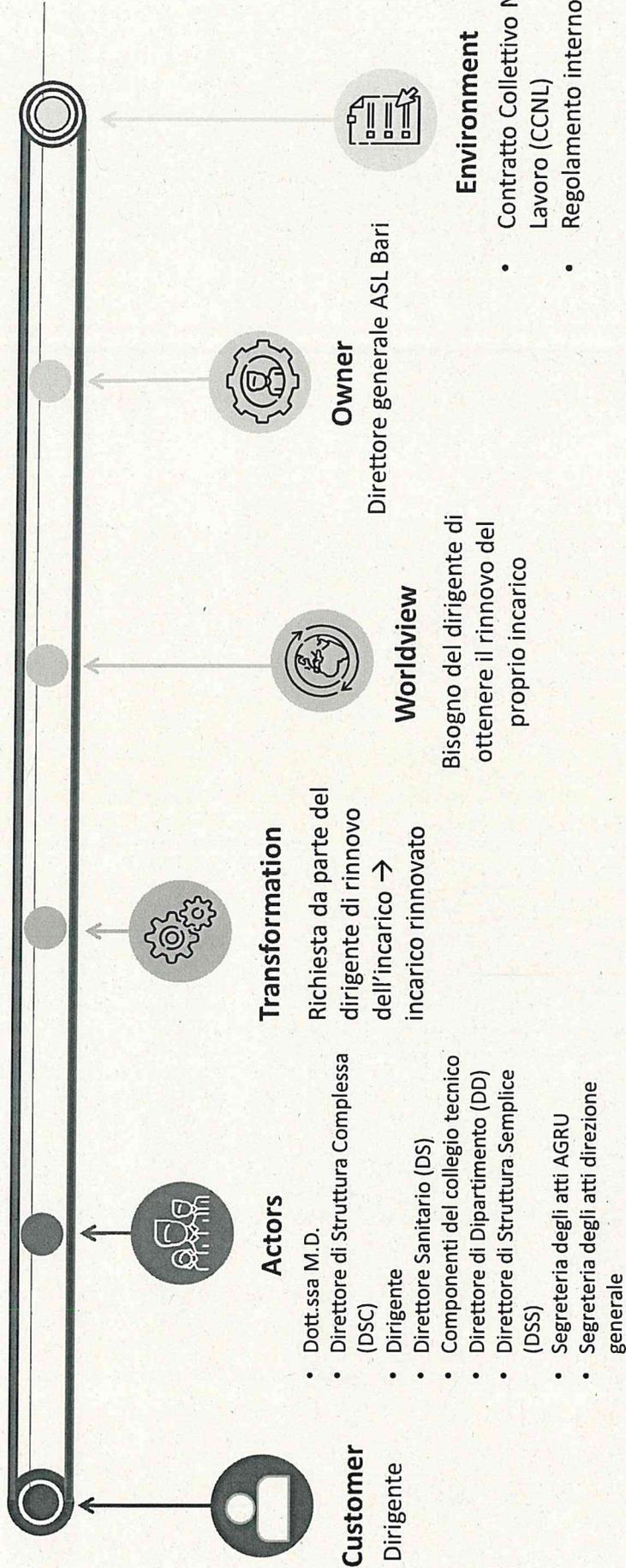
Metodo induttivo: l'analisi e la mappatura dei processi

- ✓ Ricostruzione delle modalità di svolgimento del processo as-is
- ✓ Individuazione delle attività, risorse coinvolte, dipendenze fra attività, meccanismi di coordinamento
- ✓ Rilevazione dello stato di implementazione del Lavoro Agile ed eventuali relative criticità



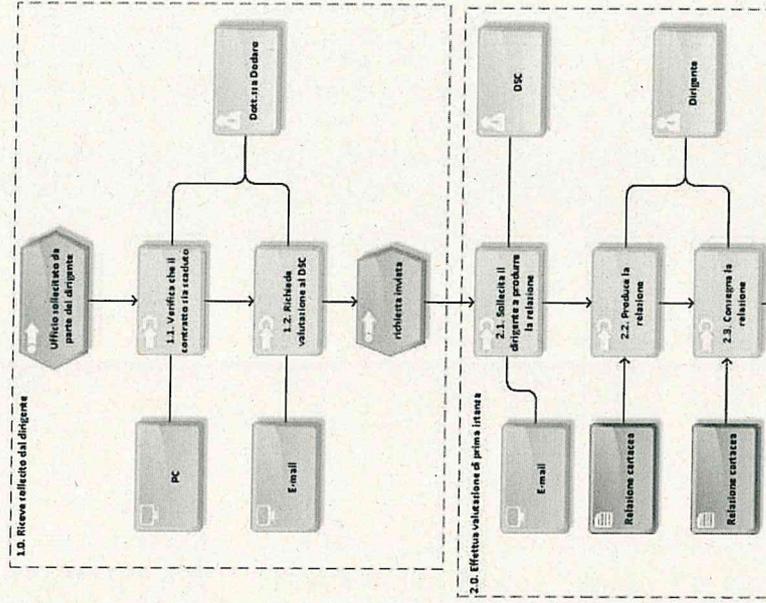
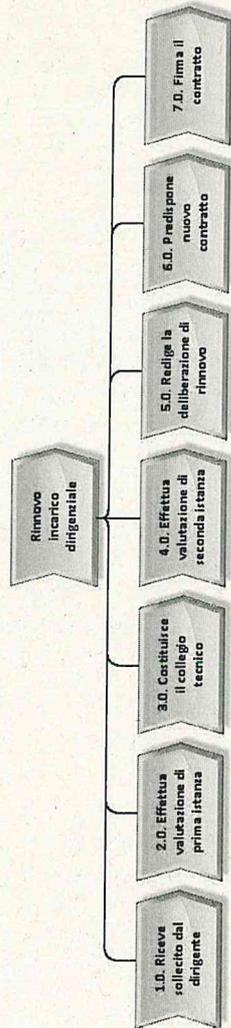


Rinnovo incarico dirigenziale





Rinnovo incarico dirigenziale

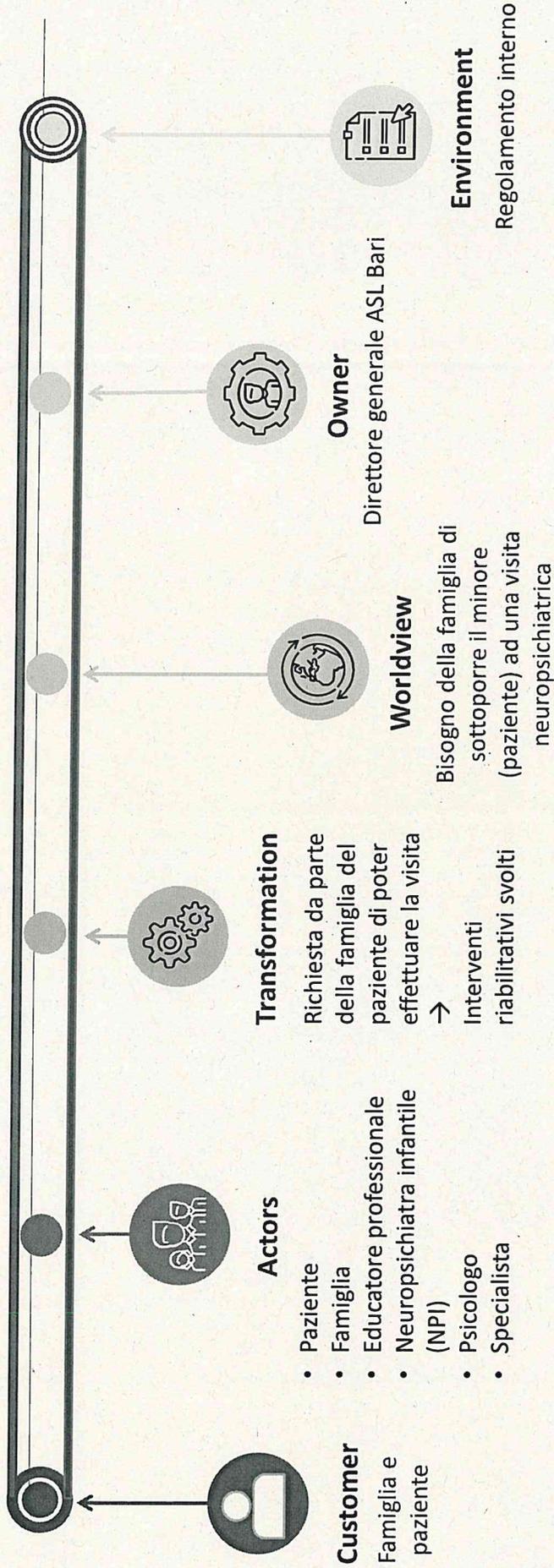


ID	ATTIVITÀ	INPUT	OUTPUT	ATTORI	RISORSE	RISORSE SW
1.1.	Verifica che il contratto sia scaduto	Ufficio sollecitato dal dirigente	Contratto scaduto	Dott.ssa M.D.	PC	PC
1.2.	Richiede valutazione al DSC	Contratto scaduto	Richiesta inviata	Dott.ssa M.D.	E-mail	E-mail
2.1.	Sollecita il dirigente a produrre la relazione	Richiesta inviata	Dirigente sollecitato	DSC	E-mail	E-mail
2.2.	Produce la relazione	Dirigente sollecitato	Relazione prodotta	Dirigente	Relazione cartacea	Relazione cartacea
2.3.	Consegna la relazione	Relazione prodotta	Relazione consegnata	Dirigente	Relazione cartacea	Relazione cartacea



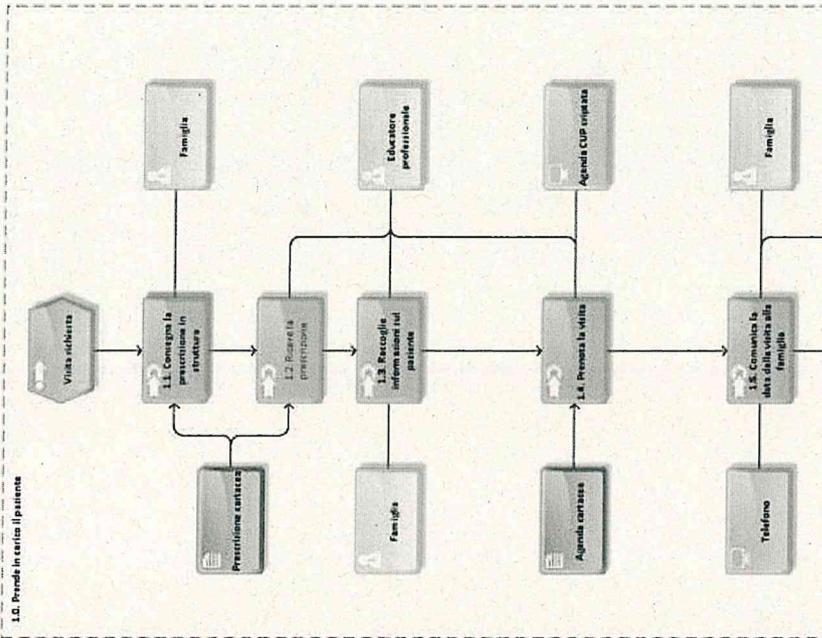
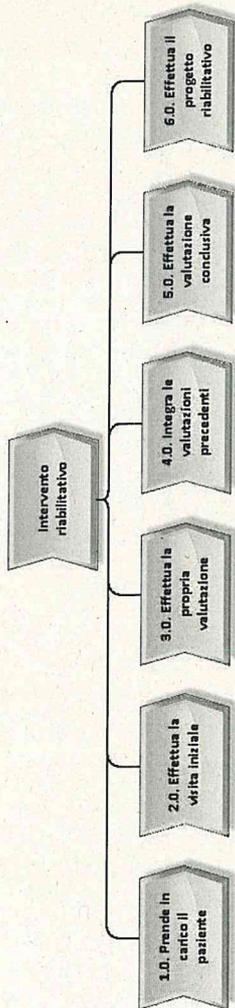


Intervento riabilitativo





Intervento riabilitativo



ID	ATTIVITÀ	INPUT	OUTPUT	ATTORI	RISORSE	RISORSE SW
1.1.	Consegna la prescrizione in struttura	Visita richiesta	Prescrizione consegnata	Famiglia	Prescrizione cartacea	Prescrizione cartacea
1.2.	Riceve la prescrizione	Prescrizione consegnata	Prescrizione ricevuta	Educatore professionale	Prescrizione cartacea	Prescrizione cartacea
1.3.	Raccoglie informazioni sul paziente	Prescrizione ricevuta	Informazioni raccolte	Educatore professionale, famiglia	Appunti	Appunti
1.4.	Prenota la visita	Informazioni raccolte	Visita prenotata	Educatore professionale	Agenda cartacea	Agenda CUP criptata



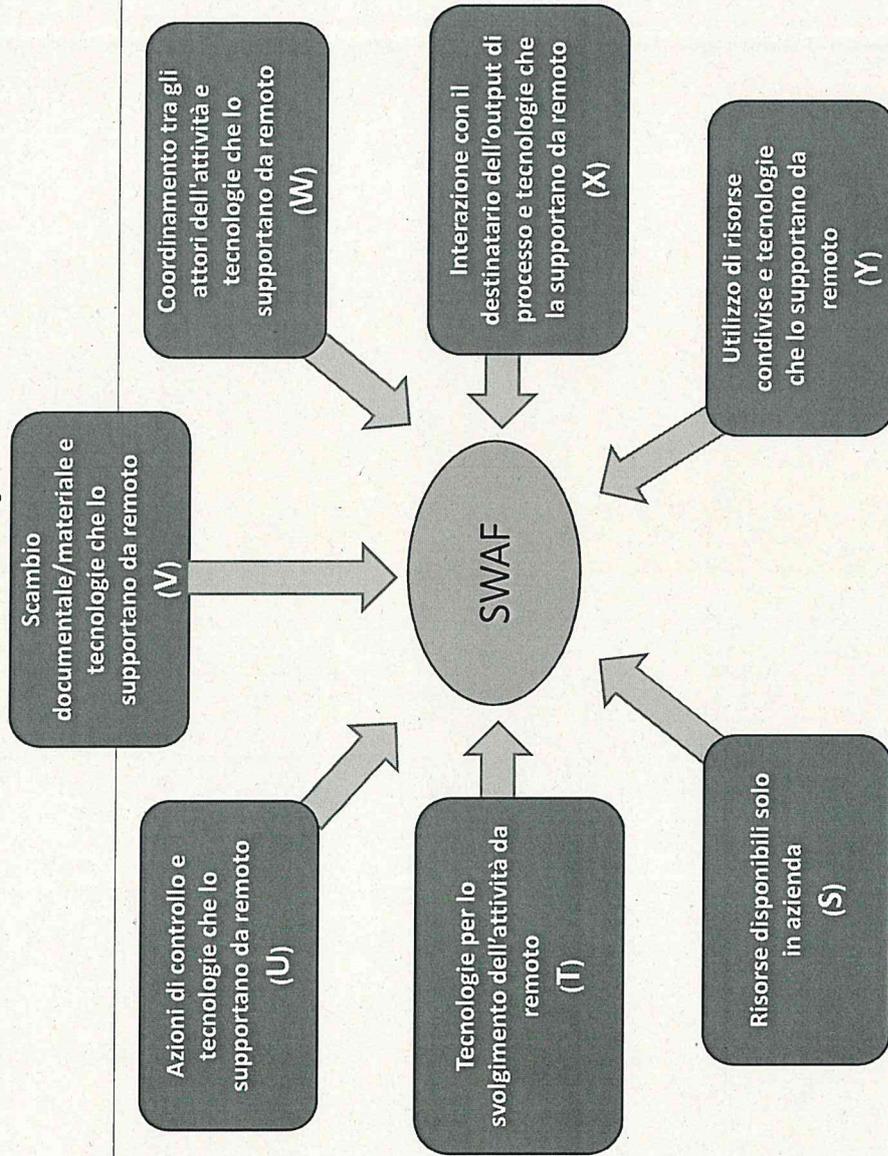
Smart Working Activity Framework (SWAF)

- ✓ Consente di misurare, allo stato attuale, la capacità di un'organizzazione di svolgere da remoto, in **smart working**, un processo
- ✓ Tale capacità è espressa attraverso la *smart working readiness*, un indicatore che può assumere valori compresi fra zero e uno





Smart Working Activity Framework (SWAF)





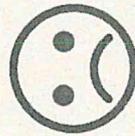
Smart Working Activity Framework (SWAF)

$$\text{Smart working readiness processo} = \frac{\sum_{i=1}^N \text{Smart working readiness attività}_i}{N}$$

– N sono le attività di processo

– Smart working readiness attività_i = $S_i \cdot T_i \cdot U_i \cdot V_i \cdot W_i \cdot X_i \cdot Y_i$

Il punteggio potrà essere:



Uguale a 0



Compreso tra 0 e 1



Uguale a 1



Politecnico
di Bari



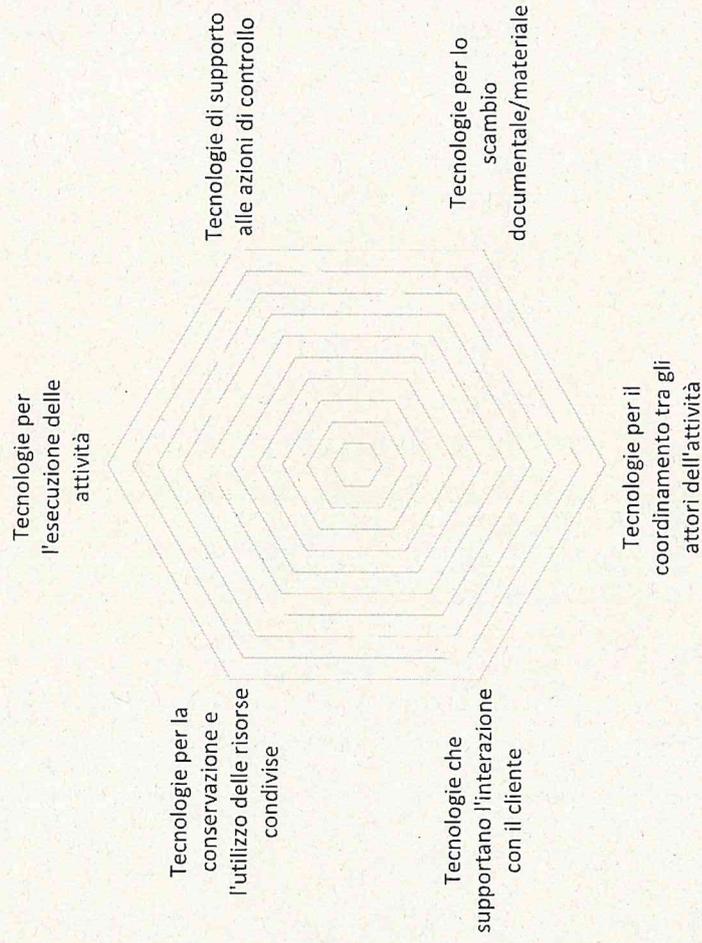
Dipartimento
Meccanica
Matematica
Management



Smart Working Activity Framework (SWAF)

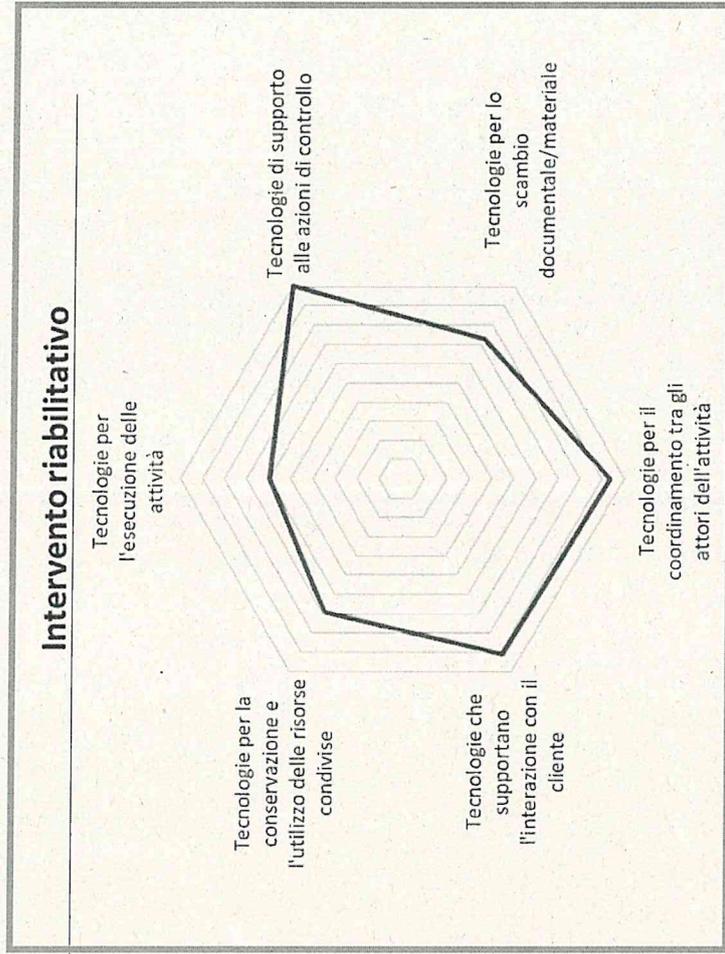
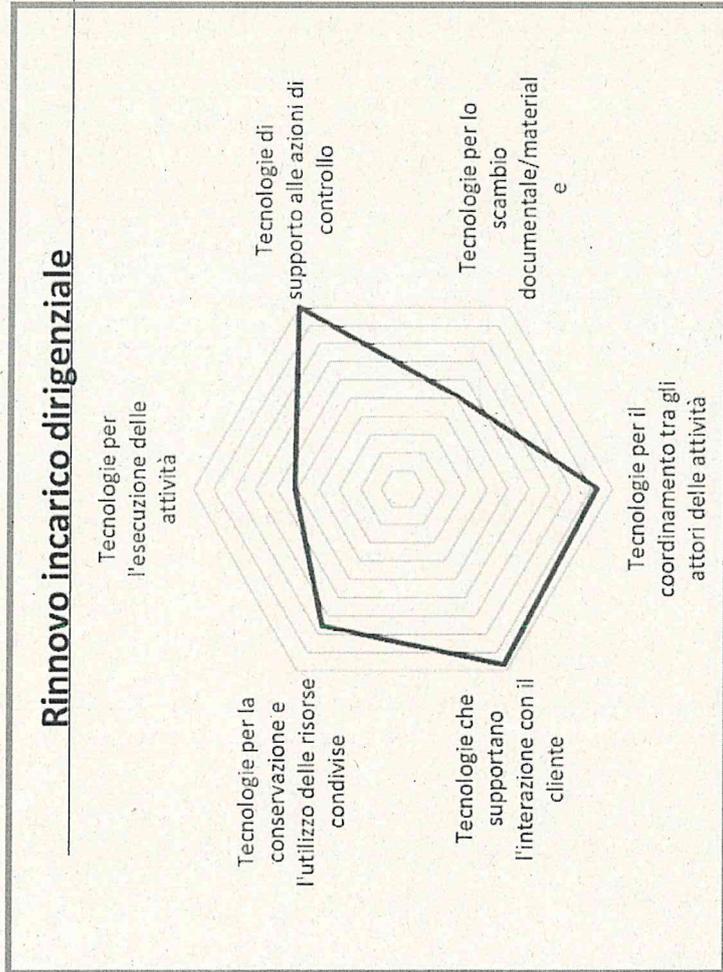


Nel caso in cui il punteggio fosse compreso tra 0 e 1, il framework restituisce anche un'indicazione sulla tipologia di tecnologie su cui è necessario investire.





Applicazione del Framework: risultati per i due processi esaminati





Validazione del framework

- ✓ Attività necessaria per valutare se il framework fornisce risultati attendibili
- ✓ Sono state selezionate le attività dei due processi analizzati svolte già in smart working. Si è verificato se i risultati forniti dal framework fossero coerenti con la modalità lavorativa utilizzata per svolgere tali attività
- ✓ Il framework ha fornito risultati coerenti con ciò che è accaduto nella realtà

Colonna A	Colonna Z	Colonna AA	Colonna AB
Nome dell'attività	Punteggio	L'attività è smartabile?	L'attività è stata svolta in smart working?
4.1. Distribuisce la documentazione	0,125	Si, ma sono necessari investimenti	Si, ma utilizzando risorse tecnologiche dei dipendenti
4.2. Analizza la documentazione derivante dalla valutazione di prima istanza	0,0625	Si, ma sono necessari investimenti	Si, ma utilizzando risorse tecnologiche dei dipendenti
4.3. Invia documentazione firmata	0,0625	Si, ma sono necessari investimenti	Si, ma utilizzando risorse tecnologiche dei dipendenti



Sviluppi Futuri

- ✓ Validazione del framework con gli attori dei processi per verificare validità dei risultati e semplicità d'uso
- ✓ Test su altri due processi
- ✓ Studio di indicatori utili a misurare l'impatto del lavoro agile sulle performance dei processi.

