



Politecnico
di Bari



Dipartimento
Meccanica
Matematica
Management

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

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

11 Aprile 2022

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

Dott. Andrea Puntillo, ASL Bari



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



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
- ✓ Misura del livello di maturità dell'organizzazione ad implementare il LA
 - Sviluppo di un modello di Maturità
 - Sviluppo e somministrazione del questionario



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"

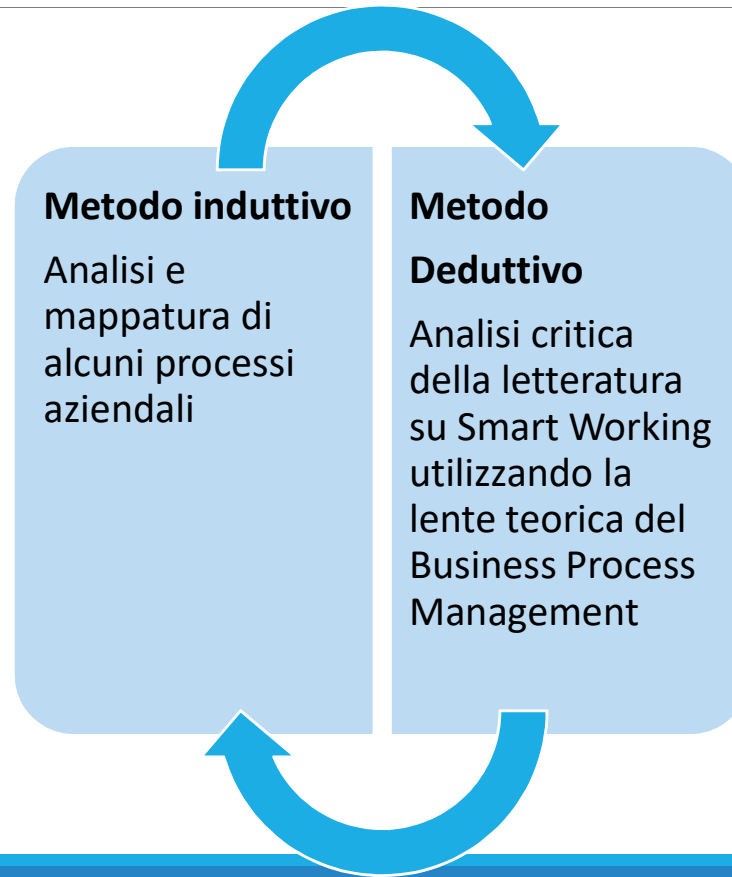


Primo deliverable

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



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**)
- ✓ **Pratiche Rimborsi** - DSS14 Putignano
- ✓ **Schede di Dimissione Ospedaliera (SDO)** - Ospedale San Paolo, Bari



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

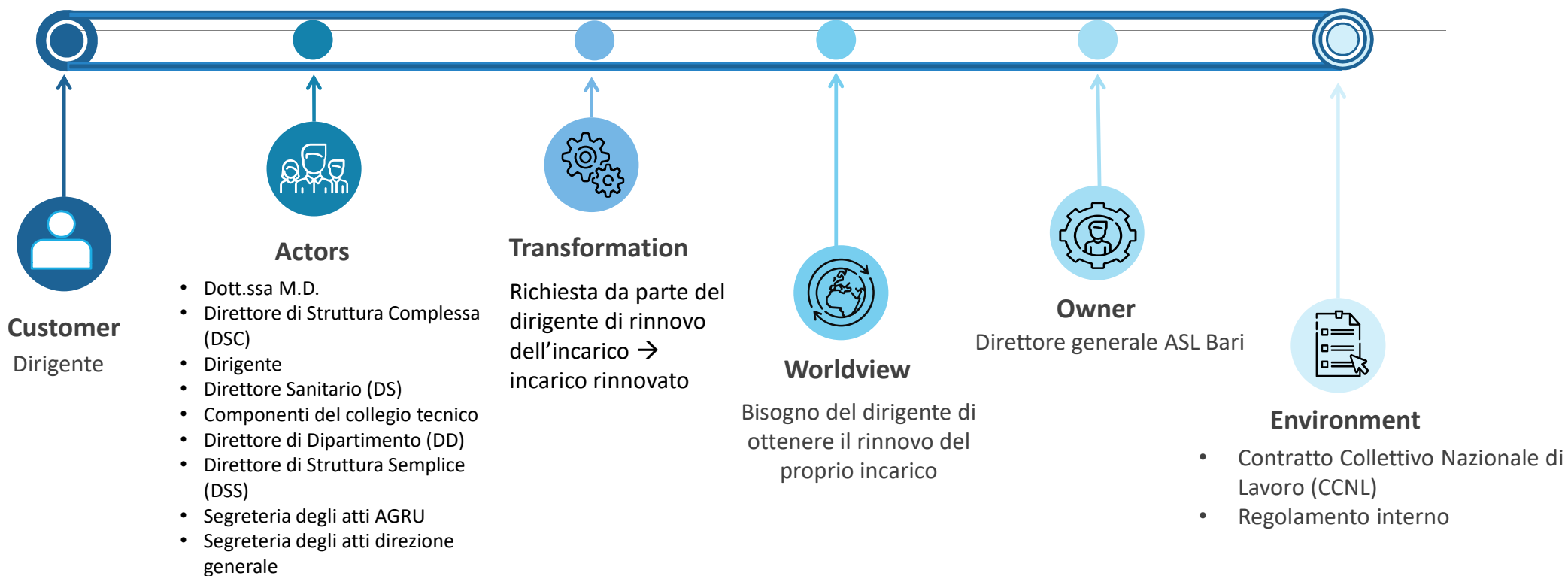


Metodo induttivo: l'analisi e la mappatura dei processi

- ✓ 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



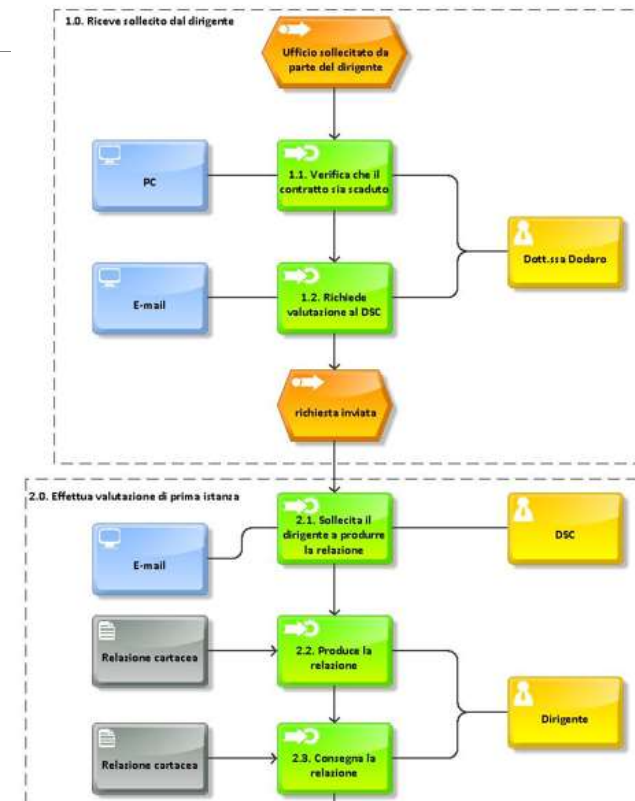
Rinnovo incarico dirigenziale



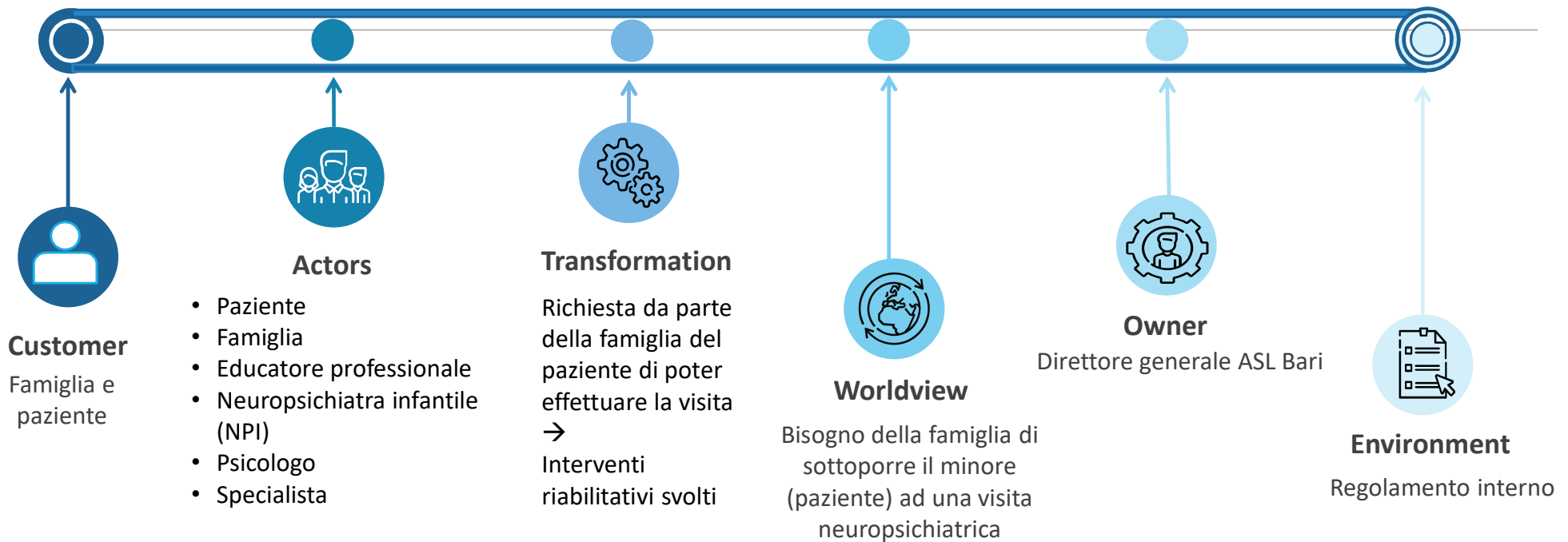
Rinnovo incarico dirigenziale



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



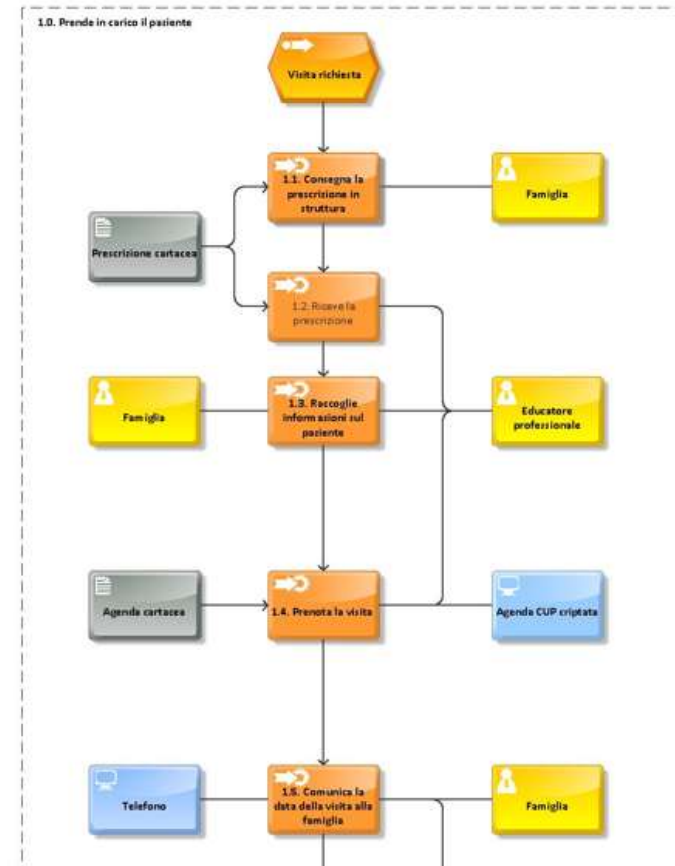
Intervento riabilitativo



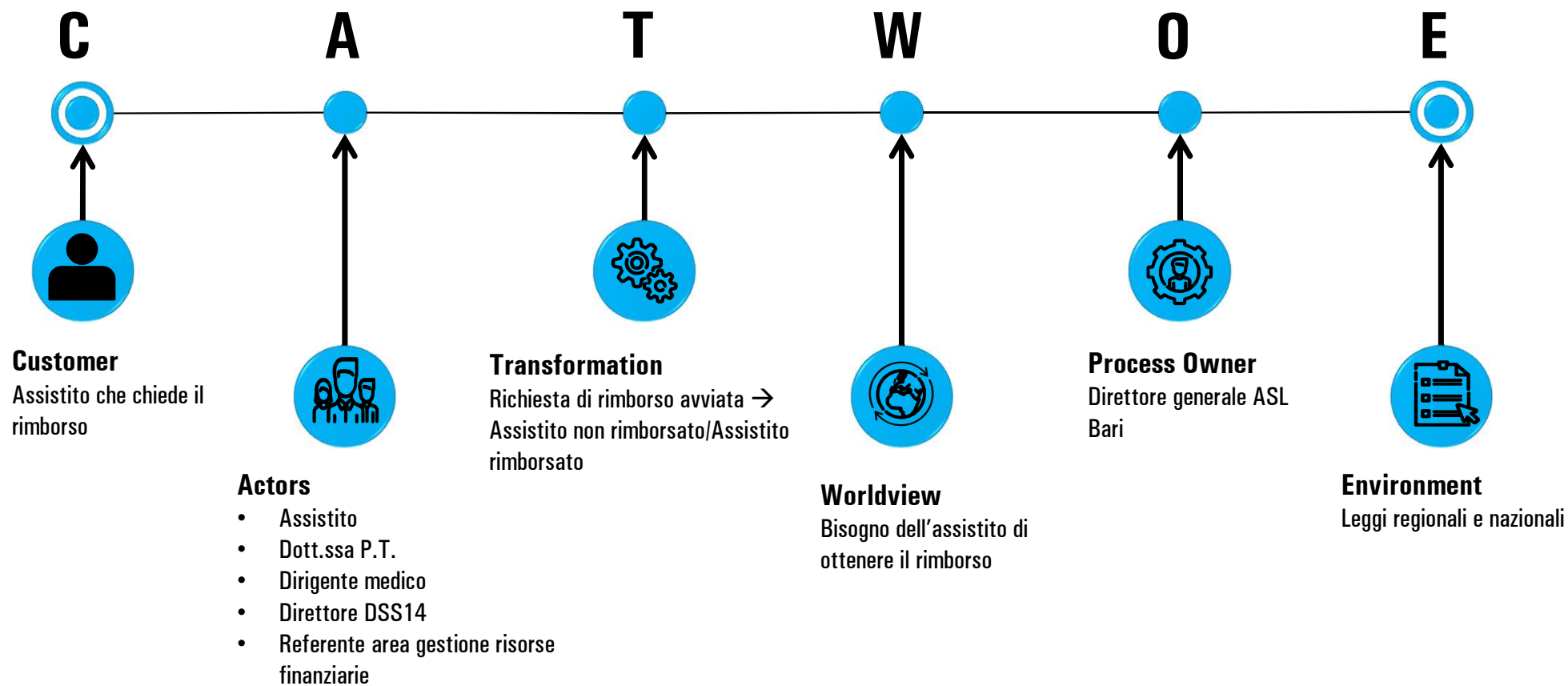
Intervento riabilitativo



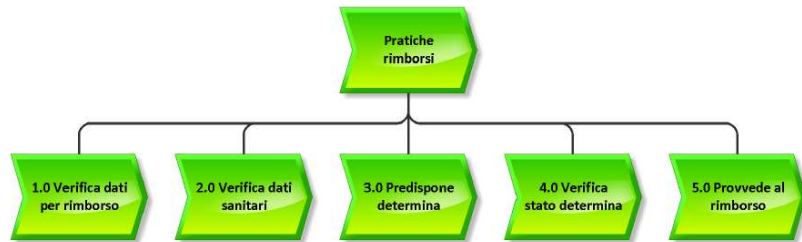
ID	ATTIVITÀ	INPUT	OUTPUT	ATTORI	RISORSE	RISORSE SW
1.1.	Consegna la prescrizione in struttura	Visita richiesta	Prescrizione consegnata	Famiglia	Prescrizione cartacea	Prescrizione cartacea
1.2.	Riceve la prescrizione	Prescrizione consegnata	Prescrizione ricevuta	Educatore professionale	Prescrizione cartacea	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



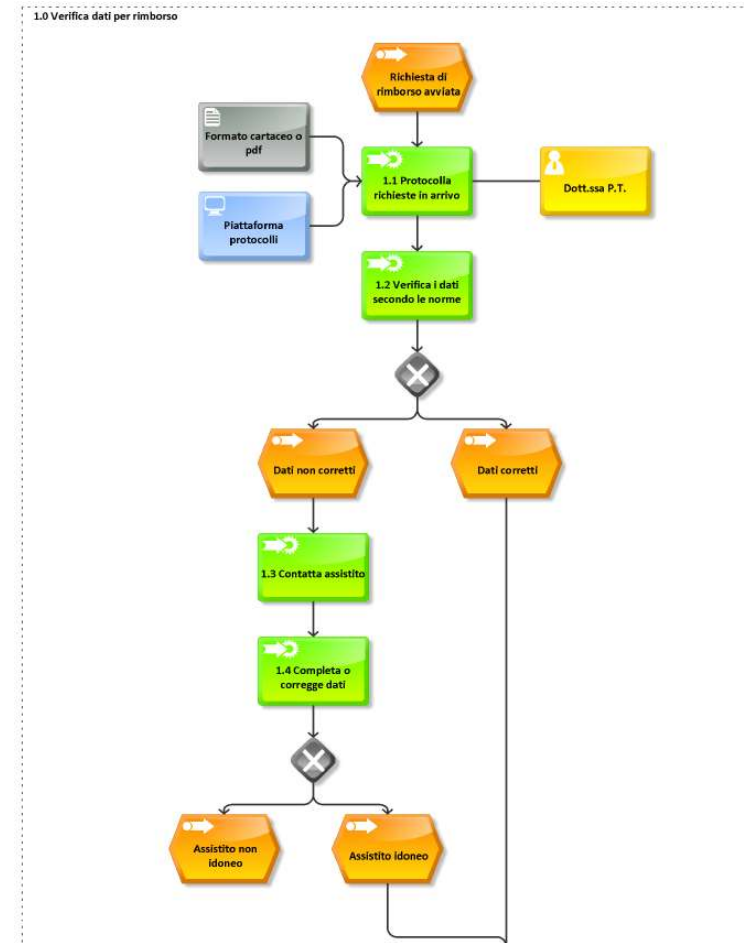
Pratiche rimborsi



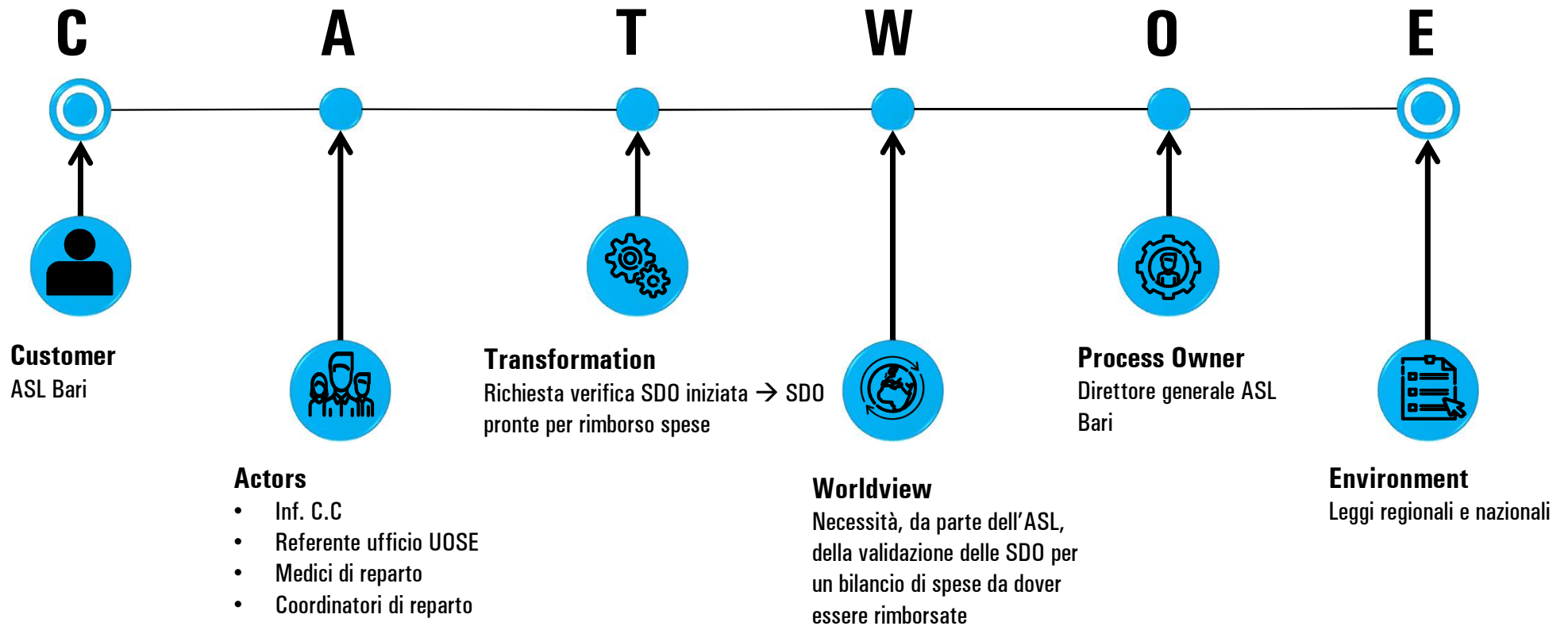
Pratiche rimborsi



ID	ATTIVITÀ	INPUT	OUTPUT	ATTORI	RISORSE
1.1	Protocollo richieste in arrivo	Richiesta di rimborso avviata	Richieste protocollate	Dott.ssa P.T.	Documenti cartacei; PC
1.2	Verifica i dati secondo le norme	Richieste protocollate	Dati corretti; Dati non corretti	Dott.ssa P.T.	Documenti cartacei; PC
1.3	Contatta assistito	Dati non corretti	Assistito contattato	Dott.ssa P.T.; assistito	Documenti cartacei; PC; telefono
1.4	Completa o corregge dati	Assistito contattato	Assistito idoneo; Assistito non idoneo	Dott.ssa P.T.	Documenti cartacei; PC
1.5	Calcola il rimborso	Dati corretti; Assistito idoneo	Rimborso calcolato	Dott.ssa P.T.	Documenti cartacei; PC
2.1	Predisporre la pratica	Rimborso calcolato	Pratica predisposta	Dott.ssa P.T.	Documenti cartacei; PC



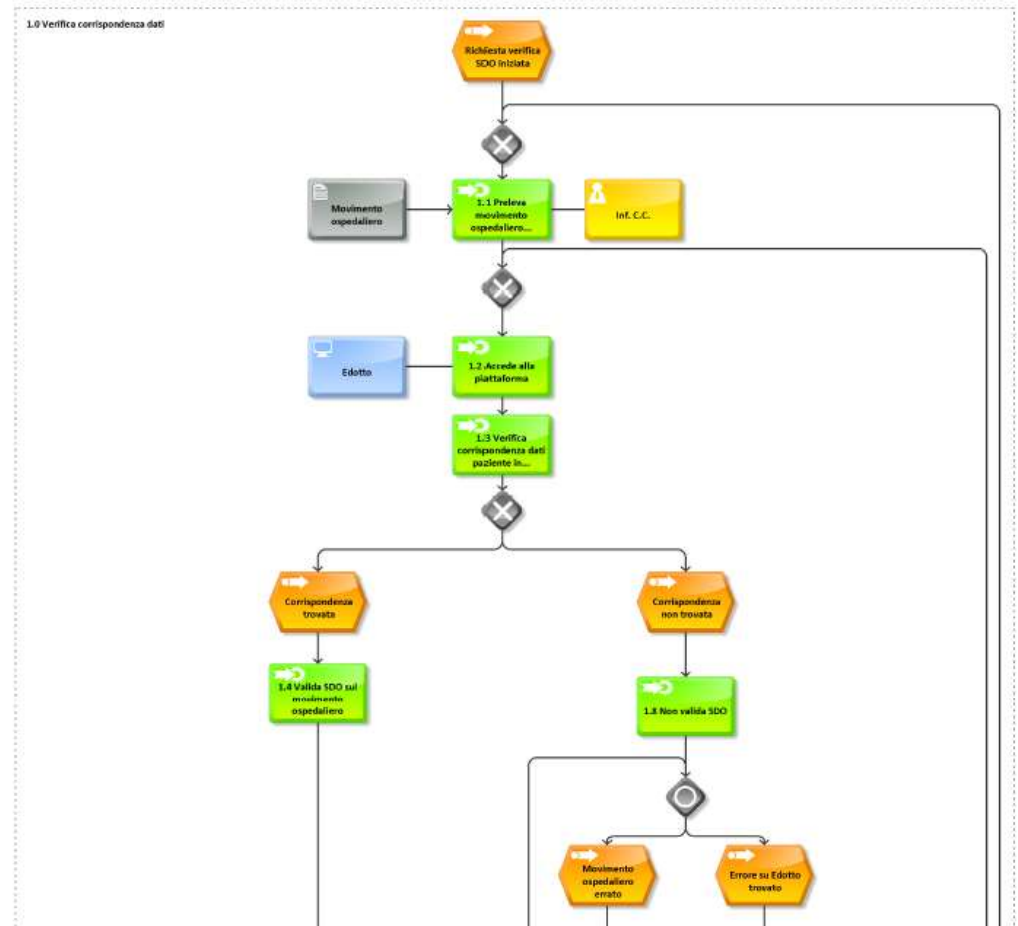
SDO



SDO



ID	ATTIVITÀ	INPUT	OUTPUT	ATTORI	RISORSE
1.1	Preleva movimento ospedaliero compilato	Richiesta verifica SDO iniziata; Movimento ospedaliero inviato	Movimento ospedaliero prelevato	Inf. C.C	Movimento ospedaliero cartaceo; PC
1.2	Accede alla piattaforma	Movimento ospedaliero prelevato; Dati corretti	Accesso effettuato	Inf. C.C	PC
1.3	Verifica corrispondenza dati pazienti in dimissione	Accesso effettuato	Corrispondenza trovata; Corrispondenza non trovata	Inf. C.C	Movimento ospedaliero cartaceo; PC
1.4	Valida SDO sul movimento ospedaliero	Corrispondenza trovata	SDO validata	Inf. C.C	Movimento ospedaliero cartaceo
1.5	Verifica presenza comunicazioni da ufficio UOSE	SDO validata	Comunicazione non ricevuta; Comunicazione ricevuta	Inf. C.C	PC

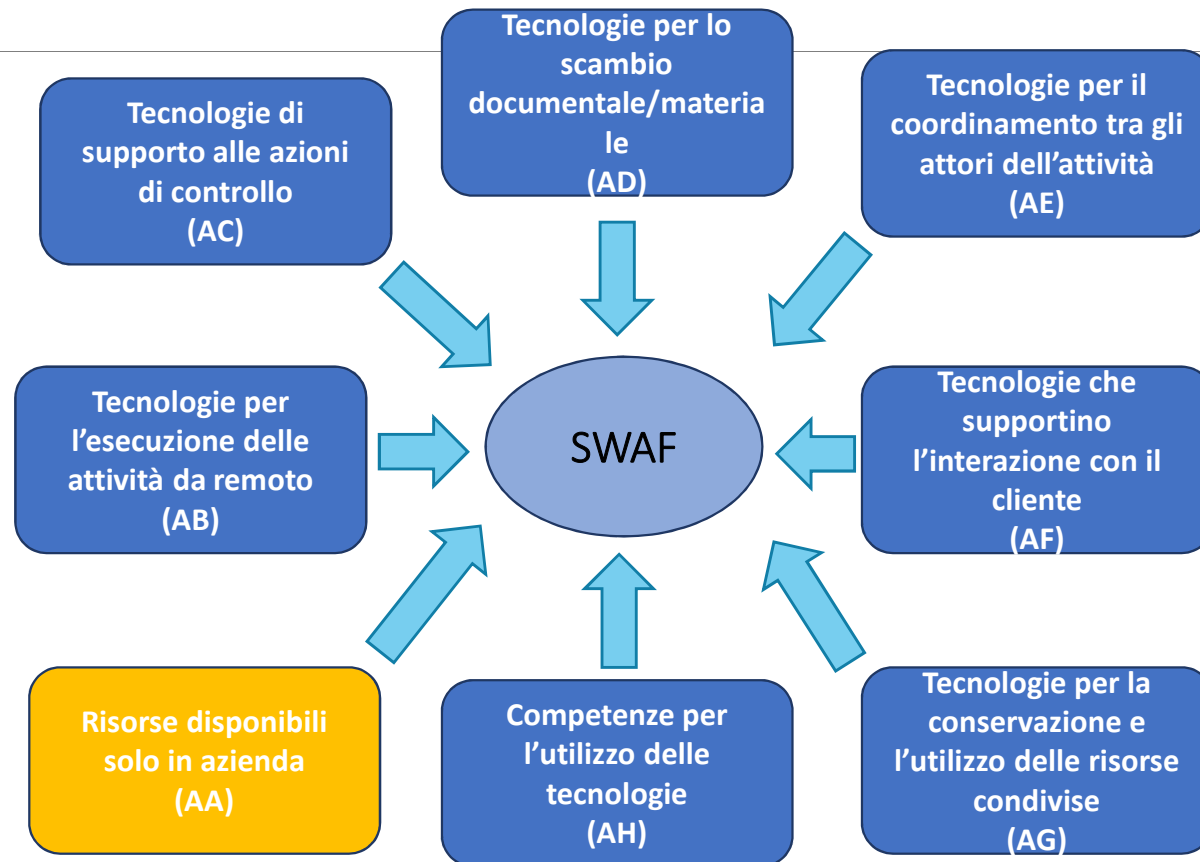


Smart Working Activity Framework (SWAF)

- ✓ 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

– $\text{Smart working readiness attività}_i = AB_i \cdot AC_i \cdot AD_i \cdot AE_i \cdot AF_i \cdot AG_i \cdot AH_i$

Il punteggio potrà essere:



Uguale a 0



Compreso tra 0 e 1

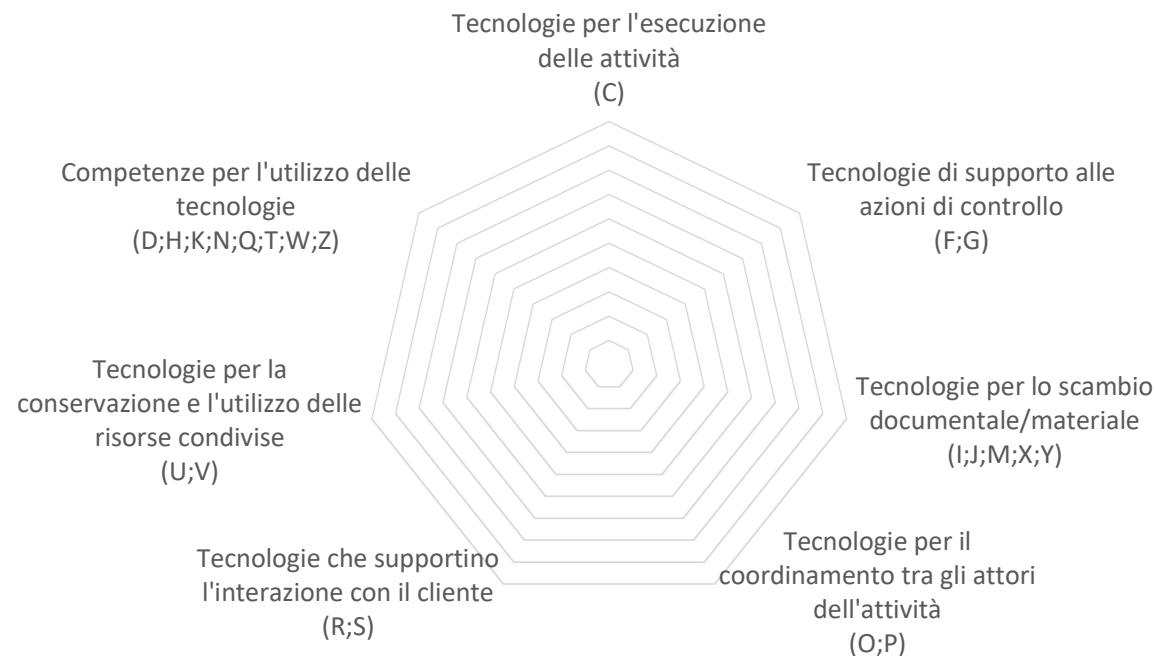


Uguale a 1

Smart Working Activity Framework (SWAF)



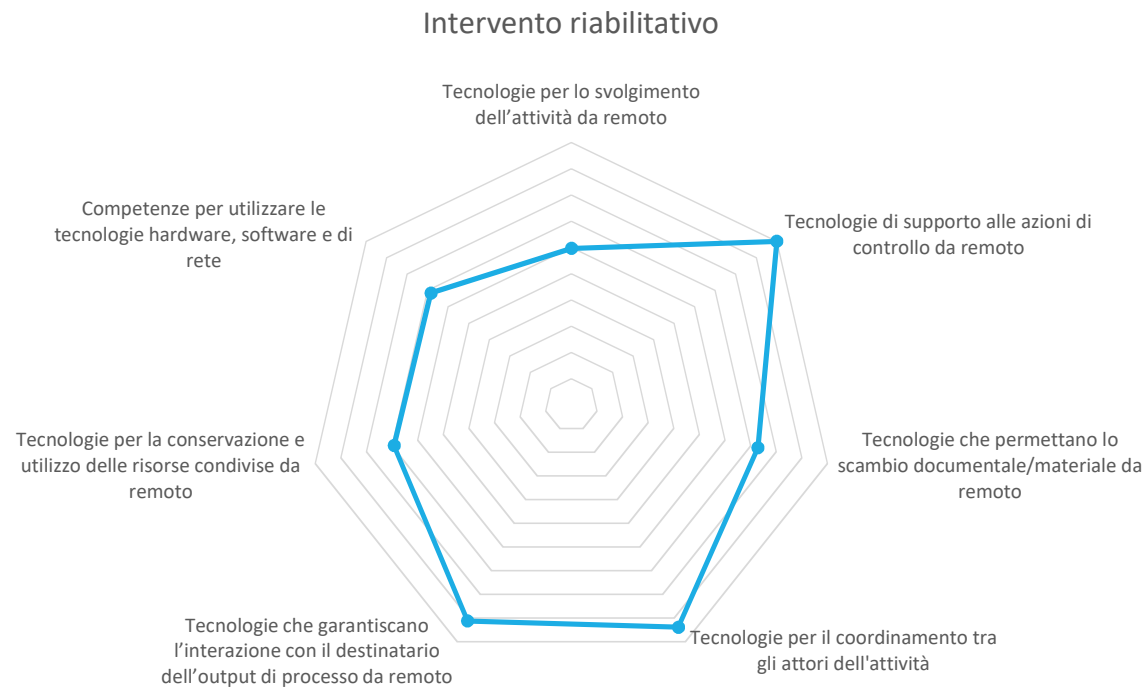
Nel caso in cui il punteggio fosse compreso tra 0 e 1, il framework restituisce anche un'indicazione sulla tipologia di azioni da intraprendere: tecnologie su cui è necessario investire e interventi di formazione



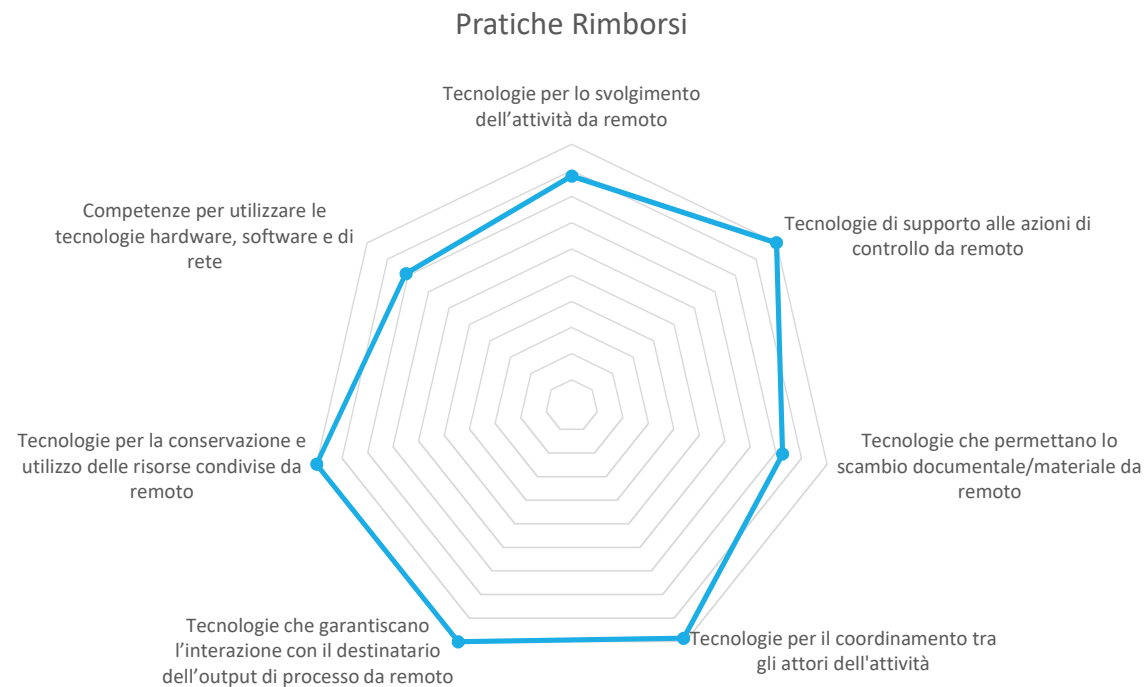
Applicazione del Framework – Rinnovo incarico dirigenziale



Applicazione del Framework – Intervento riabilitativo

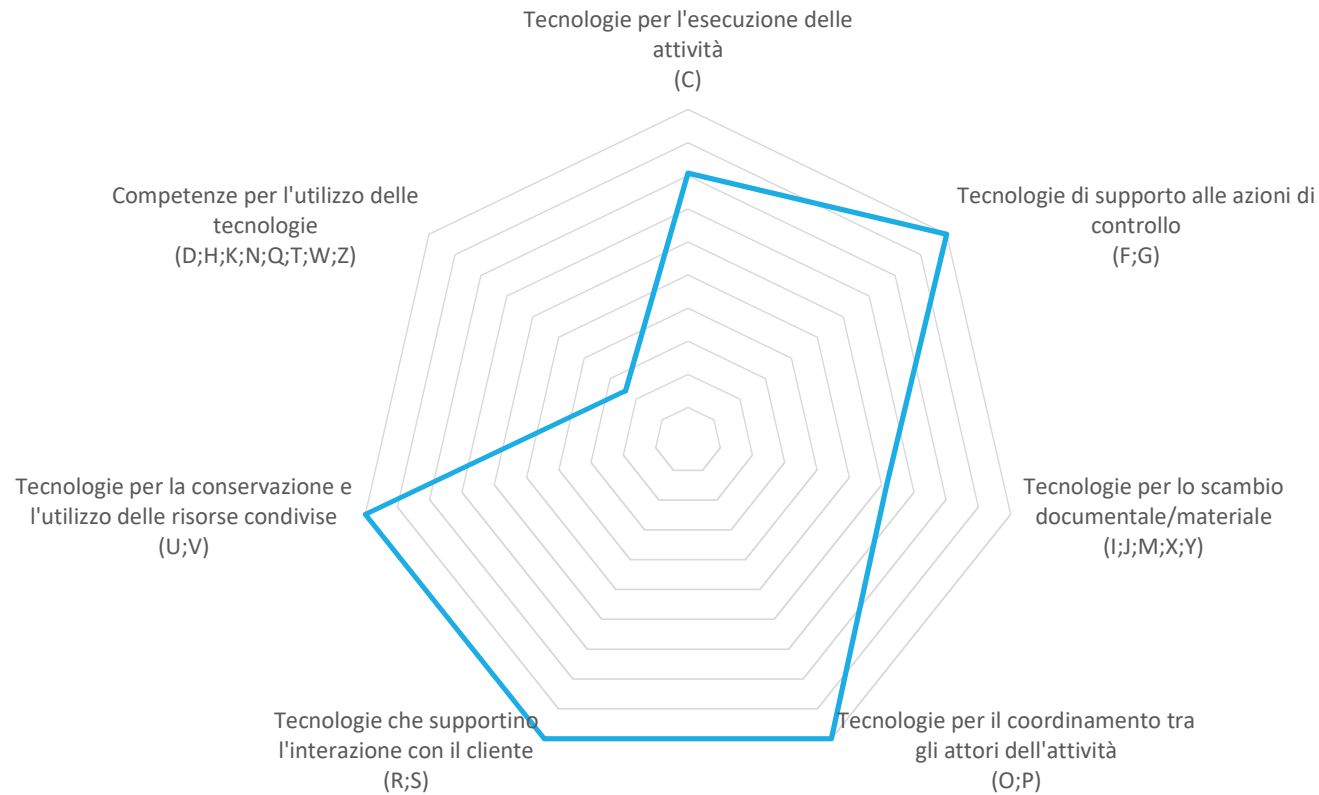


Applicazione del Framework – Pratiche rimborsi



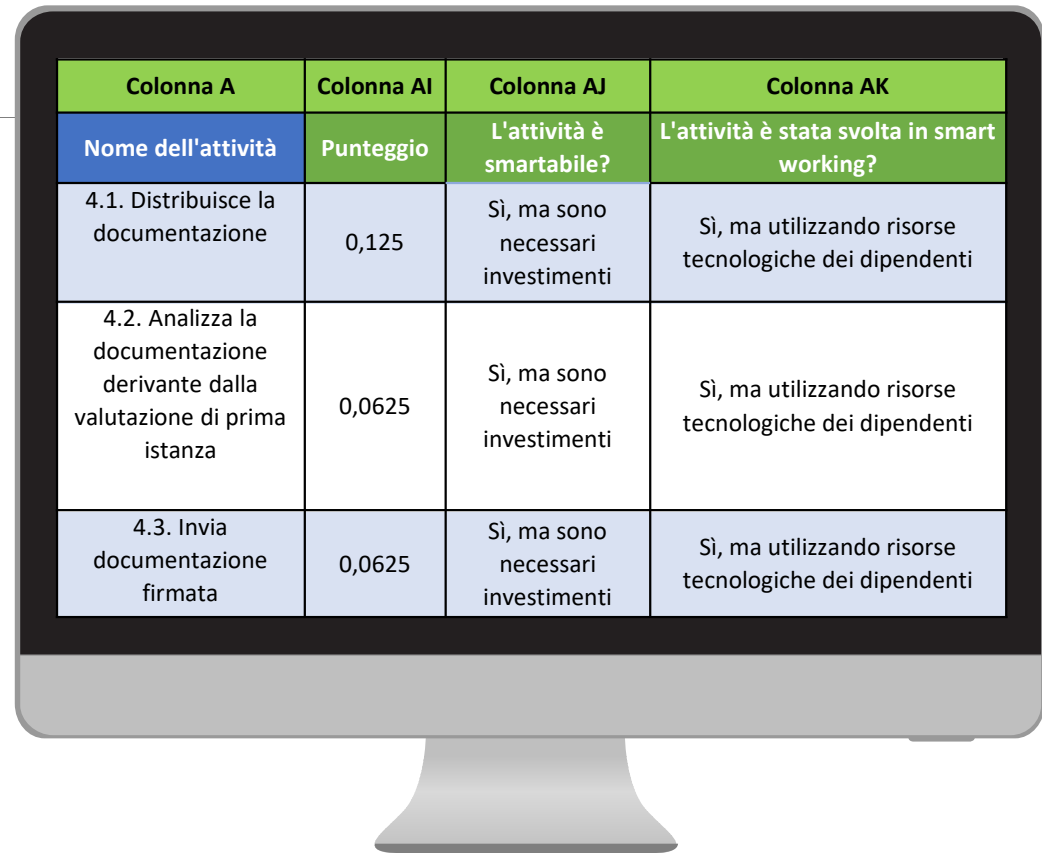
Applicazione del Framework – SDO

Schede di Dimissione Ospedaliera



Validazione del framework

- ✓ Attività necessaria per valutare se il framework fornisce risultati attendibili
- ✓ Sono state selezionate le attività dei 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 AI	Colonna AJ	Colonna AK
Nome dell'attività	Punteggio	L'attività è smartabile?	L'attività è stata svolta in smart working?
4.1. Distribuisce la documentazione	0,125	Sì, ma sono necessari investimenti	Sì, ma utilizzando risorse tecnologiche dei dipendenti
4.2. Analizza la documentazione derivante dalla valutazione di prima istanza	0,0625	Sì, ma sono necessari investimenti	Sì, ma utilizzando risorse tecnologiche dei dipendenti
4.3. Invia documentazione firmata	0,0625	Sì, ma sono necessari investimenti	Sì, ma utilizzando risorse tecnologiche dei dipendenti

Valutazione finale – Intervento riabilitativo

In una scala da 1 a 5 quanto ritiene chiare le domande del framework?

5

In una scala da 1 a 5 quanto ritiene semplice l'applicazione del framework?

5

In una scala da 1 a 5 quanto ritiene comprensibile la lettura del diagramma radar?

5

Ci sono altri fattori che per voi sono importanti e che devono essere aggiunti nel framework?

Nessuno



Valutazione finale – SDO

In una scala da 1 a 5 quanto ritiene chiare le domande del framework?

4

In una scala da 1 a 5 quanto ritiene semplice l'applicazione del framework?

4

In una scala da 1 a 5 quanto ritiene comprensibile la lettura del diagramma radar?

3

Ci sono altri fattori che per voi sono importanti e che devono essere aggiunti nel framework?

Non dal mio punto di vista



Secondo deliverable

Sviluppo e applicazione di un **Modello di Maturità** per misurare la *smart working readiness dell'organizzazione*



Il modello di maturità: finalità

- ✓ Finalità descrittiva: permette di realizzare un «as is» assessment
- ✓ Finalità prescrittiva: fornisce un livello di maturità da raggiungere e le misure da adottare
- ✓ Finalità comparativa: fornisce un valore quantitativo che consente di confrontare la maturità di diverse organizzazioni o di diverse unità della stessa organizzazione



Costruzione del modello

Analisi della letteratura su Smart Working

- Fattori abilitanti per l'implementazione dello smart working
- Vantaggi e svantaggi dello smart working

Analisi della letteratura su Modelli di Maturità

- Business Process Orientation Maturity Model
- Digital Maturity Model
- Performance Management Maturity Model



Costruzione del Modello: Leve e Dimensioni



Applicazione: questionario

- Costruzione di un questionario da sottoporre ai dipendenti dell'organizzazione
- Risposte in scala Likert 1-5
 - Completamente in disaccordo (1)
 - Moderatamente in disaccordo (2)
 - Né d'accordo né in disaccordo (3)
 - Moderatamente d'accordo (4)
 - Completamente d'accordo (5)



Questionario: Leva Tecnologica

DIMENSIONE	ITEMS
STRATEGIA DIGITALE	I vertici aziendali comunicano e chiariscono quali sono gli obiettivi da perseguire per la trasformazione digitale.
	I documenti che utilizzo per svolgere la mia attività sono digitalizzati.
	Utilizzo frequentemente la firma digitale durante lo svolgimento del mio lavoro.
	I processi e le attività che svolgo hanno subito una trasformazione digitale.
	Possiedo o mi è stata messa a disposizione la strumentazione (PC o altra strumentazione) necessaria a lavorare in regime di lavoro agile.
	Faccio frequentemente uso di tecnologie di comunicazione e di condivisione dei dati (Piattaforme Cloud per l'archiviazione e lo scambio di informazioni e dati, VPN, Piattaforme di collaborazione) durante lo svolgimento del mio lavoro.
	L'organizzazione adotta sistemi necessari a garantire la privacy di dati e informazioni.
	L'organizzazione adotta sistemi necessari a garantire la cybersecurity di piattaforme e software.
	L'organizzazione ha supportato, con adeguati investimenti, la formazione delle competenze funzionali alla digitalizzazione.
	L'organizzazione ha investito nel rinnovo di supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali alla digitalizzazione.

Questionario: Leva Tecnologica

CONSAPEVOLEZZA DIGITALE

Il responsabile della struttura di appartenenza incentiva i dipendenti all'utilizzo delle tecnologie digitali.

L'organizzazione predispone e attua corsi di formazione efficaci per il potenziamento delle competenze digitali dei dipendenti.

Ho partecipato a corsi di formazione per il potenziamento delle mie competenze digitali negli ultimi anni.

Possiedo competenze che mi permettono di utilizzare le tecnologie digitali e lavorare in smart working senza ostacoli.

Questionario: Leva Personale

MENTALITÀ

Considero le tecnologie digitali un'opportunità.

Ritengo che le tecnologie digitali possano migliorare il mio lavoro.

Utilizzo frequentemente le tecnologie digitali a disposizione nello svolgimento del mio lavoro.

Trovo utili le tecnologie di comunicazione e di condivisione dei dati (Piattaforme Cloud per l'archiviazione e lo scambio di informazioni e dati, VPN, Piattaforme di collaborazione) nello svolgimento del mio lavoro.

Sono propenso ad utilizzare nuove tecnologie digitali non ancora messe a disposizione dalla mia organizzazione.

Sono predisposto a lavorare in smart working.

Ritengo che lo smart working apporti benefici alla mia vita personale (work-life balance)

Ritengo che lo smart working apporti benefici alla mia attività lavorativa (migliore produttività).



Questionario: Leva Personale

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Sono soddisfatto del mio lavoro.

Sono soddisfatto del clima organizzativo.

Ritengo che le strutture e le risorse a mia disposizione sono adeguate a svolgere al meglio il mio lavoro.

Ritengo che i programmi di formazione offerti dall'organizzazione siano adeguati per affrontare i cambiamenti indotti dallo smart working.

Ritengo che i programmi di formazione offerti dall'organizzazione siano adeguati per supportare la mia crescita professionale.



Questionario: Leva Organizzativo-Gestionale

ORGANIZZAZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA

I vertici aziendali comunicano e chiariscono quali sono gli obiettivi organizzativi da perseguire.

Prendo attivamente parte alle decisioni prese dal responsabile della struttura di appartenenza.

Sono motivato dal responsabile della struttura di appartenenza a sperimentare ed intraprendere cambiamenti che possono migliorare i risultati del mio lavoro.

L'organizzazione promuove progetti di cambiamento e miglioramento organizzativo.

L'organizzazione promuove iniziative per un cambio della cultura aziendale in ottica di lavoro agile

L'organizzazione predispone e attua corsi di formazione efficaci per il potenziamento delle competenze organizzative dei dipendenti.

Ho partecipato a corsi di formazione per il potenziamento delle mie competenze organizzative negli ultimi anni.

Mi sento autonomo nello svolgimento del mio lavoro, svolgendolo senza il continuo intervento di superiori e colleghi.

Le relazioni tra colleghi sono basate sulla correttezza, fiducia reciproca e spirito di collaborazione.

Sono definiti in modo chiaro ruoli e responsabilità per l'applicazione del lavoro agile.

Il responsabile per la transizione al digitale ha definito un piano di interventi e linee guida per la transizione digitale.

Il responsabile della struttura di appartenenza incentiva lo smart working.

Sono supportato dal responsabile della struttura di appartenenza nel processo di transizione al digitale.

La presenza di supporto tecnico all'interno dell'organizzazione è utile ad attuare la trasformazione digitale di processi e attività.



Questionario: Leva Organizzativo-Gestionale

PERFORMANCE MANAGEMENT

Il mio lavoro viene valutato su un set di indicatori di performance.

Ritengo che le strutture e le risorse a mia disposizione sono adeguate a raggiungere facilmente i target di performance.

L'esecuzione del lavoro in modalità agile non influenza negativamente le mie prestazioni di lavoro.

L'esecuzione del lavoro in modalità agile non influenza negativamente la qualità del servizio offerto.

L'organizzazione dispone di sistemi di controllo delle prestazioni correttamente strutturati e gestiti.

Il responsabile dell'unità organizzativa in cui lavoro dà maggiore priorità al raggiungimento degli obiettivi piuttosto che all'adempimento dei compiti.



Procedura di Assessment

Viene calcolata:

1. la media dei punteggi ottenuti per ciascuna risposta
2. la media per ciascuna dimensione, facendo la media delle risposte che compongono ciascuna dimensione (***Maturità di ogni dimensione***)
3. la media delle dimensioni che compongono ciascuna leva (***Maturità di ogni leva***)
4. la media delle leve espressa come ***Maturità complessiva dell'organizzazione***



Assessment: livelli di maturità

Il punteggio ottenuto definisce il livello di maturità dell'organizzazione:

- $1 < \text{punteggio} \leq 2$ – Organizzazione pienamente immatura
- $2 < \text{punteggio} \leq 3$ – Organizzazione moderatamente immatura
- $3 < \text{punteggio} \leq 4$ – Organizzazione moderatamente matura
- $4 < \text{punteggio} \leq 5$ – Organizzazione pienamente matura



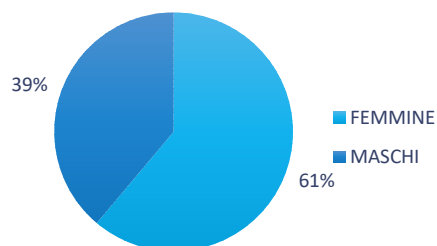
Assessment: livelli di maturità

- Organizzazione pienamente immatura: assolutamente non pronta ad applicare lo smart working, necessari interventi radicali su tutte le leve e trasversalmente all'intera organizzazione
- Organizzazione moderatamente immatura: non ancora pronta, necessari interventi mirati per risolvere specifiche criticità
- Organizzazione moderatamente matura: pronta ma non pienamente performante come SW organization, presenti ancora aspetti da migliorare
- Organizzazione pienamente matura: pronta e performante come SW organization

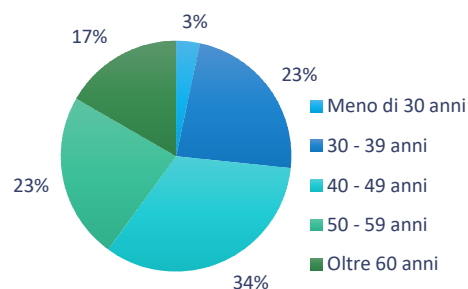


Primi risultati

SESSO



FASCIA DI ETÀ



CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE	N	%
Titolo di studio		
Licenza media	1	1%
Diploma	15	17%
Master post-diploma	3	3%
Laurea triennale	22	25%
Laurea magistrale	21	23%
Master post laurea	28	31%
Ruolo all'interno dell'unità organizzativa		
Amministrativo	12	13%
Professionale	7	8%
Sanitario	60	67%
Tecnico	11	12%
Anni di servizio presso l'Asl Bari		
Meno di 1 anno	9	10%
1 - 3 anni	22	25%
3 - 5 anni	12	13%
5 - 8 anni	3	3%
Più di 8 anni	44	49%

Primi Risultati

DIMENSIONE	MEDIA	LEVA	MEDIA
STRATEGIA DIGITALE	2,52	TECNOLOGICA	2,57
CONSAPEVOLEZZA DIGITALE	2,61		
MENTALITÀ	3,69	PERSONALE	3,28
BENESSERE ORGANIZZATIVO	2,87		
ORGANIZZAZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA	2,93	ORGANIZZATIVO-GESTIONALE	2,91
PERFORMANCE MANAGEMENT	2,89		

Maturity Level
2,92