



**università di ferrara**  
DA SEICENTO ANNI GUARDIAMO AVANTI.

**“Implementazione e conduzione dei processi operativi per la gestione delle risorse”**

## **I PARADIGMI DELL'ORGANIZZAZIONE E LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA**



# ORGANIZZAZIONE

- **Organizzazione** = azienda, insieme di persone e mezzi organizzativi per scopo
- **Organizzazione** = disciplina che studia il funzionamento di un'azienda
- **Organizzazione** = insieme di gestione e rilevazione = amministrazione d'azienda
- **Organizzazione** = insieme di variabili organizzative capaci di influenzare i comportamenti verso obiettivi

# ORGANIZZAZIONE

Consiste nelle attività riguardanti la divisione del lavoro tra le persone e il necessario coordinamento (**struttura**), il sistema di modalità e regole che la fanno funzionare (**meccanismi operativi**) e le modalità dei manager di guidare le persone (**stili di leadership**).

***Le scelte aziendali su questi aspetti determinano l'assetto organizzativo dell'azienda***

# ORGANIZZAZIONE

*Henry Mintzberg (dal 1983...) ha individuato 5 configurazioni organizzative:*

- Struttura semplice
- Burocrazia meccanica
- Forma professionale
- Forma divisionale
- Adhocrasia

# ORGANIZZAZIONE

## Fondamenti dell'organizzazione:

- Nucleo operativo (maestranze)
- Vertice strategico (triade direzionale)
- Linea intermedia (quadri, coordinatori)
- Tecnostruttura (uff. qualità, controllo gestione, selezione e formazione risorse)
- Staff di supporto (ass.legale, mensa, centralino, uff.stampa, URP, CUP...)

# ORGANIZZAZIONE

## Forma professionale:

- Nucleo operativo composto da professionisti dotati di ampia autonomia ed elevato controllo del proprio lavoro; contribuiscono a realizzare l'“oggetto” aziendale, e a concorrere alla standardizzazione delle capacità e delle conoscenze.

# ORGANIZZAZIONE

## I professionisti:

- influiscono sulla formulazione delle strategie aziendali perché in possesso di elevata specializzazione
- risolvono problematiche complesse
- possono condividere risorse e servizi di supporto, **MA.....**
- Sono difficili da coordinare
- Tendono a conservare lo status quo

# ORGANIZZAZIONE

## **Adhocrasia:**

- strutturalmente orientata al cambiamento
- a gestire la creatività
- a generare innovazioni complesse in modo sistematico
- dinamica e spesso anticipatrice di bisogni non ancora espressi
- coordinamento basato su adattamento reciproco e collegamenti laterali per gestire flussi informativi tra i gruppi di lavoro

# ORGANIZZAZIONE

Il MIX tra le due configurazioni rappresenta l'ideale cui tendere nella ricerca del modello ideale, ma va sempre ricercata la *coerenza di sistema tra le diverse variabili*, in modo da orientare i comportamenti al raggiungimento degli obiettivi.

Trovare equilibrio tramite razionale divisione del lavoro, corretti meccanismi di coordinamento e integrazione, decentramento, sistemi di sviluppo e gestione delle risorse

# Le Aziende Sanitarie

- Azienda = contenuto economico
- Azienda di “servizi” - non di beni/prodotti
- Le strutture sanitarie impiegano risorse per ottenere risultati
- Le risorse economiche sono limitate
- Un utilizzo adeguato è un problema economico

# Le Aziende Sanitarie

- Le risorse disponibili sono limitate rispetto ai crescenti bisogni sanitari
- Organizzare le risorse in modo produttivo: devono aumentare qualità e quantità di prestazioni erogate a parità di risorse impiegate
- *Misurare, gestire e organizzare le risorse è elemento fondamentale per migliorare la produttività dei servizi sanitari*

# Le Aziende Sanitarie

In un ospedale si sviluppano **numerosi processi economici:**

- Si acquistano beni (farmaci, dispositivi, strumentazioni...) e servizi (lavanolo, sterilizzazione, mensa, trasporti...)
- Si assume personale
- Si organizzano modalità di erogazione delle prestazioni
- Si decidono obiettivi e priorità...

# Le Aziende Sanitarie

*I risultati, analizzati lungo plurime dimensioni, economiche, qualitative, di variazione patrimoniale, di soddisfazione degli utenti, di risposta ai bisogni, sono realizzati dalle aziende combinando vari processi tecnici ed economici*

# Le Aziende Sanitarie

- La finalità di un'azienda non è necessariamente il profitto o “reddito”
- Esistono aziende “for profit” che svolgono attività nel libero mercato e possono accreditarsi col SSN
- *Esistono le aziende pubbliche dove non si realizzano processi di scambio economico, ma si configurano come aziende di “pubblico consumo”*

# Le Aziende Sanitarie

- Le aziende pubbliche, in particolare le ASL e gli ospedali pubblici, *non autodeterminano le finalità e gli obiettivi, che vengono decisi da altri enti pubblici che rappresentano la comunità nazionale e regionale (lo Stato e le Regioni)*
- Questi enti determinano anche le regole fondamentali di funzionamento (chiamate “istituzionali” e ne controllano l’azione

# Le Aziende Sanitarie

Determinano anche i “vincoli” di funzionamento che derivano da numerosi fattori:

- **Garanzie dell'azione**
- **Democrazia nella modalità di presa delle decisioni**
- **Solidarietà tra territori**
- **Sussidiarietà**
- **Tutti gli altri principi scritti nella nostra Costituzione**

# Le Aziende Sanitarie

- Sistema molto complesso di relazioni, che vede da un lato Parlamento e Regioni definire funzioni e specifiche finalità per i livelli di governo, mentre Provincia e Comuni sono chiamati a rispondere in modo autonomo ai bisogni dei cittadini – dall'altro lato si collocano tutte le aziende pubbliche che ricevono i mandati, direttamente collegati ai livelli di governo

# Le Aziende Sanitarie

Le aziende si trovano al centro di numerose relazioni istituzionali:

- Leggi dello Stato e delle Regioni
- Indirizzi nazionali e regionali
- Coordinamenti provinciali e comunali

Un simile fascio di relazioni condiziona l'azione delle aziende pubbliche che sono quindi “aperte a tutte queste influenze”

# Le Aziende Sanitarie

Molte altre variabili giocano un ruolo particolarmente significativo:

- Le caratteristiche dei bisogni della popolazione
- La propensione al consumo sanitario dei cittadini
- Il livello di educazione sanitaria
- La disponibilità di tecnologie e di personale qualificato
- La viabilità, la presenza di servizi territoriali ...

# Le Aziende Sanitarie

*L'ambiente economico e sociale condiziona e, a sua volta, è condizionato dall'azienda, che non può essere un sistema chiuso, ma aperto, che trae stimoli e fornisce stimoli*

# Le Aziende Sanitarie

L'equilibrio economico e l'equilibrio finanziario dipendono da numerosi elementi connessi alle politiche perseguite dall'azienda, alle condizioni proprie dei mercati (*vedi Vaccini, farmaci oncologici di nuova generazione, farmaco HCV...*), ma anche alle scelte dei livelli di governo.

# Le Aziende Sanitarie

- Le aziende pubbliche non hanno “scambio economico proprio”, quindi ricavi e proventi derivano dallo Stato e dalle Regioni (*Fondo Sanitario nazionale, regionale, quota capitaria...*)
- Il finanziamento può essere incongruo rispetto al servizio erogato e quindi può prodursi un deficit o una riduzione di servizi

# Le Aziende Sanitarie

Altro elemento molto importante per l'equilibrio economico e finanziario è il tempo:

- Si può realizzare un drastico risparmio, non rinnovando le attrezzature, non investendo in professionalità, e raggiungere l'equilibrio nel breve periodo, ma nel medio periodo si verifica certamente un insuccesso ed è segno di non economicità della gestione

# Le nuove frontiere dei modelli aziendali

“Dalle piramide al cerchio – la persona al centro dell’azienda”:

- L’obiettivo è accompagnare il management a riflettere sulla necessità di implementare modelli organizzativi più aderenti ai bisogni e ai desideri delle persone
- Mettere in campo azioni collettive per promuovere la *conoscenza condivisa* e scoraggiare modelli aziendali piramidali con gerarchie simili al feudalesimo

# Le nuove frontiere dei modelli aziendali

- Diffuso clima di sfiducia collettivo che privilegia l'individualismo economico rispetto all'idea sociale della condivisione (*il valore che ci ha permesso di risollevarci dall'ultimo conflitto mondiale*)
- Ogni persona è incentrata su se stessa ed evita di pensare al "noi": questo è un limite che può avere ripercussioni inestimabili sulle persone, sulle organizzazioni e di riflesso sulle economie di interi paesi

# Le nuove frontiere dei modelli aziendali

- Ci troviamo in una “galea” in mare aperto, nel cuore della complessità, con grandi opportunità possibili grazie alle nuove tecnologie e alle nuove conoscenze, ma senza che l’equipaggio sia messo in condizioni di farvi fronte
- La navigazione all’interno delle aziende servirà a conoscere e diffondere un nuovo modello di gestione aziendale, dove le persone, sentendosi responsabili, contribuiscono con la ragione, con il cuore e lo spirito a migliorare le prestazioni.

# Le nuove frontiere dei modelli aziendali

- Il viaggio partirà da un'azienda piramidale, dove il clima artico ha congelato la conoscenza delle persone, rendendo vano ogni singolo approccio alla condivisione, per raggiungere il porto di *un'organizzazione circolare dove la conoscenza è liquida*
- L'obiettivo è *creare una comunità che lavora insieme per raggiungere gli stessi obiettivi e "sta bene" nel proprio luogo di lavoro*

# Le nuove frontiere dei modelli aziendali

- Nelle maggior parte delle aziende è stato costituito l'osservatorio del "benessere nei luoghi di lavoro", attivando anche lo "sportello di ascolto" per gli operatori, in stretta connessione con i medici competenti della sorveglianza sanitaria (obblighi derivanti dal DLgs. 81/2008)
- A pochissime Direzioni Strategiche è venuto in mente di analizzare le patologie dell'organizzazione, più che delle persone che lavorano, e sperimentare nuovi modelli di funzionamento della struttura

# L'APPROCCIO LEAN THINKING\*

- Il “Sistema di Produzione Toyota” sviluppato nell’arco di 60 anni con successo, senza disporre licenziamenti, riposizionando il personale su attività a valore aggiunto per sviluppare il business, dove tutti nell’organizzazione devono essere pienamente coinvolti
- *Una versione del Lean la usavano i costruttori di navi veneziani nel medio Evo!*

*\*Tahichi Ohno “Toyota Production System: beyond large scale production” 1988*

# L'APPROCCIO LEAN THINKING

- Il punto di partenza è rendersi conto che tutto il lavoro è un processo e ogni processo può essere migliorato
- Il “flusso del valore” sono le azioni che devono essere compiute per generare un prodotto o un servizio che sia di valore per il cliente
- Il rispetto per le persone è valore fondante
- La maggior parte di ciò che si fa costituisce in realtà uno spreco (*pensiamo ai nostri PDTA, nati con l'idea di ridurre la ridondanza, le azioni inutili, i ritardi, ma anche l'insoddisfazione degli utenti!*)

# L'APPROCCIO LEAN THINKING

## I tre principi base:

- **Vai a vedere:** vai e osserva realmente i problemi da te stesso sul posto di lavoro
- **Chiedi perché:** non dare alle persone la soluzione ma usa un approccio problematico e di *coaching* per abilitarle a trovare esse stesse le soluzioni (*Problem Solving – PBL*)
- **Rispetta le persone:** la massima forma di rispetto è consentire a ciascuno di prendersi le responsabilità per le proprie azioni e non semplicemente dire "tu dovresti, devi o dovrai"

# L'APPROCCIO LEAN THINKING

Steven Spears e Kent Bowman hanno mostrato come Toyota crei una “comunità di scienziati” usando il metodo scientifico applicato alla risoluzione di problemi

W. Edward Deming, il guru del miglioramento della qualità in USA negli anni 50, ha reso popolare un semplice modello per la risoluzione dei problemi, che racchiude il principio scientifico di definire un'ipotesi e metterla alla prova: **“PDCA” il ciclo Plan, Do, Check, Act (Adjust)**

# PDCA: Plan – Do – Check – Act (Adjust)



# L'APPROCCIO LEAN THINKING

- Toyota usa il PDCA in modo costante, ci si aspetta che ogni dipendente, in ogni punto dell'azienda si trovi ad operare, utilizzi il ciclo per i problemi che si presentano nel lavoro quotidiano (*gli operatori in prima linea*)
- I supervisori e i team leader hanno la funzione di raggrupparli in problemi inter-dipartimentali e inter-funzionali che richiedono maggior sforzo e maggior riflessione (*coordinatori di gruppi, di processi*)
- I manager operativi ad affrontare problemi strategici su un orizzonte temporale di molti mesi (*quadri e dirigenti*)
- I più alti livelli dirigenziali sul riposizionamento di un produttore di auto con grande attenzione ai temi delle emissioni nocive e del riscaldamento globale (*Direttori Generali – Direzioni Strategiche*)

# L'APPROCCIO LEAN THINKING

## La sfida:

- Capire cosa i propri “clienti” giudicano di valore e in che modo esso viene generato
- Imparare a vedere lo spreco nei propri processi ed eliminarlo
- Sviluppare un approccio sistematico, un'architettura organizzativa auto-rinforzante e che compensi le umane fragilità
- Sviluppare un approccio completamente nuovo alla formazione ed allo sviluppo, la soluzione dei problemi, la leadership e la gestione che innestino tutto ciò nel DNA dell'organizzazione

# Progettazione organizzativa

- Macrostruttura: frutto di scelte al vertice di un'azienda, declinata in *organigramma*
- Microstruttura:
  - deriva dall'organigramma aziendale
  - delinea il comportamento organizzativo dei singoli e dei gruppi
  - la progettano i manager, i responsabili dello sviluppo organizzativo, i dirigenti delle professioni.....)

# Progettazione organizzativa

Aspetti fondamentali:

- Divisione del lavoro e specializzazione
- **Coordinamento delle attività**
- **Decentramento decisionale**
- Raggruppamento e individuazione UUOO
- Formalizzazione della struttura



# Progettazione organizzativa

## divisione del lavoro e specializzazione

- Divisione e differenziazione per raggiungere gli obiettivi
- Allocazione risorse alle diverse funzioni e definizione delle relazioni necessarie
- Specializzazione per aumentare la produttività = la quantità di compiti attribuiti ad una posizione di lavoro e l'autonomia più o meno elevata

# Progettazione organizzativa

## divisione del lavoro e specializzazione

- Job enlargement: notevole varietà di compiti, meno monotono, permette di ampliare il contributo personale al perseguimento OBV
- Job enrichment: possibilità di controllare il proprio lavoro, molto motivante

*Es. le nuove professioni, oltre all'assistenza, svolgono programmazione, controllo e coordinamento del proprio lavoro*

# Progettazione organizzativa

## coordinamento

- E' la funzione più complessa perché deve **integrare ed armonizzare le attività dei singoli individui e dei gruppi**, orientandoli al raggiungimento degli obiettivi e all'efficacia, ma rispettando autonomia e discrezionalità, dev'essere orientato al processo assistenziale, con tutte le attività previste, di supporto e interdipendenza da altre strutture
- Strumenti:
  - Adattamento reciproco
  - Supervisione gerarchica
  - Standardizzazione dei processi e degli esiti
  - Standardizzazione conoscenze e capacità

# Progettazione organizzativa

## decentramento decisionale

Attribuire *autorità di decidere e relativa responsabilità a persone posizionate più vicine al punto in cui sorgono i problemi dei quali occorre trovare soluzione*

- Decentramento verticale: diffusione lungo la linea gerarchica (*line*) in senso discendente (*delega*). Utile nelle organizzazioni sanitarie
- Decentramento orizzontale: potere distribuito agli organi di staff, esterni alla **line**, con funzioni di assistenza, consulenza, servizi specialistici all'alta direzione e a tutta la line

# Progettazione organizzativa

## raggruppamento delle UUOO

Le principali modalità si basano su:

- Conoscenze e capacità (specialità)
- Processi di lavoro (per tipologia di attività)
- Funzioni (marketing, logistica...)
- Output (produzione o fornitura prodotto o servizio, es. mensa)
- Clientela (reparto paganti)
- Località geografica (distretti sanitari)

# Progettazione organizzativa

## raggruppamento delle UUOO

- Il raggruppamento produce condivisione risorse, responsabilità congiunta rispetto agli obiettivi, collaborazione sotto una sola supervisione, ma tende a isolare le UUOO
- Coordinamento *laterale* per favorire integrazione fra le UUOO:
  - *Case manager = ruolo di integrazione*
  - *Team = gruppi di integrazione*

# Progettazione organizzativa

## raggruppamento delle UUOO

- ***Case manager***: posizione che assicura la migliore gestione del flusso di lavoro con responsabilità trasversale, tra diverse UUOO, riferita a gruppi omogenei di pazienti
- ***Team***: soluzione per coordinare più livelli, rispondere a forti esigenze di integrazione tra UUO a diversi livelli e di varie tipologie (percorsi ospedale-territorio, commissioni LDD e Ausili)

# Progettazione organizzativa

## la formalizzazione della struttura

- Esplicitazione delle regole e della divisione del lavoro e delle procedure
- Ridurre l'eccessiva discrezionalità dei membri e la variabilità dei comportamenti
- Controllare efficienza/efficacia
- Ottenere uguale trattamento degli utenti
- Presidiare le aree critiche
- Presidiare la sicurezza del paziente e dell'operatore (risk management)

# Progettazione organizzativa

## la formalizzazione della struttura

### Strumenti:

- Organigrammi
- Job description o profili di ruolo
- Procedure e diagrammi di flusso
- (Rete informale delle relazioni)

# Progettazione organizzativa

Non esiste un modello perfetto, di deve lavorare per **dare coerenza alle attività** tra una razionale divisione del lavoro, un decentramento oculato, sistemi di **gestione delle risorse umane orientati al coinvolgimento**, non solo alle regole, e orientamento alla **creazione di valore** oltre che all'efficienza ed efficacia

# Progettazione organizzativa

Nel percorso di un'organizzazione verso efficienza, efficacia e creazione di valori esiste un fattore essenziale:

- ❖ Le persone (il capitale umano) con il loro patrimonio di conoscenze, abilità, competenze, motivazione, cultura, valori, rappresentano la “massa critica” la cui gestione influisce in modo determinante sul funzionamento del sistema.

# ORGANIZZAZIONE VS GESTIONE

- Sinergie positive tra persone e mezzi per potenziare la capacità di creare valore
- Sviluppare integrazione tra le diverse parti che concorrono alla realizzazione di un processo assistenziale evitando barriere tra le fasi
- Promuovere “cultura aziendale” e “leadership” ispirate a principi di sviluppo, innovazione, riconoscimento dei risultati, diffusione della conoscenza che stimolino a dare il meglio.

# GESTIONE DEL PERSONALE

- *Insieme delle attività che si prefiggono di garantire la valorizzazione delle persone per consentire i migliori risultati aziendali in termini di efficacia ed efficienza*
- Insieme di processi che governano il rapporto con le singole persone e influenzano le loro decisioni di restare, impegnarsi, collaborare, assumersi responsabilità oppure il contrario.

# Leadership

- Slides Leadershipform
- Slides leadership efficace
- 6 cappelli

# GESTIONE DEL PERSONALE

## AREE DELLA GESTIONE:

- Dimensionamento dell'organico  
(programmazione delle risorse necessarie)
- Ricerca, selezione e inserimento del personale
- Addestramento e formazione
- Valutazione, percorsi di carriera, sistemi incentivanti (retributivi e non )
- Uscite

# GESTIONE DEL PERSONALE

## Programmazione delle risorse necessarie:

- ❑ Standard di personale vs standard di offerta assistenziale
- ❑ Indici di sostituzione, gestione assenze, ferie, straordinari
- ❑ Applicazione delle variabili contrattuali (doveri, diritti, opportunità)

# GESTIONE DEL PERSONALE

Esercizio:

# BIBLIOGRAFIA

- Mintzberg H. “La progettazione dell’organizzazione aziendale” 1996 Il Mulino
- Zangrandi A. “Economia e management per le professioni sanitarie” 2011 – McGraw-Hill
- Pennini A, Barbieri G. “La responsabilità del coordinatore delle professioni sanitarie” McGraw-Hill 2011
- Fillingham D. “Lean Healthcare” Franco Angeli 2011
- Pennini A. “Strumenti di management” McGraw-Hill 2013
- Zaccarelli G. “Dalla piramide al cerchio” Franco Angeli 2017

**ADESSO  
TOCCA A  
VOI!**

