



ORGANIGRAMMA E ASSETTI ORGANIZZATIVI

Giovanni Serpelloni

Dipartimento delle Dipendenze - Azienda ULSS 20 Verona

INTRODUZIONE

La definizione in forma estremamente comunicativa della struttura di una organizzazione, risulta di fondamentale importanza per poter far comprendere allo staff l'organizzazione e le varie componenti coinvolte. La configurazione di base dell'assetto organizzativo risulta quindi molto importante e può giovare di diverse tecniche e modalità di rappresentazione. In questo articolo vengono riportate alcune delle più utilizzate tecniche per la formalizzazione degli organigrammi e dei funzionigrammi.

L'assetto organizzativo comprende, oltre alla struttura organizzativa di base, anche i sistemi/meccanismi operativi (sistema di programmazione e controllo, di valutazione delle prestazioni ecc.) la distribuzione del potere organizzativo ed i comportamenti manageriali. Per l'approfondimento di questi aspetti rimandiamo agli articoli riportati precedentemente.

DEFINIZIONI

L'organigramma è il principale strumento, a livello macro, di formalizzazione della reale gerarchia organizzativa di una azienda. Esso è la rappresentazione grafica della struttura organizzativa finalizzato a rappresentare la dimensione verticale dell'organizzazione identificando chiaramente le relazioni di sovra o subordinazione.

L'organigramma mantiene la sua validità se ha un certo grado di completezza e di dettaglio degli elementi che la compongono senza però definirne tutte le microcomponenti. In altre parole è uno strumento di sintesi finalizzato alla comunicazione dell'assetto organizzativo generale.

Un organigramma deve esprimere comunque la denominazione delle U.O. e le relazioni gerarchiche tra U.O.

Esso descrive la struttura organizzativa attraverso l'esplicitazione delle *Responsabilità Organizzative/funzionali* (responsabilità di funzionamento, coordinamento) affidate alle varie Unità Organizzative (o operative).

È concettualmente diverso (anche se coerente) dal "Piano dei Centri di Responsabilità (CdR)" che ne sono una specifica e ne esplicita e definisce le *Responsabilità Economiche* (responsabilità su risultati intermedi – attività – e risorse utilizzate) affidate ai vari Centri di Responsabilità.

Tab. 1: Diverse responsabilità e strumenti di rappresentazione

| | TIPO DI RESPONSABILITÀ | STRUMENTO | SPECIFICHE |
|---|---|--------------|--|
| 1 | Responsabilità Organizzative/funzionali | Organigramma | responsabilità di funzionamento, coordinamento, controllo tecnico-professionale del personale affidate alle varie Unità Organizzative. |
| 2 | Responsabilità Economiche | CdR | responsabilità su risultati intermedi – attività – e risorse utilizzate affidate ai vari Centri di Responsabilità. |

UTILITÀ

L'Organigramma rappresenta lo "scheletro" degli organi permanenti e continui dell'azienda o dell'organizzazione analizzata.

Esso è utile per leggere la struttura organizzativa in modo immediato e semplice. La dimensione dell'organizzazione che viene letta mediante l'organigramma è quella verticale e cioè le relazioni di sovra e subordinazione.

In questo modo si dovrebbero chiarire quali siano le unità operative coordinate da una specifica struttura (e cioè a chi sia sovraordinata) e a chi risponda tale struttura (cioè a chi sia subordinata).

L'organigramma è utile per comprendere:

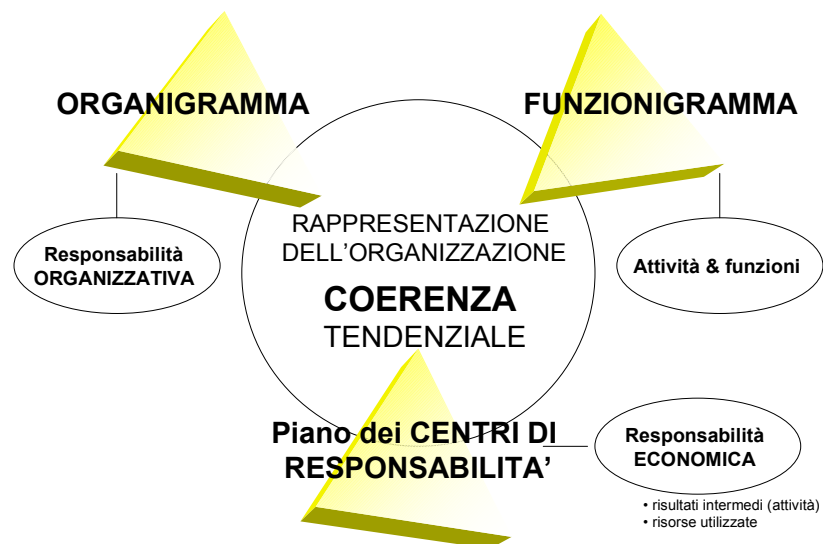
- gli organi;
- le posizioni;
- le relazioni.

Tab. 2: Dimensioni e criteri di lettura organizzativa

| | STRUMENTO | DIMENSIONE | OGGETTO RAPPRESENTATO |
|---|----------------|-------------|--|
| 1 | Organigramma | VERTICALE | le relazioni di sovra e subordinazione (gerarchie), responsabilità organizzativa, dotazione organica |
| 2 | Funzionigramma | ORIZZONTALE | l'ambito di attività attribuito, articolazione/attribuzioni di attività, compiti, funzioni, competenze, responsabilità tecnico-scientifica |
| 3 | Procedure WDW | TEMPORALE | i tempi di funzionamento |



Fig. 1: Sistemi di rappresentazione dell'organizzazione



L'organigramma può avere anche altre diverse utilità. Può essere un buon strumento di comunicazione alle stesse componenti dell'organizzazione o a neo assunti, di come sia l'assetto organizzativo. Tale utilità risulta molto importante anche per far comprendere a terzi esterni all'organizzazione come essa sia strutturata.

L'organigramma può essere anche uno strumento di analisi dell'organizzazione esistente per definire gli organi, le posizioni e le relazioni. Sulla base dell'organigramma, che deve essere formale e riconosciuto dalla direzione, si possono anche studiare i percorsi di carriera, tracciando gli itinerari teorici e programmando i possibili movimenti.

L'organigramma si è dimostrato anche un utile strumento di reengineering organizzativo.

Tab. 3: Utilità dell'organigramma

| N. | STRUMENTO | DESCRIZIONE |
|----|---|---|
| 1 | STRUMENTO DI COMUNICAZIONE dell'assetto organizzativo | <p>Delimita i rapporti e gli ambiti operativi degli organi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ai componenti dell'organizzazione - ai neo-assunti <p>ai terzi esterni all'organizzazione</p> <p>Facilita l'orientamento del personale interno ed esterno</p> <p>Rappresenta la posizione di ciascun collaboratore e la responsabilità specifica in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compiti assegnati - Persone gestite |

| | | |
|---|---|---|
| 2 | STRUMENTO DI ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE ESISTENTE | Rappresenta le linee di autorità e responsabilità: - organi - posizioni - relazioni |
| 3 | STRUMENTO PER LO STUDIO DELLO SVILUPPO DELLE CARRIERE | Può visualizzare gli itinerari teorici di carriera È utile per la programmazione dei movimenti |
| 4 | STRUMENTO DI REENGINEERING ORGANIZZATIVO | Favorisce le riflessioni sui problemi della struttura e stimola la ricerca di nuove soluzioni Visualizza le ipotesi Permette la valutazione delle conseguenze |

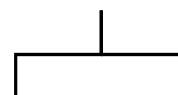
Per la definizione di un organigramma si possono usare dei simboli ed una tecnica universalmente riconosciuta, che agevola la costruzione standardizzata e la successiva comprensione.

Fig. 2: Simboli per definire l'organigramma

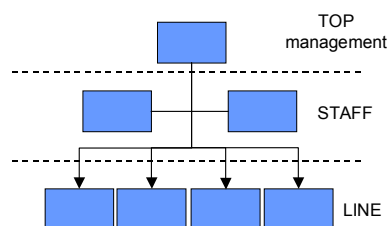
1. Le Unità Organizzative (con nome del responsabile e n. di risorse umane)



2. Le linee di sovra/subordinazione (rapporti)



3. La posizione dell'U.O. se di LINE o di STAFF



L'organigramma quindi, al contrario del funzionigramma, è un riferimento formale per la comprensione delle responsabilità e delle risorse umane (quantità) e non delle funzioni dell'U.O..

Il funzionigramma rappresenta le U.O. in base alle "funzioni svolte" che non sempre coincidono con le responsabilità organizzative e le risorse.



TIPI DI ORGANIGRAMMI

Spesso gli organigrammi vengono fatti tenendo conto non tanto della reale mappatura delle responsabilità organizzative esercitate, ma delle aspettative o di quello che si vuole mostrare in esterno come “ideale” assetto di efficienza ed organizzazione.

L'organigramma deve essere prima di tutto realistico ed “ufficiale” cioè corrispondente alle reali responsabilità scritte e codificate dall'azienda, e secondariamente derivate dalla prassi. Nel fare questa operazione di definizione emergeranno molto facilmente le contraddizioni e le incoerenze tra quello che dovrebbe essere l'assetto organizzativo codificato e quello che realmente è. Infatti molto spesso questi due criteri (formalità e prassi) non coincidono in quanto possono esistere situazioni dove le responsabilità organizzative sono formalmente affidate a qualcuno che non le esercita e subentra “naturalmente” un altro, non incaricato formalmente, che di fatto esplica attività vicarianti. Si creano così gruppi di lavoro con autonomie e responsabilità autoreferenziate che molto spesso nel tempo danno origine al “secondo” e vero organigramma delle aziende, del tutto informale ma molto efficace nel creare incoerenze, incomprensioni, disorientamenti, rivalità e quant'altro possa mettere in crisi una organizzazione che dovrebbe trovare la propria forza prima di tutto sulla chiarezza dei ruoli e delle responsabilità. Per contro, in alcuni casi il non seguire l'organigramma ufficiale ha permesso all'organizzazione di sopravvivere e di mantenere una produttività in grado di assicurare comunque una risposta alla domanda dei pazienti.

Altri tipi di organigrammi sono quello “percepito” o immaginato dall'operatore che non ha potuto vedere l'assetto reale correttamente rappresentato ed esplicitato. Di conseguenza facilmente si creano confusioni nelle relazioni e nelle referenze gerarchiche, consolidando prassi non avallate da deleghe di responsabilità formali, che, soprattutto in ambiente sanitario, potrebbero creare non pochi problemi anche dal punto di vista giuridico in caso di insorgenza di responsabilità civili e/o penali secondarie a mal pratica.

Gli organigrammi possono essere sintetici, che si limitano ad evidenziare lo sviluppo e le connessioni tra parti componenti, o analitici, che specificano anche il responsabile di ciascuna delle parti rappresentate nonché il numero di risorse ad esse appartenenti. Questo dipende anche dall'uso che di tale rappresentazione se ne vuol fare privilegiando il loro sviluppo verticale o orizzontale.

STRUTTURA DI COSTRUZIONE

L'organigramma di una azienda si sviluppa tipicamente con una “struttura piramidale” con diversificazione delle varie unità organizzative in “livelli” omogenei collegati tra loro da linee rappresentanti le “linee di subordinazione”. La struttura di base è concettualmente molto semplice anche se nella corretta realizzazione e traduzione della propria organizzazione non sempre sarà agevole. Tipicamente il primo livello è il “top management”, il secondo lo “staff di supporto” il terzo gli “organi di line”. Molte altre forme possono essere definite con differenti livelli che però portano di solito ad aggiungere complessità che non sempre poi trova riscontro pratico. La figura 3 esemplifica meglio questi concetti.

Top management

È di norma il gruppo di direzione aziendale che traccia le linee strategiche e governa l'azienda o l'organizzazione di cui si sta rappresentando l'assetto strutturale.

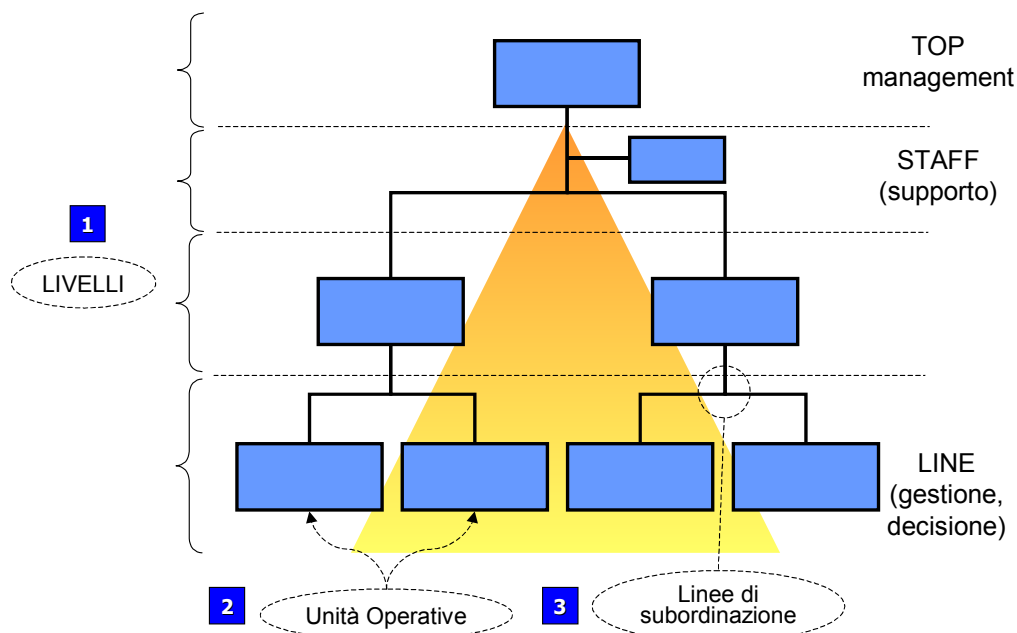
Organi di staff

Supportano gli organi di LINE (gestione) analizzando, aiutando, standardizzando, progettando. Influenzano indirettamente la gestione, sono organi di supporto (es. tecnostruttura, staff di supporto, uff. controllo di gestione). Non hanno potere decisionale.

Organi di line

Svolgono attività di gestione, di acquisizione e/o trasformazione e/o cessione di beni e servizi, (anche i magazzini). Prendono decisioni.

Fig. 3: Struttura base e componenti di un organigramma



USO PRATICO DELL'ORGANIGRAMMA

L'organigramma può essere usato per varie finalità di rappresentazione:

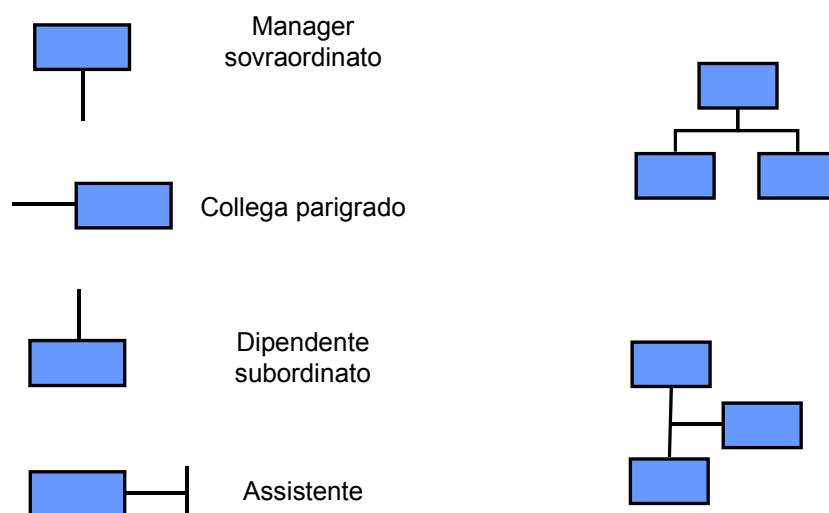
- per definire l'assetto di una Azienda o una Holding;
- per definire l'assetto interno di un dipartimento;
- per definire l'assetto di una unità organizzativa (es. reparto) complessa con diversi centri di responsabilità organizzativa;
- per definire i rapporti tra i membri di un gruppo di lavoro.

Tipicamente l'uso di questo strumento è per la definizione delle responsabilità organizzative al livello di azienda, ma chiaramente può essere usato anche per altri livelli.

La figura successiva riporta i simboli di collegamento e gerarchizzazioni secondo lo standard *Microsoft*, per la definizione dell'assetto interno del personale di una unità organizzativa complessa (es. reparto) con diversi livelli di responsabilità organizzativa tra il personale.



Fig. 4: Simboli di collegamento e gerarchizzazioni (standard Microsoft) per la definizione dell'assetto interno del personale di una unità organizzativa complessa



CRITERI CHE DEFINISCONO UNA “UNITÀ ORGANIZZATIVA”

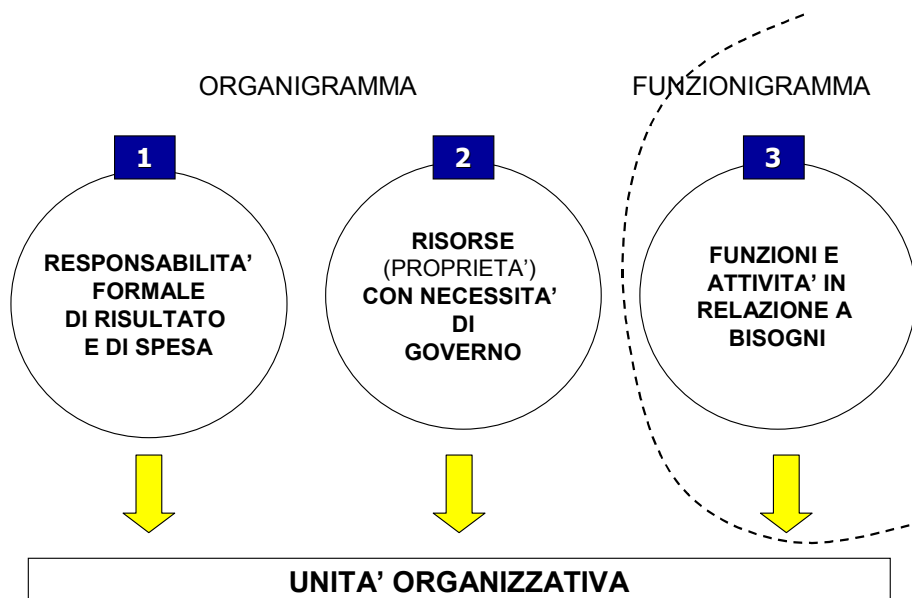
Una delle difficoltà che si possono incontrare nel realizzare un organigramma è la mancanza di criteri univoci e chiari che definiscano precisamente l'esistenza di una “unità organizzativa”. Questo termine può essere attribuito ad un insieme organizzato e finalizzato di operatori solo se sono presenti due criteri di base:

- esistenza di un responsabile con incarico formalizzato;
- attribuzione di risorse specifiche (“proprietà” di risorse);
- personale;
- mezzi;
- finanziamenti.

L'esistenza di questi due criteri, realizza la giustificazione di esistenza di una unità organizzativa (U.O.) e quindi la formalizzazione all'interno dell'organigramma.

La descrizione delle U.O. può essere completata con l'elencazione delle sue funzioni ed attività svolte in relazione ai bisogni. Questa descrizione utilizza però un altro strumento specifico: il “funzionigramma”. In questo strumento si elencano, con una matrice simile e coerente con quella dell'organigramma, tutte le funzioni principali dell'U.O., ma tenendole distinte dalla struttura dell'organigramma che ha altre finalità.

Fig. 5: Organigramma, variabili che definiscono una "unità organizzativa"



CRITERI DI AGGREGAZIONE/DISAGGREGAZIONE Le varie U.O. presenti all'interno di una azienda possono essere variamente aggregate al fine di raggiungere una maggior razionalizzazione e coordinamento di tutte quelle U.O. che sono legate da interdipendenze funzionali od operative. La dimensione dell'azienda, inoltre, può richiedere per ragioni pratiche una identificazione di "blocchi" organizzativi che meglio rispondano alle esigenze del territorio su cui si esplicano le attività. Possono inoltre esistere vari bisogni nella popolazione in grado di esprimere una domanda che necessita, per la risposta, di organizzazione specifica decentrata o, per contro, accentrata. Tutto questo può condizionare l'assetto dell'organizzazione in modo da renderla più rispondente ai bisogni, conservando un buon grado di efficienza ed economicità. Vi è quindi la necessità di definire alcuni criteri di attivazione e di aggregazione delle U.O..

Nella definizione di nuove U.O. con precise responsabilità organizzative, per rispondere ad una domanda è necessario che siano rispettati alcuni criteri:

1. Presenza di bisogno/domanda ad alta priorità e consistenza.
2. Presenza di necessità di offerta non evadibile con U.O. esistenti.
3. Necessità di individuare una responsabilità specifica per risultato e spesa per il particolare ambito dell'offerta.
4. Necessità di gestire/governare direttamente risorse umane, finanziarie ecc. per garantire efficienza.
5. Presenza di offerte ad alto grado di "utilità ed economicità".
6. Presenza di obbligo normativo.

L'aggregazione delle U.O., riguardante quindi la dimensione orizzontale dell'azienda, può



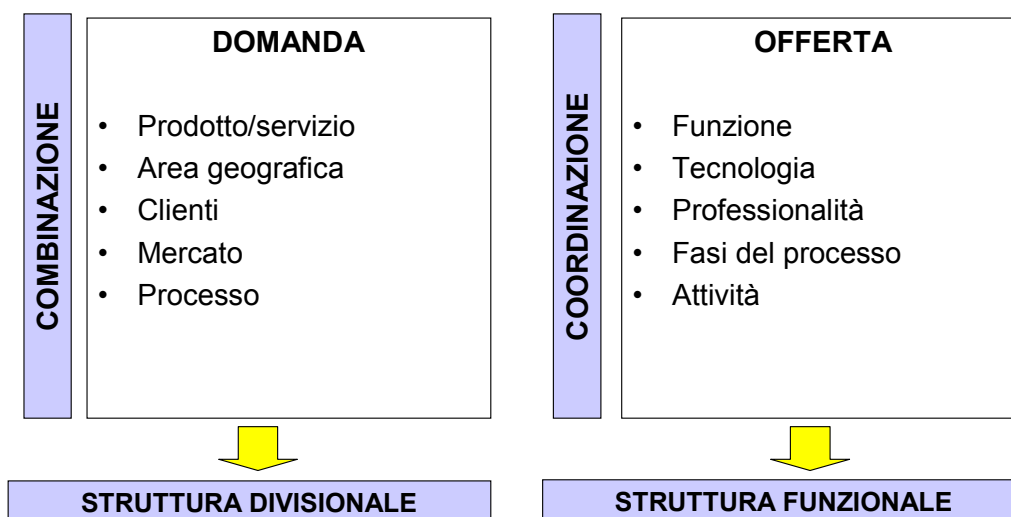
essere fondamentalmente di due tipi, dando origine a strutture di tipo “divisionale” o “funzionale”.

Se l’aggregazione verrà fatta in base alla domanda e al mercato esterno, la struttura risultante verrà definita “divisionale”, mentre se l’aggregazione verrà fatta in base all’offerta, la struttura verrà definita “funzionale”. La tabella successiva esplica ulteriormente questi concetti.

Tab. 4: Strutture divisionali e funzionali

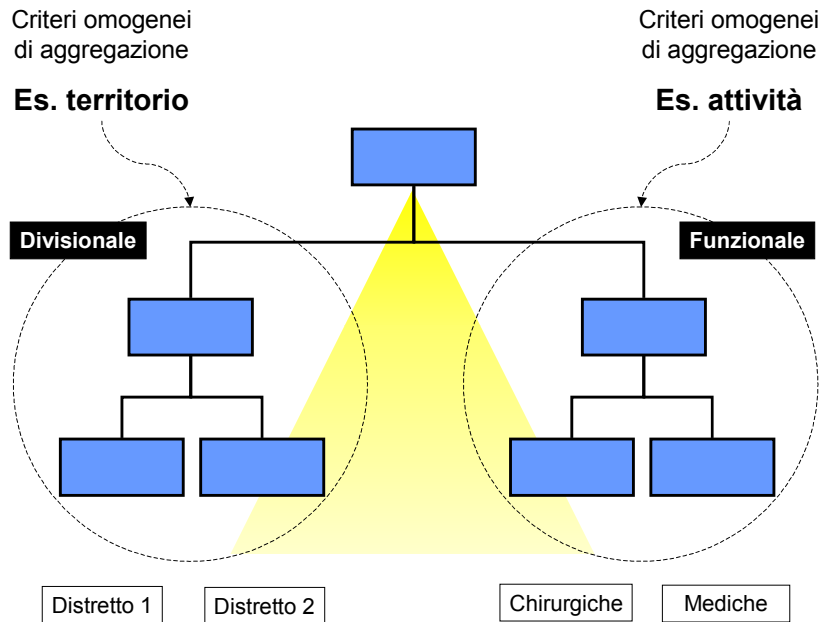
| N. | STRUTTURA | CRITERIO DI AGGREGAZIONE DELLE U.O. | SPECIFICHE ED ESEMPI |
|----|-------------|-------------------------------------|--|
| 1 | Divisionale | in base alla DOMANDA/MERCATO | Stessa tipologia di clienti, stessa area geografica, stesso tipo di prodotto |
| 2 | Funzionale | in base all’OFFERTA | Stessa tipologia di operatori a competenze, professionalità e capacità tecniche omogenee, medesima funzione, mansione, attività svolta |

Fig. 6: Criteri di aggregazione/disaggregazione delle unità organizzative



Come è possibile comprendere nel caso della struttura divisionale si opera una “combinazione” di cose con uguale natura mentre nel caso della struttura funzionale si opera una “coordinazione”, mettendo insieme cose “per aggregazione” che si riferiscono ad uno stesso oggetto, ma che hanno nature diverse.

Fig. 7: Criteri di aggregazione/disaggregazione delle unità organizzative (dimensione orizzontale)



I criteri di aggregazione dovrebbero essere omogenei, ma possono essere anche più di uno. Tendenzialmente però non dovrebbero cambiare nello scendere lungo l'organigramma per non creare confusione. Le combinazioni più frequenti riguardano per esempio: territorio + attività, tipo di cliente + prodotto, ecc..

La figura successiva approfondisce e spiega ulteriormente questi concetti.

Fig. 8: Matrice di analisi per la struttura organizzativa (finalizzata alla comprensione del tipo di modello "funzionale o divisionale")

| Prodotti | Prod.1 | Prod.2 | Prod.3 | Prod.4 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Funzioni | | | | |
| Ricerca e sviluppo | U.O. A | U.O. A | U.O. A | U.O. B |
| Produzione | U.O. C | U.O. C | U.O. C | U.O. B |
| Marketing | U.O. C | U.O. B | U.O. C | U.O. B |

The table is annotated with two dashed boxes. A horizontal dashed box labeled 'Aggregazione funzionale' spans across the 'Ricerca e sviluppo' row. A vertical dashed box labeled 'Aggregazione divisionale' spans across the 'U.O. B' column. An oval labeled 'Unità Organizzative Interessate' points to the 'U.O. C' cell in the 'Produzione' row and 'Prod.1' column.



La progettazione delle strutture è di solito guidata da una serie di fabbisogni che definiscono la necessità di aggregare e/o disaggregare. Nell'azienda possono comparire diverse situazioni di bisogno in grado di rendere necessaria una riorganizzazione: Bisogno di creare economie di scala.

- Bisogno di specializzazione e quindi di aggregare risorse e know how.
- Di diversificare l'offerta per renderla più consona ai bisogni del cliente.
- Di sviluppo tecnologico con la messa in comune di risorse e di processi avanzati.
- Di migliorare l'interdipendenza dei processi che spesso necessitano di organizzazioni più sincrone e coordinate.

Tutto questo è chiaramente in grado di guidare le riprogettazioni e lo sviluppo di assetti organizzativi più consoni e rispondenti alle necessità.

MODELLI TEORICI DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE Esistono svariati modelli di strutture organizzative ma le tre forme principali a cui far riferimento sono le seguenti strutture:

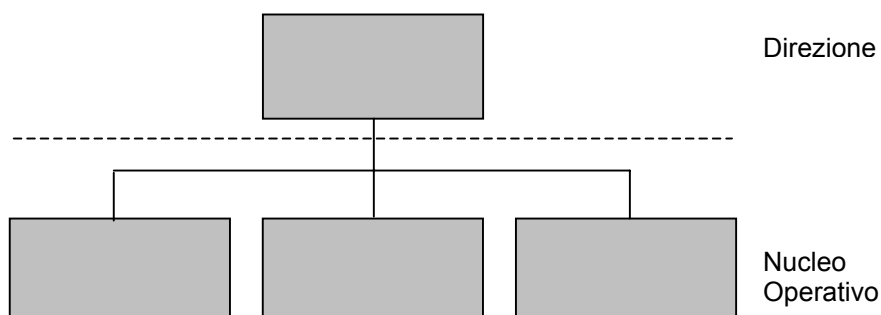
1. Struttura Elementare/semplificata.
2. Struttura Funzionale.
3. Struttura Divisionale.

È chiaro che, nella condivisione delle teorie organizzative sistemiche contingenti, non vi è il modello "ideale e teorico" di assetto organizzativo che possa essere replicato come un clone nelle varie realtà, ma che ogni organizzazione deve trovare e calibrare il proprio assetto in base alle proprie caratteristiche interne e dell'ambiente in cui è inserito.

Struttura Elementare/semplificata

Questo tipo di struttura è caratterizzato dalla semplicità dell'assetto organizzativo con una struttura composta da una direzione e da un nucleo operativo. Le caratteristiche principali sono quindi le piccole dimensioni, la bassa complessità, il basso grado di formalità (elevata presenza di rapporti informali) con un elevato grado di accentramento decisionale.

Fig. 9: Struttura elementare



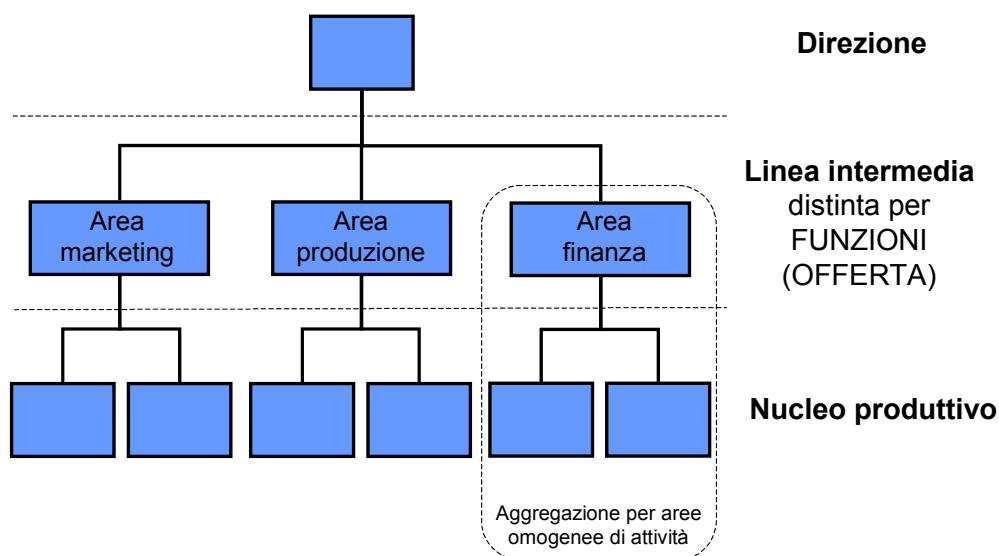
Struttura funzionale

Questo tipo di struttura è caratterizzato da un assetto organizzativo più complesso della precedente con una struttura composta da una direzione, da una linea intermedia cioè da aggregati funzionali/responsabili di efficienza e da un nucleo operativo. Vengono quindi introdotti dei criteri di aggregazione funzionali (per aree omogenee in base alle attività).

Le caratteristiche principali sono quindi le medie dimensioni, la media complessità, un ambiente esterno stabile che permetta una programmazione delle attività, una bassa differenziazione dei settori dove opera l'azienda (monosettore). Nel suo interno si assiste ad un aumentato grado di formalità (ridotta presenza di rapporti informali) ed ad un elevato grado di decentramento per compiti e funzioni ma non delle decisioni.

I vantaggi di questo assetto sono quelli che introducono economie di scala e di specializzazione con una maggior possibilità di controllare la qualità. Altri vantaggi possono essere le piccole dimensioni, la bassa complessità, il basso grado di formalità (elevata presenza di rapporti informali) con un elevato grado di accentrato decisionale.

Fig. 10: Struttura funzionale



La struttura funzionale diventa inadatta nel momento in cui vi è un aumento della variabilità ambientale o quando si generano necessità di forti indipendenze tra le diverse fasi del processo. Anche quando vi è la necessità di governare diversi "prodotti" vi possono essere difficoltà e deficit organizzativi.

Struttura Divisionale

L'assetto organizzativo di questo tipo di struttura è caratterizzato dalla presenza di una direzione, una linea intermedia con "Divisioni con responsabili di risultato", un nucleo operativo.

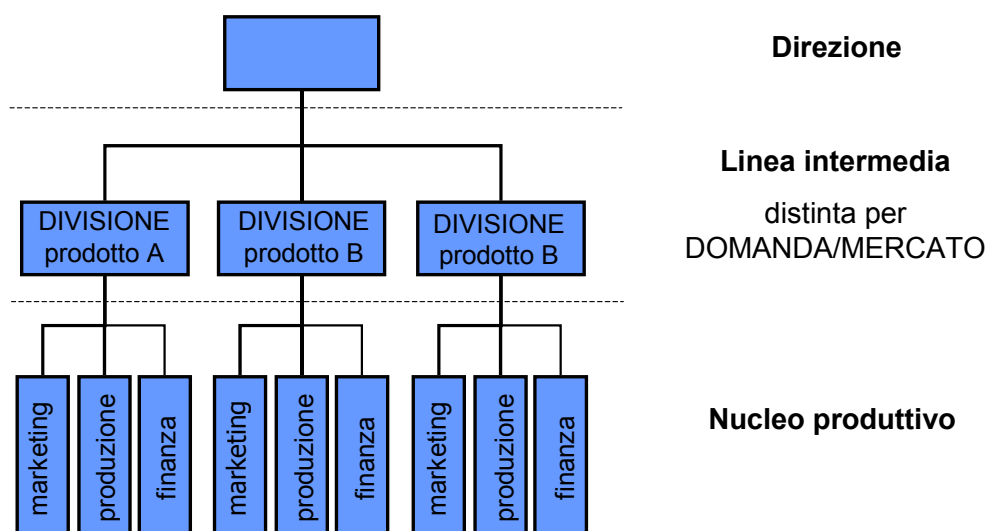


Vengono introdotti criteri di aggregazione non più funzionali ma per esempio di prodotto e vi è di solito la comparsa della tecnostruttura finalizzata a compensare la frammentazione organizzativa e fornire STD ed indicazioni di coordinamento alle divisioni. Le caratteristiche principali sono quindi le grandi dimensioni dell'azienda, l'alta complessità delle attività, l'elevata variabilità ambientale, l'alta differenziazione dei settori dove opera l'azienda (plurisettore). Di solito aumenta anche il grado di formalità (riduzione presenza di rapporti informali) e si ha un elevato grado di decentramento delle decisioni con contemporaneo decentramento delle funzioni di Staff e di Supporto Amministrativo.

La struttura divisionale presenta dei rischi quali per esempio la riduzione delle economie di scala e di specializzazione, un minor grado di controllo della qualità e la tendenza a creare delle "autonomie" e "indipendenze" non coordinate delle singole divisioni

I vantaggi sono comunque evidenti e sono un maggior controllo della variabilità ambientale esterna in quanto (per esempio) la variazione del mercato esterno (bisogno) avvertito dal marketing passa subito come informazione al nucleo di produzione (passaggio più difficile e meno rapido nelle strutture funzionali).

Fig. 11: Struttura divisionale



La struttura divisionale introduce anche nuove figure organizzative che rivestono un ruolo fondamentale nel garantire un ottimale funzionamento della struttura. Si tratta del *product manager* e del *project manger*.

PRODUCT MANAGER E PROJECT MANAGER

Il *product manager* è una figura di coordinamento, permanente e continua, che non ha

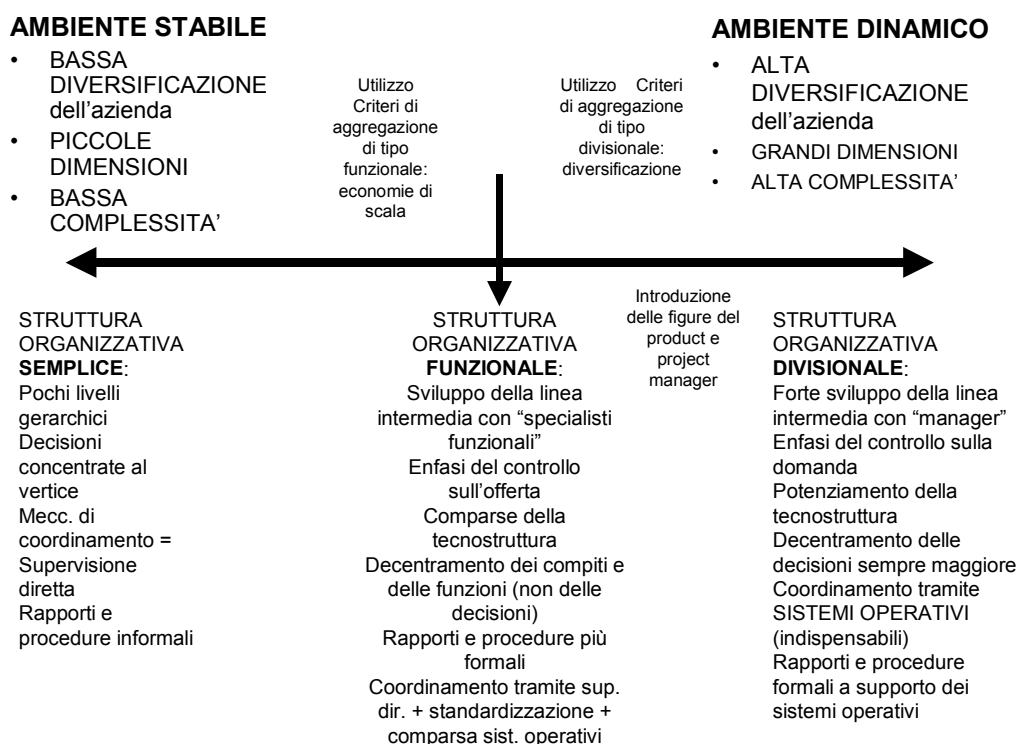
responsabilità gerarchica. Si occupa di coordinare la produzione, il marketing, le vendite di uno specifico prodotto trasversalmente su tutte le unità funzionali (es. in sanità = case manager).

Il *project manager* invece è una figura temporanea (a termine con il progetto) con responsabilità gerarchica sul gruppo di persone partecipante al progetto.

Queste figure hanno trovato e trovano grande applicazione ed utilità soprattutto quando aumenta la complessità delle risposte da dover fornire in presenza di un ambiente dinamico che comporta di solito una alta diversificazione dell'azienda ed alta complessità.

Si assiste di solito ad un decentramento delle decisioni sempre maggiore e ad un coordinamento che deve essere garantito tramite l'attivazione di sistemi operativi che diventano in questo caso vitali per l'azienda.

Fig. 12: Ambienti e struttura organizzative

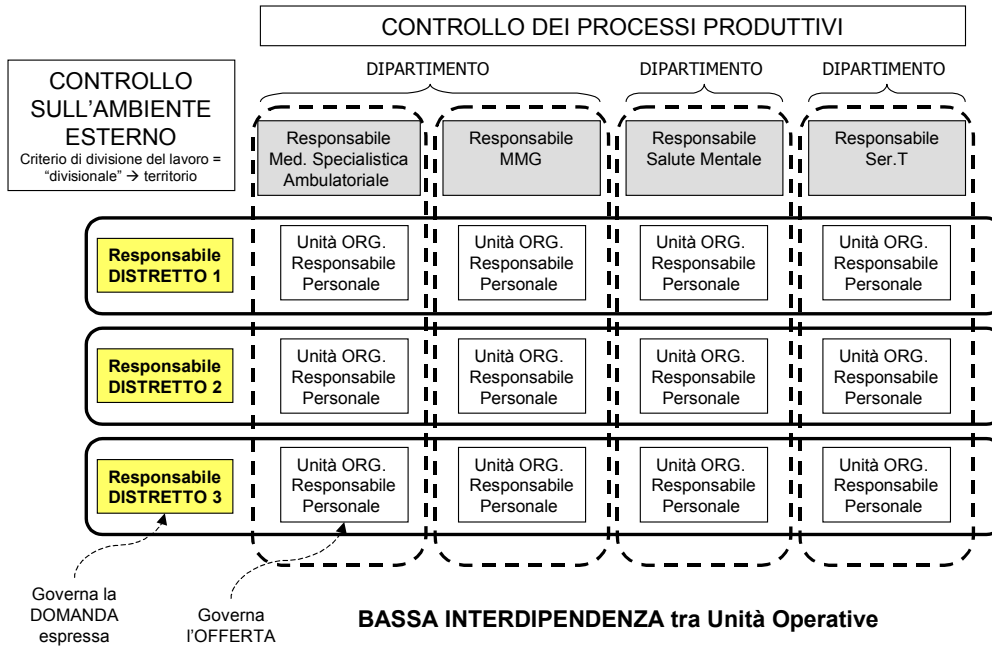


Esistono strutture organizzative anche più complesse di quelle sopra riportate come quelle a matrice. Le figure sottostanti riportano alcuni esempi e concetti che non verranno trattati in questo articolo ma per i quali si rimanda alla bibliografia in seguito riportata.

L'organizzazione matriciale può seguire criteri di aggregazione di tipo divisionale o funzionali. Se, come nell'esempio sotto riportato, si segue un criterio di divisione del lavoro di tipo territoriale (realizzando quindi un assetto divisionale) il responsabile del distretto sarà colui che governa la domanda espressa mentre il responsabile dell'U.O. referente al distretto ma competente specifico della prestazione, governa l'offerta. Questo assetto organizzativo prevede che vi sia una bassa interdipendenza tra U.O..



Fig. 13: Struttura organizzativa a matrice, es. distretti



L'organizzazione a matrice può avere anche un assetto funzionale, con enfasi e criterio di aggregazione delle funzioni specialistiche, o divisionale. Le figure successive riprendono questo concetto.

Fig. 14: Struttura organizzativa a matrice: organizzazione funzionale

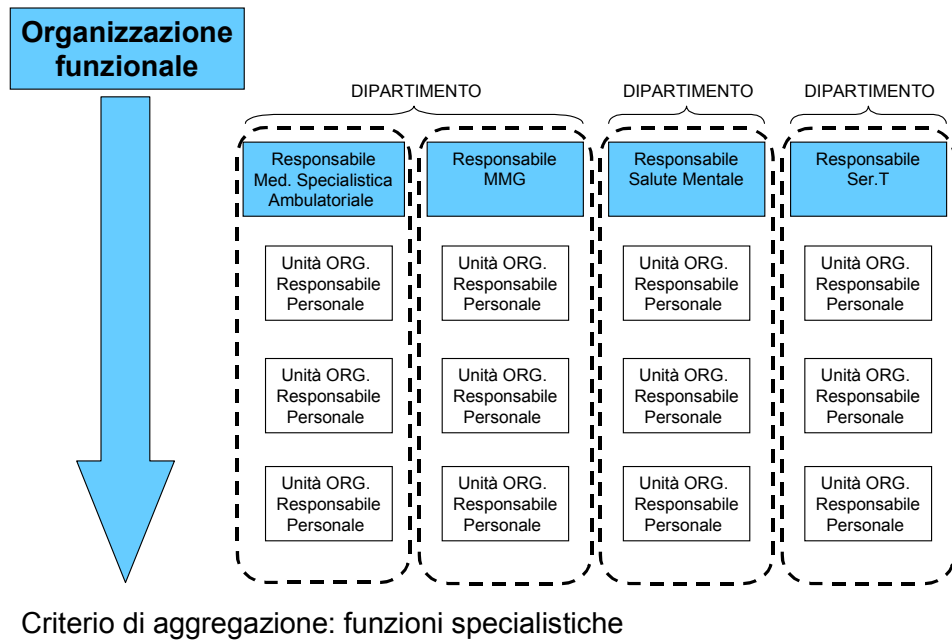
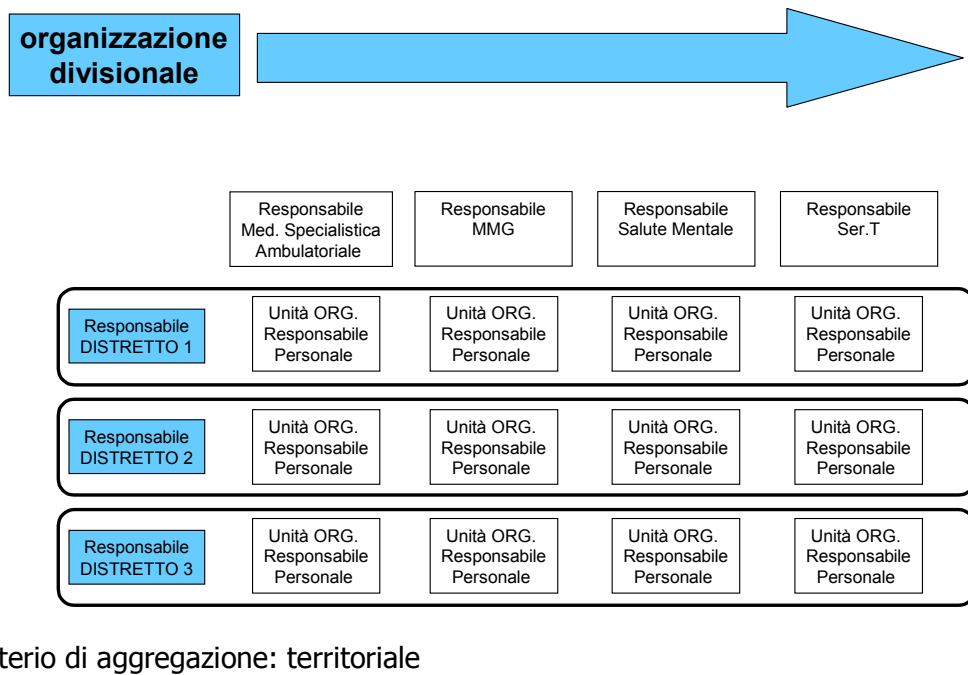


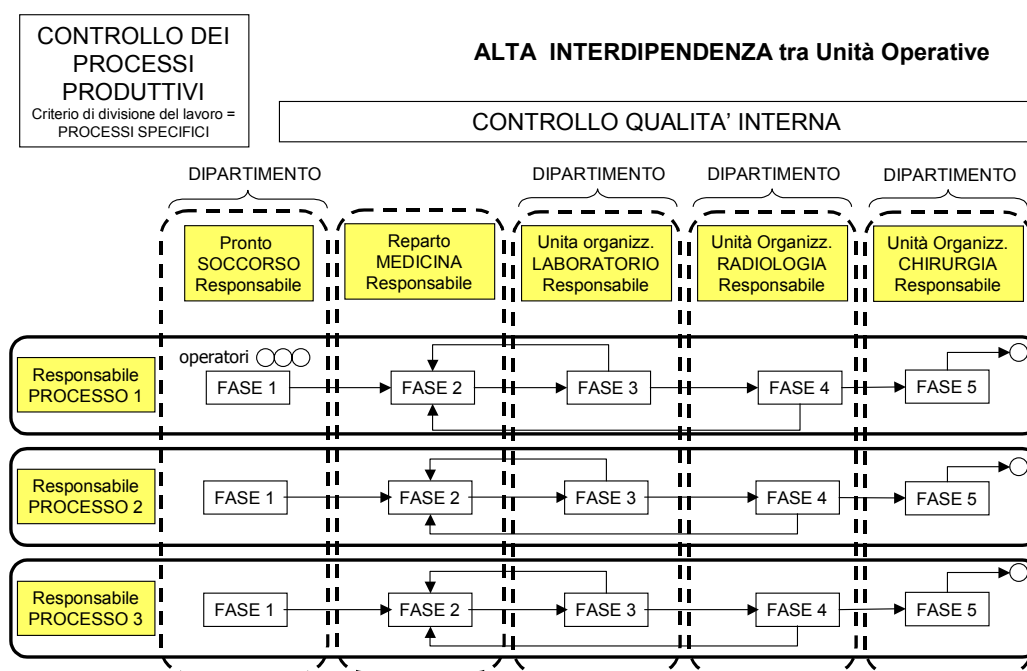
Fig. 15: Struttura organizzativa a matrice: organizzazione divisionale





L'organizzazione dell'assetto organizzativo può essere fatta anche acquisendo come criterio di aggregazione i processi produttivi. Questo è possibile se esiste un'alta interdipendenza tra le unità operative. Per un approfondimento di questi aspetti si rimanda anche all'articolo sul benchmarking di processo.

Fig. 16: Struttura organizzativa a matrice per processi



ASSETTO ORGANIZZATIVO E DIMENSIONI

L'analisi dell'assetto organizzativo è di fondamentale importanza per le aziende, in quanto essa permette di individuare i fattori che generano una determinata situazione considerata rilevante e problematica (fattori critici) e capire le relazioni esistenti tra tali fattori e il loro grado di influenza (diversi gradi di criticità), in modo da poter successivamente intervenire.

L'analisi è quindi presupposto per l'attività di progettazione ed in particolare l'analisi si svolge su due piani differenti:

1. *Microstruttura*: si riferisce alla analisi delle mansioni, compiti e posizioni di lavoro.
2. *Macro struttura*: si intende l'insieme di organi, o unità organizzative, specializzate per gruppi di compiti svolti o per funzioni assegnate.

La tabella successiva chiarisce la terminologia: funzioni, mansioni e compiti.

Le dimensioni della struttura organizzativa sono tre:

Verticale, che esprime le relazioni gerarchiche di sovra subordinazione, ampiezza del controllo e forma di controllo.

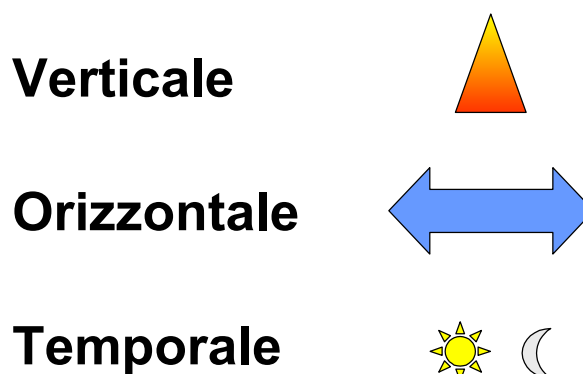
Orizzontale che esprime l'ambito di attività attribuito, le modalità di specializzazione delle unità operative o la scelta delle basi di raggruppamento delle attività.

Temporale, che esprime il grado di permanenza e continuità degli organi.

Tab. 5: Funzioni, mansioni e compiti

| | | |
|---|----------|---|
| 1 | FUNZIONI | mandati e conseguenti responsabilità attribuiti alle Unità Organizzative (es. funzione sanitaria della Direzione Sanitaria) |
| 2 | MANSIONI | mandati interni ai mandati istituzionali |
| 3 | COMPITI | mandati a ristretto ambito di discrezionalità, caratterizzati da esecutività (es. somministrazione farmaci dell'I.P.) |

Fig. 17: Dimensioni della struttura organizzativa



Dimensione verticale

Esprime le relazioni gerarchiche di sovra subordinazione, l'ampiezza del controllo e la forma di controllo.

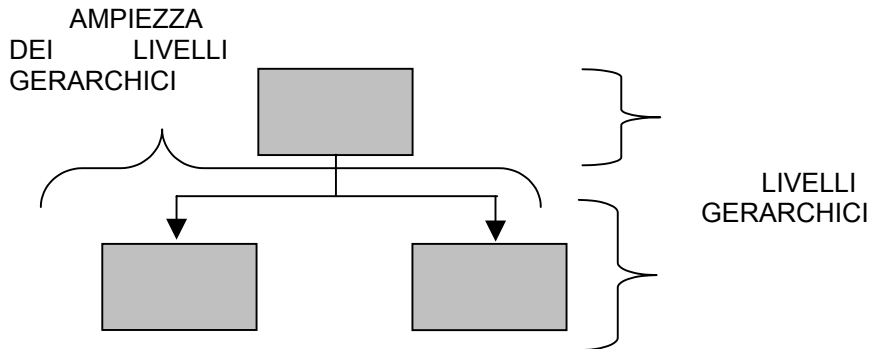
La dimensione verticale rappresenta le varie componenti dell'organizzazione e cioè:

- Organi direttivi: direzione generale e organi superiori agli organi operativi.
- Organi operativi: uffici, reparti, eccetera.
- Organi di linea: Lungo la scala gerarchica con deleghe progressive di autorità che svolgono le attività direttamente collegate all'ottenimento di prodotti e servizi.
- Organi di staff: che sono esterni alla scala gerarchica operando per standardizzare e fornire servizi indiretti.

La dimensione verticale definisce anche la "Span of control" (ampiezza del controllo) e cioè il numero di dipendenti diretti dal responsabile di un organo di qualsiasi livello.



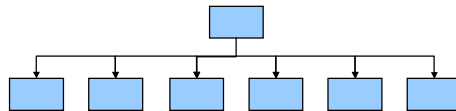
Fig. 18: Struttura organizzativa, ampiezza del controllo (n. di U.O. subordinate) e livelli gerarchici (n. di subordinazioni)



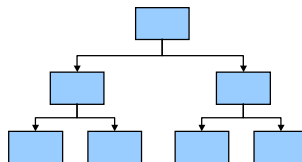
Inoltre la struttura organizzativa può avere una struttura “piatta” con pochi livelli gerarchici ed elevata ampiezza media del controllo, od una struttura “verticalizzata” con molti livelli gerarchici e limitata ampiezza del controllo

Fig. 19: Tipologia delle strutture verticali

Struttura piatta



Struttura verticalizzata



Dimensione orizzontale

Questa dimensione viene definita dalla specializzazione degli organi in termini di diversità di funzioni attribuite. La dimensione orizzontale definisce il tipo ed il grado di specializzazione e utilizza quindi dei criteri di aggregazione delle attività di questo tipo. Questa dimensione enfatizza le relazioni e gli ambiti di competenza.

Il raggruppamento delle attività (e cioè la creazione delle unità organizzative) favorisce un

forte coordinamento all'interno dell'unità organizzativa (coordinamento intraunità) a scapito del coordinamento tra unità organizzative (coordinamento interunità).

Il raggruppamento delle attività è fondamentale per il coordinamento in quanto introduce un sistema di supervisione comune "obbligata", fa condividere risorse e spazi, favorisce il reciproco adattamento (come meccanismo di coordinamento) e individua indici comuni di performance.

Vi possono essere diversi criteri di aggregazione delle attività: n base ai mezzi o in base ai fini. Nel primo caso si devono intendere le conoscenze e capacità specialistiche, la tecnologia, i processi di lavoro e le funzioni svolte, mentre nel secondo caso si aggrega in base agli output (prodotti e servizi) o ai clienti/pazienti/utenti o alla località geografica.

Dimensione temporale

L'assetto organizzativo può essere definito anche attraverso la considerazione del grado di permanenza temporale (organi permanenti o temporanei) e la continuità del funzionamento (organi continui o discontinui) dei vari organi componenti l'organizzazione stessa.

Esistono infatti organi permanenti discontinui (esempio organi istituzionali), organi temporanei discontinui (esempio gruppi di lavoro), organi temporanei continui (esempio gruppi di progetto) e organi permanenti continui (esempio le direzioni amministrative sanitaria).

La figura 20 mostra questi concetti.

Fig. 20: Attività e funzionamento

| | | ATTIVITA' | |
|---------------|-------------|-----------------------------|------------------------------|
| | | PERMANENTE | TEMPORANEA |
| FUNZIONAMENTO | DISCONTINUO | Comitato dei garanti | Gruppi di progetto |
| | CONTINUO | Capo servizi amministrativi | Amministratore straordinario |



RAPPRESENTAZIONE DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO: ORGANI-FUNZIONIGRAMMA, CDR E CDC DEL DIPARTIMENTO DELLE DIPENDENZE (ESEMPIO)

Azienda di appartenenza:
Azienda Sanitaria Locale XYZ

Unità organizzativa di appartenenza:
Dipartimento delle Dipendenze

Sottosistema oggetto di analisi:
Dipartimento delle Dipendenze.

a) *Confine organizzativo verticale*: Il livello gerarchico superiore è la Direzione Sanitaria.

b) *Criterio di aggregazione utilizzato* (nell'ORGANIGRAMMA) per definire le unità organizzative di line è stato quello della responsabilità diretta delle risorse e delle funzioni assegnate. Ogni Unità ha funzioni analoghe che sono definite per Decreto ministeriale (DM 444/90) a prevenzione, cura e riabilitazione nel campo delle dipendenze da sostanze d'abuso.c) *Criterio di aggregazione utilizzato* (nel FUNZIONIGRAMMA) per definire gli ambiti di competenza delle unità organizzative di line è stato quello delle competenze e compiti omogenei all'interno dell'unità organizzativa principale (SERT) e delle funzioni assegnate.

Fig. 21: Organigramma: responsabilità organizzative

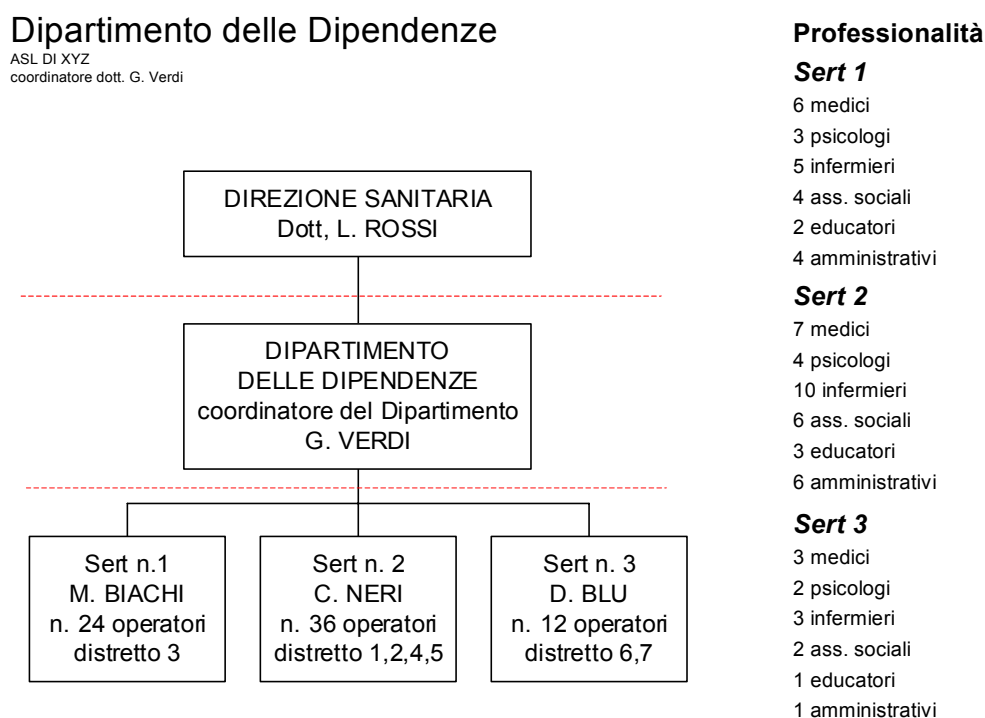
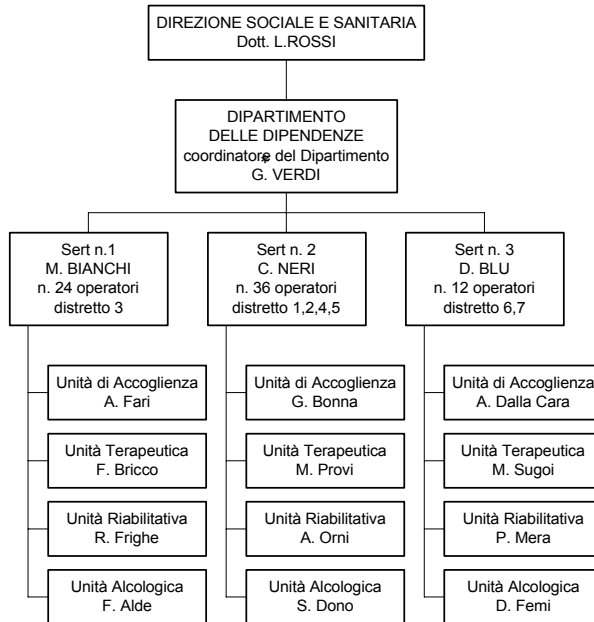


Fig. 22: Funzionigramma: funzioni specifiche

Dipartimento delle Dipendenze

ASL XYZ
coordinatore dott. G. Verdi



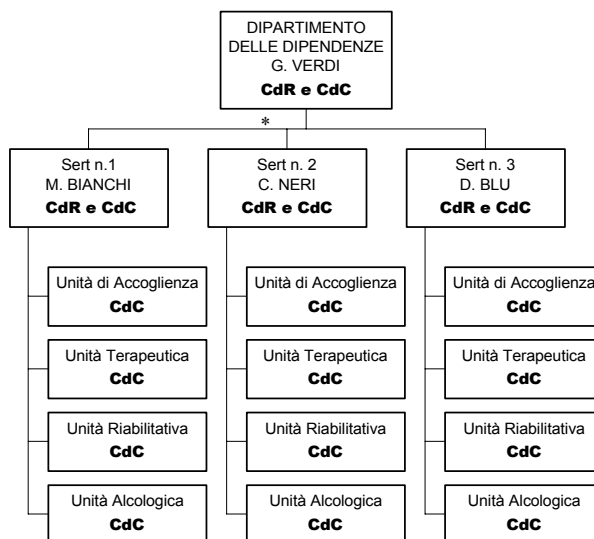
Criteria di aggregazione utilizzati

1. Per definire la ripartizione delle unità organizzative principali (Ser.T 1, 2, 3) il criterio utilizzato è stato quello territoriale
2. per definire gli ambiti di competenza delle unità organizzative *interne* ai singoli Ser.T è stato quello delle competenze e compiti omogenei (accoglienza, terapia, riabilitazione, terapia alcolica)

Fig. 23: Centri di responsabilità e di costo

Dipartimento delle Dipendenze

ASL XYZ
coordinatore dott. G. Verdi

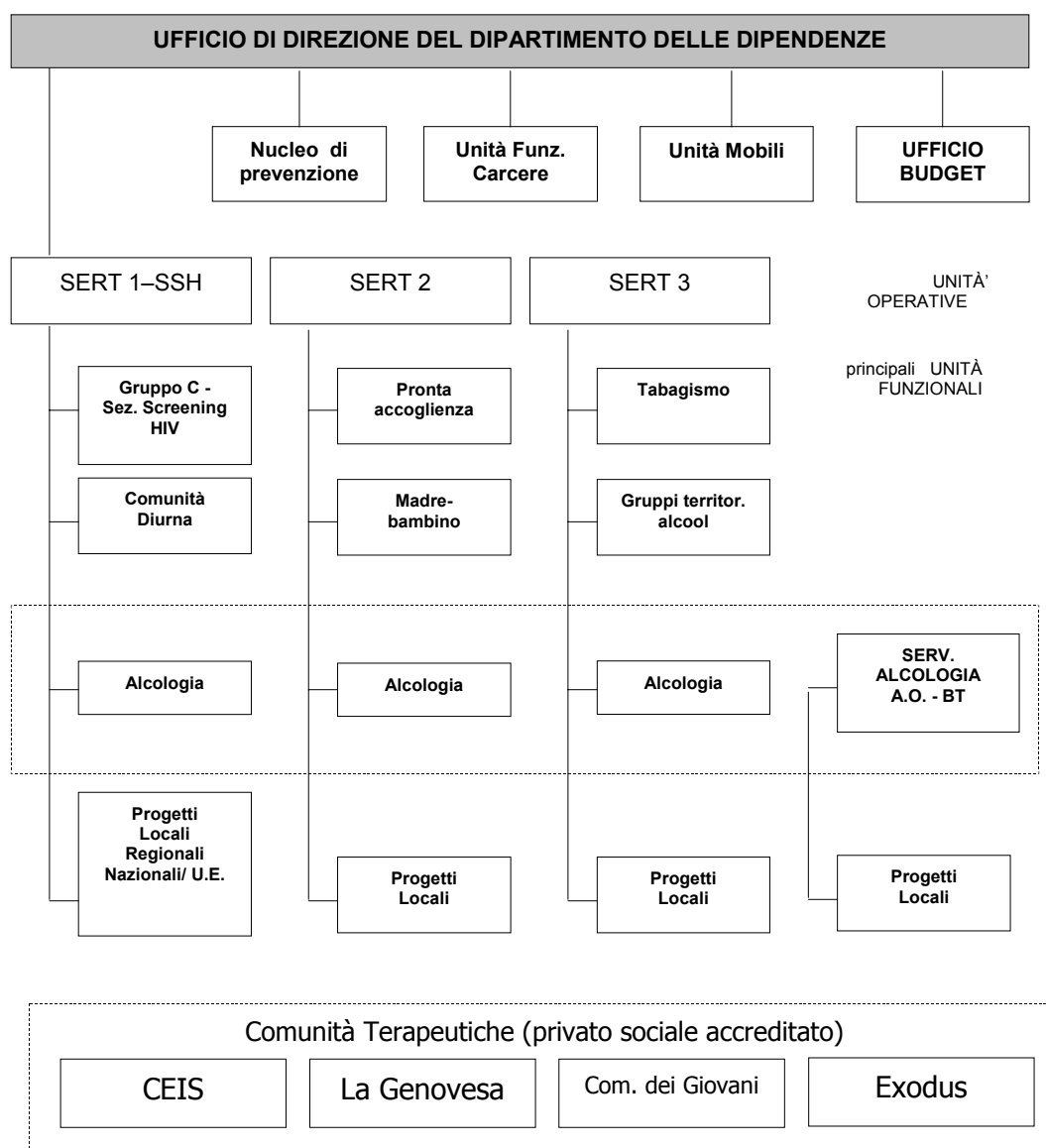


Criteria di definizione utilizzato

1. CdR: responsabilità economica
2. CdC: aggregazione contabile di costi omogenei per generatore



Fig. 24: Esempio di funzionigramma semplificato del dipartimento delle dipendenze della azienda ULSS 20 di Verona



CONCLUSIONI

L'utilizzo di queste tecniche di rappresentazione dell'assetto organizzativo di una azienda o di una unità organizzativa risulta molto utile e di facile applicazione. Definire con una certa precisione la propria struttura permetterà una migliore operatività anche per la chiarezza che verrà introdotta tra gli operatori relativamente ai rapporti di sovra e subordinazione e, con il funzionigramma, delle funzioni dell'U.O..

Vale la pena di ricordare la sostanziale differenza tra l'organigramma (rappresentazione delle responsabilità organizzative), il funzionigramma (rappresentazione delle funzioni delle singole U.O.), del piano dei centri di responsabilità (rappresentazione delle responsabilità economiche) e del piano dei centri di costo (rappresentazione dei punti di aggregazione dei

costi a fini contabili). Tutte e quattro queste rappresentazioni sono indispensabili per comprendere l'organizzazione nel suo complesso, tuttavia hanno finalità e funzioni diverse che non devono essere confuse anche se vi è sicuramente una forte coerenza tra le varie rappresentazioni.

BIBLIOGRAFIA

- A.S.S.R., Il dipartimento nel servizio sanitario nazionale, progettare per la sanità, Gennaio 1997
- AA.VV Atti del convegno "Il Dipartimento ospedaliero", Università L.Bocconi, novembre 1996
- AA.VV Dichiarazione etica contro le droghe. A cura di G. Serpelloni -Edizioni La Grafica, Gennaio 1999
- AA.VV Eroina, infezione da HIV e patologie correlate. A cura di G. Serpelloni, G.Rezza, M.Gomma, Leonard Edizioni, Aprile 1995
- AA.VV Medicina delle tossicodipendenze Manuale per medici di medicina generale - Leonard Edizioni, Settembre 1996
- Agliati M., Tecnologie dell'informazione e sistemi amministrativi, EGEEA, 1996
- Amarilli F., Mainetti S., Onagro E., L'utilizzo delle tecnologie intranet per lo sviluppo degli enti locali: il caso della Comunità Montana della Valle Canonica Sistemi di Impresa, 1999
- Assessorato alle Politiche Sociali della Regione Veneto, Le politiche regionali per una società libera dalle droghe, Ediz. La Grafica, Novembre 2000
- Baker L. e Rubycz R., Performance improvement in public service delivery, Pitman Publishing, 1996
- Berbaridi G., Biazzo S., Analisi rappresentazione dei processi aziendali, Sviluppo e organizzazione n°156, 1996
- Biffi A., Business Process Reengineering: approccio per realizzare il process management, Economia & Management, 1997
- Biffi A., Pecchiari N., Process management e reengineering: EGEEA, 1998
- Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, Franco Angeli, 2000
- Borgonovi E., Introduzione all'economia dell'amministrazione pubblica, Giuffrè, 1984
- Borgonovi E., Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche, EGEEA 1996
- Bortignon E., Frati P. e Tacchini R., Medici e Manager, Edizione Medico Scientifico, 1998
- Brenna A., Manuale di Economia Sanitaria, CIS Editore, 1999
- Caccia C., Longo F., L'applicazione di modelli organizzativi "evoluiti" al sistema socio sanitario pubblico, Mecosan, 1995
- Cantarelli C., Casat G., Cavallo M., Cocchi T., Elefanti M., Formentoni A., Lega F., Maggioni S., Sassi M., Malarico E., Zucco F., Il percorso del paziente, EGEEA, 1999
- Cartoccio A., Fabbro M., Complessità organizzativa e sviluppo manageriale, Sviluppo e Organizzazione, n°131 1992
- Casati G. Il percorso del paziente e la gestione per processi in sanità. EGEEA (Università Bocconi e Giuffrè editori SpA), 2000.
- Cochrane A.L., Efficienza ed efficacia, Il Pensiero Scientifico Editore, 1999
- Corradini A. I modelli organizzativi per le aziende U.L.S.: tradizione ed innovazione, Mecosan n.20, 17-33, 1997
- Costa G., Nacamulli R.C.D., Manuale di organizzazione aziendale, UTET
- Davenport T.H., Innovazione dei processi, Franco Angeli 1194
- Di Stanislao F., Liva C., Accredimento dei servizi sanitari in Italia, Centro Scientifico Editore, 1998
- EMCDDA, Key Epidemiological Indicator: demand for treatment by drug users, EMCDDA, dicembre 2000
- Focarile F., Indicatori di qualità nell'assistenza sanitaria, Centro Scientifico Editore, 1998
- Galbraith J., La progettazione organizzativa: un'analisi dal punto di vista del trattamento delle informazioni, Problemi di gestione, vol.9, 1975
- Galbraith J., Organization desing, Addison-Wesley, Reading, 1997
- Grandori A., L'organizzazione delle attività economiche, Il Mulino, 1995
- Grandori A., Organizzazione e comportamento economico, Il Mulino, 1998
- Grilli R., Penna A.e Liberati A., Migliorare la pratica clinica, Il Pensiero Scientifico Editore, 1995
- Guarnieri F., Guarnieri L., Guarnieri D., Il diritto di accesso ai documenti amministrativi, Giuffrè Editore, 1999
- Guzzanti E. et AL, Aree funzionali omogenee e dipartimenti, Federazione Medica, 4-8, novembre 1994
- Hammer M., Champy J., Ripensare l'azienda, Sperling&Kupfer, 1993
- Jefferson T., Deminichelli V., Mugford M., La valutazione economica degli interventi sanitari, Il Pensiero Scientifico Editore, 1998
- Marchiali R., Rognoni G., Cause Effetti in medicina, Il Pensiero Scientifico Editore, 1994



- Meneguzzo M., Dall'azienda sanitaria alle reti di aziende sanitarie: una prima valutazione dell'efficacia dei network sanitari, Mecasan, n°19 1996
- Mintzberg H., Le strutture organizzative, Il Mulino, 1985
- Montironi M., Genova M., Riorganizzare i servizi pubblici, Sviluppo & Organizzazione, n.167, 1998
- Morandi E., Gonano E., Trasparenze & Privacy in sanità, Edizioni Cidas 1998
- Nonis M., Braga M. e Guzzanti E., Cartella clinica e qualità dell'assistenza: passato, presente e futuro, Il Pensiero Scientifico Editore, 1998
- Normann Richard, La gestione strategica dei servizi, ETASLIBRI, 1984
- Oggioni E., Le organizzazioni professionali a network, Sviluppo & Organizzazione, n°.140, 1993
- Ongaro E., Public Administration Process Reengineering - La reingegnerizzazione dei processi strumento per l'innovazione della Pubblica Amministrazione, Economia & Management
- Peppard J., Rowland P., Business Process Reengineering, Prentice Hall, 1995
- Perrone V., Le strutture organizzative d'impresa, EGEA, 1990
- Porter M., Il vantaggio competitivo, Edizioni di Comunità, 1987
- Rachele U., Perrone V., Modelli per la gestione del cambiamento organizzativo, Economia & Management
- Ruffini R., Logiche di progettazione dell'assetto organizzativo delle aziende sanitarie, Mecosan n°18, 1996
- Rugiadini A., Organizzazione d'impresa, Giuffrè, 1979
- Serpelloni G., Rezza G., Gomma M., Eroina Infezione da HIV e patologie correlate, Leonard Edizioni, 1995
- Temali D., Maj M., Capatano F., Giordano G., Saccà C. ICD-10 Classificazione delle sindromi e dei disturbi psichici e comportamentali, Masson, 1996
- V. Perrone. Le strutture organizzative d'impresa, EGEA 1990.
- Wienand U., Cinotti R. e Prandi F., Il miglioramento continuo delle aziende sanitarie, Centro Scientifico Editore, 1999
- Wilkinson, Accounting and information system, John Wiley & Son.s, 1991

