

MANAGEMENT SANITARIO

Prof.ssa Elisa Palermo

Università di Bologna e Padova

HENRY MINTZBERG



**Nasce a Montreal
(Canada) il 02 settembre
1939.**

**E' un accademico
studioso di scienze
gestionali, ricerca
operativa,
organizzazione e
strategia**

Gli elementi di base della progettazione organizzativa: Mintzberg

- Nozione di *configurazione (o modello)* = insieme coerente di variabili organizzative e di fattori contingenti
- L'efficacia e l'efficienza della progettazione organizzativa dipendono dalla *coerenza interna* (tra variabili organizzative) e *dalla coerenza esterna* (tra variabili organizzative e fattori contingenti)
- Un numero limitato di *configurazioni fondamentali* spiega la maggior parte delle strutture di organizzazioni efficaci

HENRY MINTZBERG

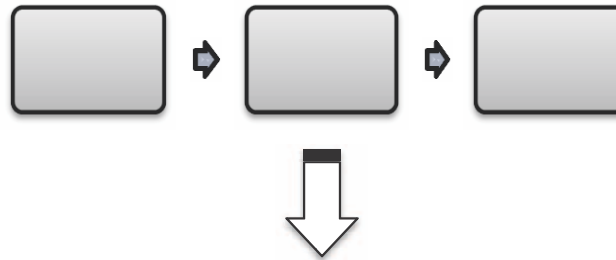
Elementi di riferimento della progettazione organizzativa

- I meccanismi di coordinamento
- Le parti componenti dell'organizzazione

L'ORGANIZZAZIONE

OGNI ATTIVITA' UMANA ORGANIZZATA HA DUE CARATTERISTICHE

1. divisione del lavoro in vari compiti da eseguire;
2. coordinamento di questi compiti.

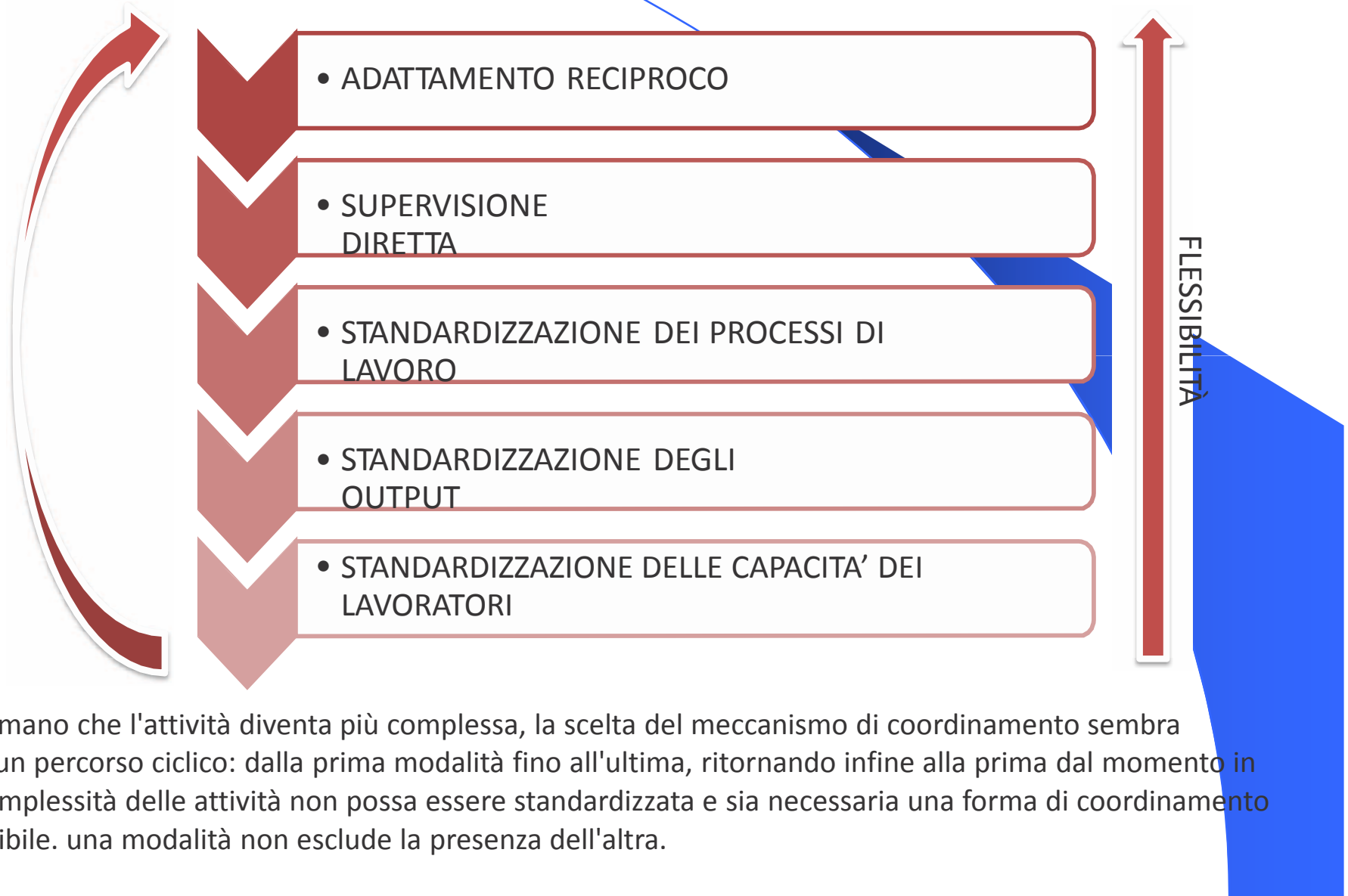


“l'organizzazione può essere definita semplicemente come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti”



5 is the Magic Number

5 MODALITÀ DI COORDINAMENTO



mano a mano che l'attività diventa più complessa, la scelta del meccanismo di coordinamento sembra seguire un percorso ciclico: dalla prima modalità fino all'ultima, ritornando infine alla prima dal momento in cui la complessità delle attività non possa essere standardizzata e sia necessaria una forma di coordinamento più flessibile. una modalità non esclude la presenza dell'altra.

LE MODALITÀ DI COORDINAMENTO ADATTAMENTO RECIPROCO

COMUNICAZIONE INFORMALE

IL CONTROLLO DEL LAVORO RESTA NELLE MANI DI CHI
LO ESEGUE

LA CONOSCENZA DI QUELLO CHE VA FATTO SI
SVILUPPA MAN MANO CHE IL
LAVORO PROSEGUE



Questa modalità di coordinamento paradossalmente viene utilizzata nelle aziende più piccole ma è anche molto funzionale in quelle più complesse.

LE MODALITÀ DI COORDINAMENTO

SUPERVISIONE DIRETTA

IL COORDINAMENTO AVVIENE TRAMITE
UNA PERSONA CHE ASSUME LA RESPONSABILITÀ DEL
LAVORO DI ALTRI DANDO LORO ORDINI E
CONTROLLANDO LE LORO AZIONI.



IL COORDINAMENTO SECONDO MINTZBERG

- *Aggiustamento (adattamento) reciproco* = coordinamento attraverso la comunicazione informale;

Aspetti negativi:

- (1) il controllo del lavoro resta nelle mani chi lo esegue
- (2) Sopra una certa soglia dimensionale non basta piu'

- *Supervisione diretta* = una persona assume la responsabilita' del lavoro di altri dando loro ordini.

LE MODALITÀ DI COORDINAMENTO LA STANDARDIZZAZIONE

IL COORDINAMENTO AVVIENE PIANIFICANDO IN ANTICIPO IL LAVORO, PRIMA DI SVOLGERE UN'ATTIVITÀ. IL COORDINAMENTO ATTRAVERSO LA DEFINIZIONE DI STANDARD PUO' AVVENIRE IN TRE MODI FONDAMENTALI:



STANDARDIZZANDO I PROCESSI DI LAVORO → Vengono specificati i contenuti del lavoro

STANDARDIZZANDO GLI OUTPUT DI LAVORO → Vengono specificati i risultati del lavoro

STANDARDIZZANDO GLI INPUT DEL LAVORO → Vengono specificate le capacità e le conoscenze che sono richieste per quel tipo di lavoro (tipo di formazione)

IL COORDINAMENTO SECONDO MINTZBERG

- **Standardizzazione:** il coordinamento viene “risolto” prima dell’esecuzione del lavoro, in sede di progettazione o in sede di formazione.
- Tre tipi di standardizzazione:
 1. *Dei processi del lavoro* = vengono specificati e programmati i contenuti del lavoro (es. taylorismo)
 2. *Degli output del lavoro* = vengono programmati e specificati i risultati del lavoro (es. specifiche sul prodotto, standard di performance)
 3. *Degli input del lavoro* = attraverso la formazione vengono interiorizzati programmi di lavoro e quindi anche le basi del coordinamento

LE MODALITÀ DI COORDINAMENTO

Nella realtà un'organizzazione non potrà fare affidamento solo su una modalità di coordinamento, ma, come avviene più spesso, si trova a combinare tutti e 5 i meccanismi, perché a prescindere da quanto si ricorre alla standardizzazione è sempre necessario un certo grado di adattamento e supervisione.

La COMBINAZIONE delle modalità di coordinamento

Avviene attraverso l'ufficializzazione e la documentazione delle relazioni fra i membri dell'organizzazione.

Scuola dei "principi di direzione"
Fayol: privilegia la supervisione diretta.
"Scientific Management"- Taylor privilegia la standardizzazione.

Esistono rapporti non ufficiali all'interno del gruppo di lavoro.

Scuola delle "Relazioni umane".
Roethlisberger e Dickson (1993).

Organizzazione
formale

Organizzazione
informale

LA PROGETTAZIONE

l'organigramma costituisce una rappresentazione accurata della divisione del lavoro, mostrando in modo immediato quali posizioni esistono nell'organizzazione.

“Progettare implica discrezionalità, progettare implica manovrare quelle leve che influenzano la divisione del lavoro e i meccanismi di coordinamento, modificando quindi le modalità di funzionamento dell'organizzazione”

Quali variabili influenzano la divisione del lavoro e le modalità di coordinamento?

LA PROGETTAZIONE DELLE POSIZIONI INDIVIDUALI

Per quanto riguarda le posizioni individuali ci sono principalmente 3 parametri di progettazione:

LA SPECIALIZZAZIONE DELLE MANSIONI

Specializzazione orizzontale

È definita dal numero di compiti diversi attribuiti ad ogni mansione. Ogni compito inoltre può avere diversa ampiezza.

Specializzazione verticale

È definita dalla profondità di controllo sul lavoro.

LA FORMALIZZAZIONE DEL COMPORAMENTO

È possibile formalizzare il comportamento attraverso:

La specificazione della mansione

**La standardizzazione del
flusso di lavoro**

Le regole

Il lavoro viene regolamentato riducendo così la discrezionalità.

LA FORMAZIONE E L'INDOTTRINAMENTO

La Formazione

Processo con cui capacità e conoscenze necessarie alla mansione vengono insegnate

Indottrinamento

Processo con cui vengono acquisite le norme organizzative, i sistemi di valori e di comportamento richiesti.

LA PROGETTAZIONE DELLA MACROSTRUTTURA

Una volta definite le posizioni individuali, come raggrupparle in unità?

Il processo di raggruppamento in unità determina il sistema di autorità formale che va a costruire la gerarchia. L'organigramma rappresenta graficamente il processo di raggruppamento.

LE BASI PER IL RAGGRUPPAMENTO IN UNITÀ

CONOSCENZE E CAPACITÀ

Avviene in base alle conoscenze specifiche in un campo o in base al grado di conoscenza/capacità

TEMPO

In base al momento in cui un'attività viene svolta.

CLIENTELA

In funzione alla trattativa con tipi diversi di clienti

PROCESSI DI LAVORO E FUNZIONI

Le unità sono organizzate per attività in un processo di lavoro.

OUTPUT

Raggruppamento in base ai prodotti che si ottengono o ai servizi che si offrono

LOCALITÀ GEOGRAFICA

In base alle zone geografiche in cui l'azienda opera.

LA PROGETTAZIONE DEI COLLEGAMENTI LATERALI

Anche se un tempo la letteratura si fermava alla progettazione della macrostruttura, dopo studi più recenti è

emersa la necessità di integrare collegamenti laterali in contrapposizione di quelli verticali

Esistono due tipi principali di collegamento laterale:

I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Piani e controlli insieme regolando gli output. Lo scopo di pianificare è quello di stabilire gli standard e l'obiettivo del controllo e valutare il loro raggiungimento.

- **Controllo della performance**
- **Pianificazione dell'azione**

I MECCANISMI DI COLLEGAMENTO

Esistono situazioni in cui né la supervisione diretta né la standardizzazione né l'adattamento reciproco sono sufficienti a raggiungere il coordinamento necessario, ecco che si ricorre ai meccanismi di controllo che cercano di regolare i rapporti che altrimenti sarebbero lasciati al caso o all'informalità.

Task force, comitati, struttura a matrice,..

L'ORGANIZZAZIONE SECONDO MINTZBERG

Nucleo operativo *Attività fondamentale*



Vertice strategico *Supervisione diretta*



Linea intermedia *Collegamento tra le prime e le ultime*



Tecnostruttura *Organo di staff*



Staff di supporto *Servizi indiretti*



Vertice
strategico

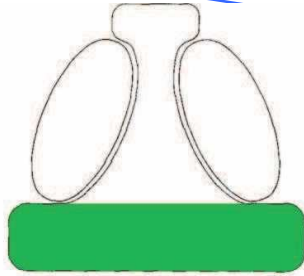
Tecnostruttura

Staff di supporto

Linea
intermedia

Nucleo operativo





LE 5 PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

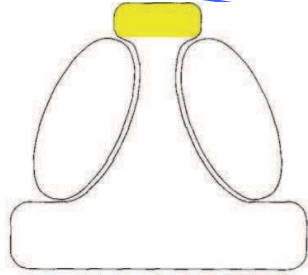
IL NUCLEO OPERATIVO

comprende le persone che svolgono l'attività fondamentale direttamente collegata all'ottenimento dei prodotti e dei servizi.

Esse svolgono quattro funzioni principali:

- a. procurano input per la produzione (materie prime)
- b. trasformano input in output
- c. distribuiscono gli output (vendita e distribuzione)
- d. forniscono supporto diretto alle funzioni di input, trasformazione e output
(manutenzione macchine e organizzazione magazzini)

Rappresenta il cuore di ogni organizzazione e al suo interno vige la standardizzazione massima.



LE 5 PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

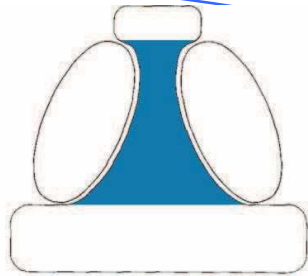
IL VERTICE STRATEGICO

è formato dalle persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione. Deve assicurare che l'azienda assolva alla missione in modo efficace e che risponda ai bisogni degli shareholders.

Svolge 3 funzioni:

- a. supervisione diretta
- b. gestione delle relazioni dell'organizzazione col suo ambiente
- c. sviluppo della strategia dell'azienda

E' sufficiente una standard. minima, adattamento reciproco come meccanismo di coordinamento



LE 5 PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

LA LINEA INTERMEDIA

Il vertice strategico è collegato al nucleo operativo dalla catena di manager della linea intermedia che detengono l'autorità formale. È necessaria per supervisionare le varie parti di un'azienda di grandi dimensioni.

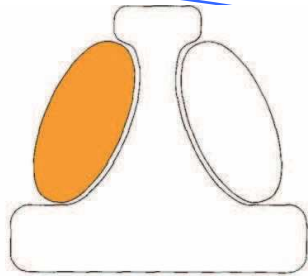
Ogni manager non può dirigere più di un tot di operatori (ampiezza del controllo).

I compiti di un manager della linea intermedia sono:

- a. raccogliere feedback sulla performance della propria unità e trasmetterli ai manager superiori;
- b. intervenire nel flusso delle decisioni;
- c. gestire situazioni di confine con altre unità interdipendenti con la propria;
- d. formulare la strategia per la sua unità (concreta e dettagliata) che è comunque influenzata dalla strategia generale.

Gli staff secondo Mintzberg

- *Interessante il fatto che Mintzberg differenzi le staff in due tipi: **tecnostruttura** (che fornisce consulenza) e **staff di supporto** (che fornisce **anche** consulenza) ma il cu ruolo principale è **svolgere funzioni specifiche nell'organizzazione.***



LE 5 PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

LA TECNOSTRUTTURA

Comprende gli analisti che contribuiscono all'attività organizzativa influenzando il lavoro di altri. Essi progettano, modificano il lavoro e addestrano le persone che lo svolgono ma non vi partecipano.

Comprende analisti che adattano e modificano l'organizzazione per far fronte ai cambiamenti ambientali e analisti che controllano e regolano l'attività dell'organizzazione.

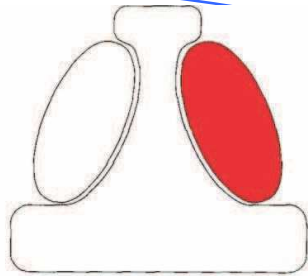
FORNISCE PRINCIPALMENTE CONSULENZA

Gli analisti con funzioni di controllo realizzano tre tipi di standardizzazione:

- a. analisti del lavoro che standardizzano i processi di lavoro;
- b. analisti di pianificazione e controllo che standardizzano gli output;
- c. gli analisti di problemi del personale che standardizzano le capacità.

In un'organizzazione molto articolata la tecnostruttura opera a tutti i livelli.

All'interno della tecnostruttura vige l'adattamento reciproco e standardizzazione delle capacità



LE 5 PARTI DELL'ORGANIZZAZIONE

LO STAFF DI SUPPORTO

È composto da numerose **unità, tutte specializzate, che forniscono all'azienda un supporto "esterno"** al suo flusso operativo (ad esempio: mensa, ufficio legale, laboratori). Tali unità svolgono funzioni specifiche e operano come mini-organizzazioni che vengono finanziate dall'organizzazione e le forniscono servizi specifici. Sono presenti a vari livelli della gerarchia secondo il destinatario del servizio. Ogni unità si coordina a modo proprio, anche se la standardizzazione delle capacità è la modalità di coordinamento più utilizzata.

Tipicamente si tratta di servizi che l'organizzazione potrebbe acquisire all'esterno, ma che spesso preferisce internalizzare per averne maggiore controllo

Lo staff di supporto

- *Forniscono un supporto esterno* svolgono funzioni specifiche che non hanno nulla a che fare con l'attività fondamentale dell'organizzazione (es. Servizio mensa, ufficio spedizioni, ufficio legale, ecc.)
- Tipicamente si tratta di servizi che l'organizzazione potrebbe acquisire all'esterno, ma che spesso preferisce internalizzare per averne maggiore controllo

LA PROGETTAZIONE DEL SISTEMA DECISIONALE

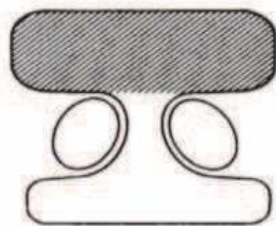


LA STRUTTURA ACCENTRATA

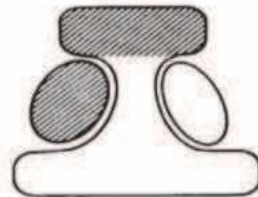
Il potere decisionale risiede in un unico punto della struttura.

LA STRUTTURA DECENTRATA

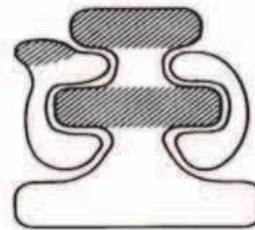
Il potere decisionale è diviso tra più persone, a seconda che sia distribuito lungo la gerarchia o verso le figure di staff/esperti prende il nome di decentramento verticale o orizzontale.



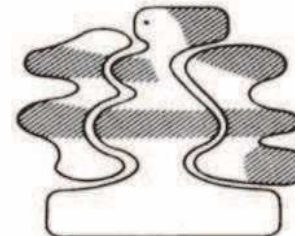
Tipo A
Accentramento verticale
e orizzontale



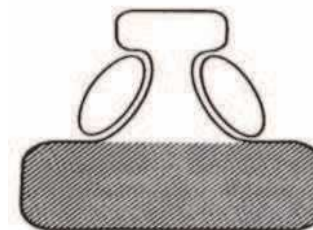
Tipo B
Decentramento orizzontale
limitato (selettivo)



Tipo C
Decentramento verticale
limitato (parallelo)



Tipo D
Decentramento orizzontale
e verticale selettivi



Tipo E
Decentramento verticale
e orizzontale

LE 5 CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

I meccanismi di coordinamento, i parametri di progettazione organizzativa e i fattori situazionali sembrano tutti suddividersi in 5 configurazioni.

In ogni configurazione è dominante un solo meccanismo di coordinamento, una diversa parte dell'organizzazione svolge il ruolo più importante e viene utilizzato un diverso tipo di decentramento.

L'organizzazione è spinta in cinque direzioni diverse, ognuna riconducibile a una delle sue parti nella misura in cui le condizioni ne rendono prevalente e dominante una, l'azienda è indotta ad adottare un'organizzazione corrispondente a una delle configurazioni.



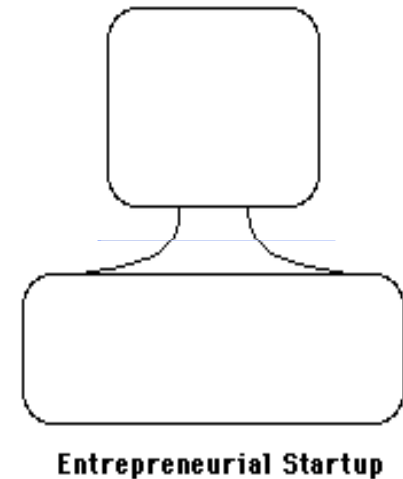
Configurazioni organizzative secondo Mintzberg

1. Struttura semplice
2. Burocrazia meccanica
3. Burocrazia professionale
4. Soluzione divisionale
5. Adhocrasia

La forma di coordinamento deve essere scelta in base alle caratteristiche dell'organizzazione e dell'ambiente in cui essa opera

Le 5 configurazioni fondamentali di Mintzberg (modelli puri)

- 1. **STRUTTURA SEMPLICE**
(*Entrepreneurial startup*) Formata da **vertice strategico e nucleo operativo**; caratterizzata da accentramento, supervisione diretta; quasi assenti tecnostruttura, linea intermedia e staff di supporto, scarsa standardizzazione e formalizzazione;
- adatta ad un ambiente semplice e dinamico (es. piccola impresa di carattere imprenditoriale)



STRUTTURA SEMPLICE

Per funzionare non ha bisogno di burocrazia né di organi di staff.

Struttura molto accentrata. Supervisione diretta come metodo di coordinamento

Il vertice strategico è la parte più importante, direttamente collegato con il nucleo operativo. Sono assenti la tecnostruttura, lo staff di supporto e la linea intermedia.

La tecnologia è a basso grado di regolazione, in modo da impedire la burocratizzazione.

Diffusa nelle aziende più piccole e in quelle di nuova formazione.

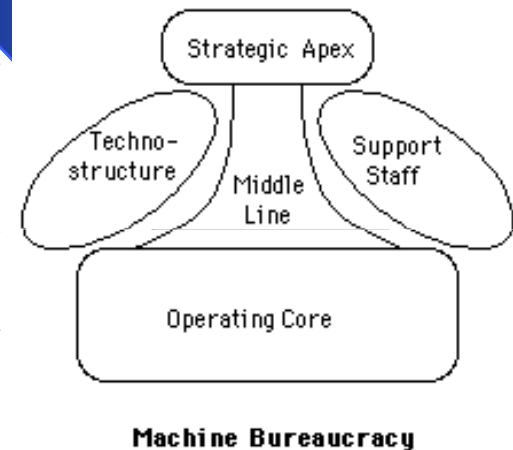


Struttura semplice



Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

- 2. **BUROCRAZIA MECCANICA** (*machine bureaucracy*): grandi volumi di attività con sistemi produttivi di massa; coordinamento mediante gerarchia e standardizzazione (**tecnostuttura e linea intermedia** molto sviluppate).
- E' adatta ad un ambiente semplice e stabile - sempre meno frequente (es. produzione di autoveicoli, società di assicurazione, servizi telefonici)



BUROCRAZIA MECCANICA

Meccanismo di coordinamento principale è la standardizzazione dei processi (tecnostuttura)

Nucleo operativo addetto a mansioni ripetitive e prive di discrezionalità.
Caratterizzata da una forte formalizzazione del comportamento, un elevato grado di burocratizzazione e un decentramento orizzontale limitato verso la tecnostuttura.
Si riscontra in ambienti semplici e stabili, che rendono possibile la comprensione dell'attività da svolgere.



Burocrazia meccanica



Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

- **3. BUROCRAZIA PROFESSIONALE**
(*professional bureaucracy*): elevata formalizzazione ma basso accentramento ed assenza di supervisione diretta; coordinamento mediante **standardizzazione delle capacità**; molto sviluppati **nucleo operativo** (formato da professionisti) e **staff di supporto**; scarsa rilevanza della tecnostruttura.
- Adatta ad ambienti complessi e relativamente stabili (es. Università, settore della revisione contabile)



BUROCRAZIA PROFESSIONALE

Fonda le proprie basi sulla standardizzazione delle capacità dei dipendenti.

Il nucleo operativo è costituito da professionisti dipendenti, che si sono formati al di fuori dell'organizzazione, che sono stati assunti in base ad una verifica iniziale delle loro capacità e che operano con vasti margini di discrezionalità e di iniziativa personale. Dipendenti ricchi di competenze specifiche. Difficoltà di coordinamento legato ai ruoli.

Forte decentramento sia orizzontale che verticale.

Staff di supporto molto sviluppato e principalmente al servizio del nucleo operativo.

Tecnostruttura e linea intermedia poco strutturate.

Il suo ambiente è complesso, ma stabile.



Burocrazia professionale



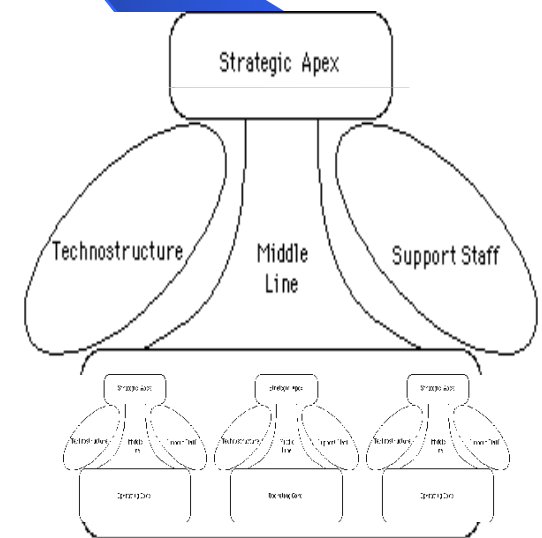
Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

● 4. **STRUTTURA DIVISIONALE:**

deriva da una burocrazia meccanica che diversifica i suoi prodotti o servizi; le divisioni sono raggruppate in base al prodotto/mercato al quale si riferiscono; grande sviluppo della **linea intermedia** (responsabili di divisione), coordinamento mediante **standardizzazione dei risultati** attraverso sistemi di programmazione e controllo; grande sviluppo della **tecnostuttura e dello staff di supporto**.

Le singole divisioni assumono la configurazione di burocrazie meccaniche.

- E' adatta ad ambienti non troppo complessi e non troppo instabili.



SOLUZIONE DIVISIONALE

Meccanismo di coordinamento fondamentale è la standardizzazione degli output.

La parte organizzativa che corrisponde a questo meccanismo è la linea gerarchica intermedia.

Sovrapposizione di più organizzazioni. Assenza di burocrazia.

La soluzione divisionale gode di un'ampia autonomia interna.

Forte interdipendenza all'interno delle singole divisioni e scarsa interdipendenza tra divisioni.

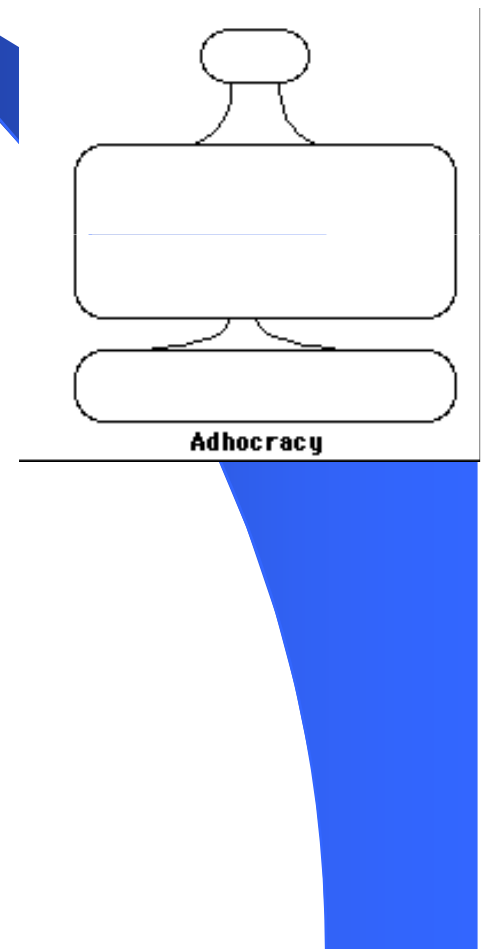
Obiettivi di tipo operativo (devono prestarsi alle valutazioni quantitative del controllo della performance).

Adottata nelle aziende di grandi dimensioni, con un mercato eterogeneo.



Le 5 configurazioni fondamentali (segue)

- **5. ADHOCRAZIA:** gestisce l'*innovazione*. Formalizzazione molto limitata, scarsita' di regole, aggiustamento reciproco, alto valore alla competenza e formazione professionale. Il nucleo operativo si fonde con la tecnostruttura.
- E' adatta ad ambienti complessi e dinamici (es. Societa' di consulenza, settore aerospaziale, settore computer)



ADHOCRAZIA

Adattamento reciproco come meccanismo di coordinamento.

Composta da un vertice strategico e da un nucleo operativo che si sviluppa pian piano con le necessità organizzative. Creata per far fronte a determinati obiettivi dettati dal mercato.

Numero elevato di manager e limitata dimensione delle unità organizzative.

Decentramento sia orizzontale che verticale, di tipo selettivo.

Processi informativi e decisionali molto flessibili.

Ambiente dinamico, complesso ed eterogeneo.

Tende a collegarsi con i primi stadi della vita delle organizzazioni.



LE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE



la presenza di un forte regista favorisce la spinta verso l'accentramento e quindi verso l'adozione della **struttura semplice**;

se nell'impresa operano alcuni registi con tale caratteristica e se ciascuno ricerca la propria autonomia, si assisterà probabilmente all'emergere della **soluzione divisionale**;

se l'impresa utilizza attori e tecnici molto qualificati e realizza film complessi ma standard, essa sarà soggetta a una forte spinta verso un rilevante decentramento e, quindi, verso l'adozione della **burocrazia professionale**;

se l'impresa impiega personale relativamente poco qualificato per produrre, per esempio, western all'italiana, sperimenterà una forte spinta verso la standardizzazione e quindi verso l'adozione della **burocrazia meccanica**;

se l'impresa desidera innovare, richiedendo quindi una collaborazione particolarmente stretta fra registi, tecnici e attori, essa sperimenterà una forte spinta verso l'adozione dell'**adhocrazia**.

LE CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE

	MECCANISMO DI COORDINAMENTO	PARTE PRINCIPALE	POTERE DECISIONALE
STRUTTURA SEMPLICE	Supervisione diretta	Vertice strategico	Accentramento
SOLUZIONE DIVISIONALE	Standardizzazione dei processi di lavoro	Tecnostruttura	Accentramento Verticale, Orizzontale Decentrato
BUROCRAZIA PROFESSIONALE	Standardizzazione delle capacità	Nucleo Operativo	Decentrato orizzontale e verticale
BUROCRAZIA MECCANICA	Standardizzazione degli output	Linea Intermedia	Decentrato verticale limitato
ADHOCRAZIA	Adattamento reciproco	Staff di supporto	Decentrato Selettivo

Le 5 configurazioni fondamentali

Trattandosi di una teoria, queste configurazioni organizzative rappresentano una semplificazione delle realtà organizzative. Le organizzazioni reali sono molto più complesse e abitualmente possono essere un misto di più configurazioni organizzative.

Si parla in questo caso di **CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE MISTE O ANCHE DETTE IBRIDE** (es: orchestra sinfonica)

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE



*in generale non vi è un'unica organizzazione migliore,
un'organizzazione è migliore quando i parametri di progettazione sono fra loro coerenti e insieme ai fattori situazionali costituiscono una configurazione coerente.*

Un efficace processo di progettazione organizzativa richiede talvolta la creazione di una nuova configurazione .

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

MA PERCHE' IN UN CORSO DI ECONOMIA SANITARIA CI DOBBIAMO OCCUPARE ANCHE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE, O MEGLIO NELLO SPECIFICO DI ORGANIZZAZIONE SANITARIA?

Perche' non vi può essere "economia" e quindi risparmio se non c'è una OTTIMA organizzazione alla base.

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

Per farvi capire cosa significa ottima organizzazione cambiamo ambito e andiamo a guardare il comune.

A capo del comune c'è la Giunta Comunale all'interno della quale ci sono gli assessori ognuno con una propria delega.

Facciamo un esempio

Se l'assessore Bianchi (magari perché ex atleta) ha la delega allo sport significa che "darà istruzioni e priorità" al dirigente dell'area sport

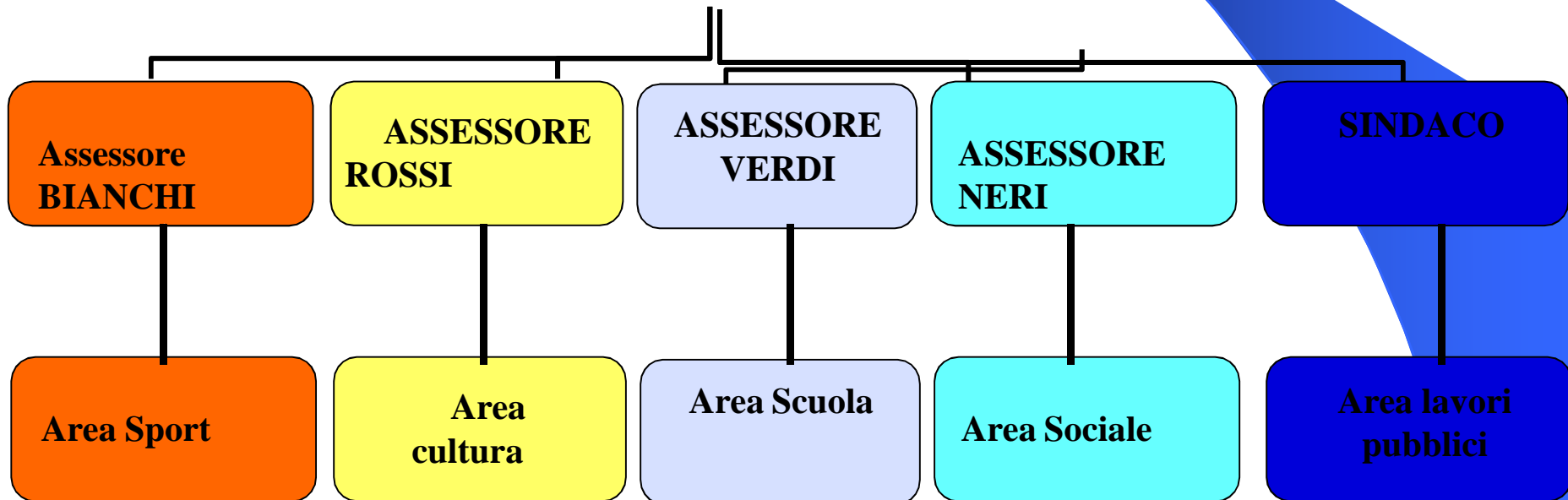
Se l'assessore Rossi ha la delega alla cultura (magari perché scrittore) significa che "darà istruzioni e priorità" al dirigente dell'area cultura

Se l'assessore Verdi ha la delega alla scuola (magari perché ex preside) significa che "darà istruzioni e priorità" al dirigente dell'area scuola

Se l'assessore Neri ha la delega al Sociale (perché magari ha in passato lavorato in identica area di altro comune) e ai demografici significa che "il Sindaco ha tutte le deleghe non assegnate agli assessori"

Struttura organizzativa comunale

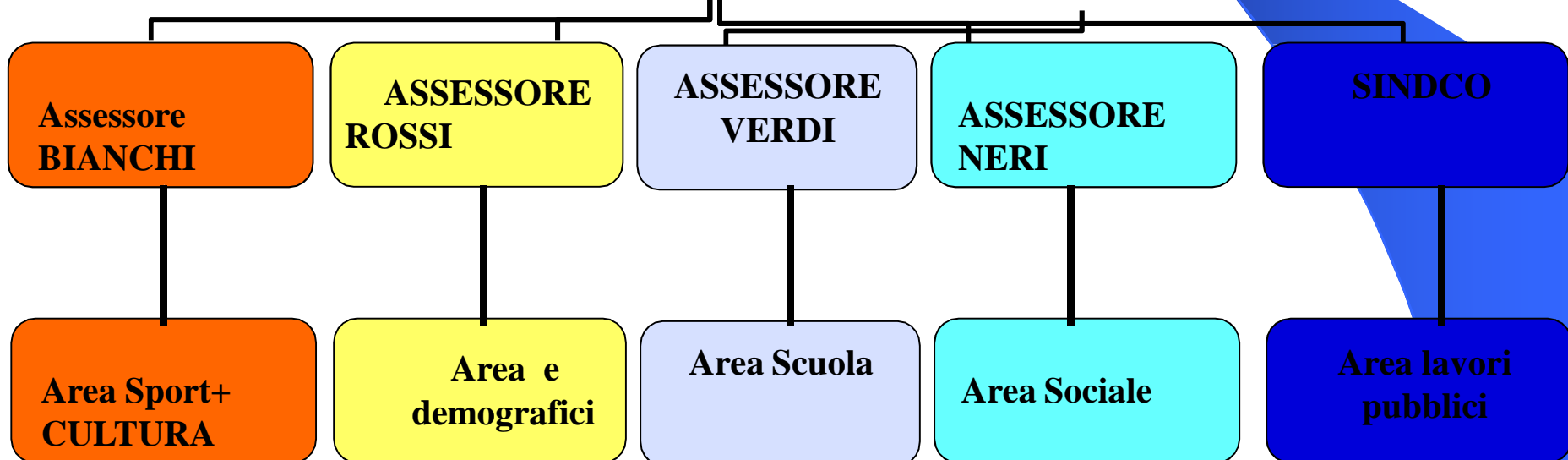
Il tipo di organizzazione dovrebbe essere la seguente, ma questa e' possibile solo in comuni grandi (ammesso e non concesso poi che anche fra i grandi questo assioma venga rispettato), ma la maggior parte dei comuni sono piccoli o medi e quindi?



Struttura organizzativa comunale

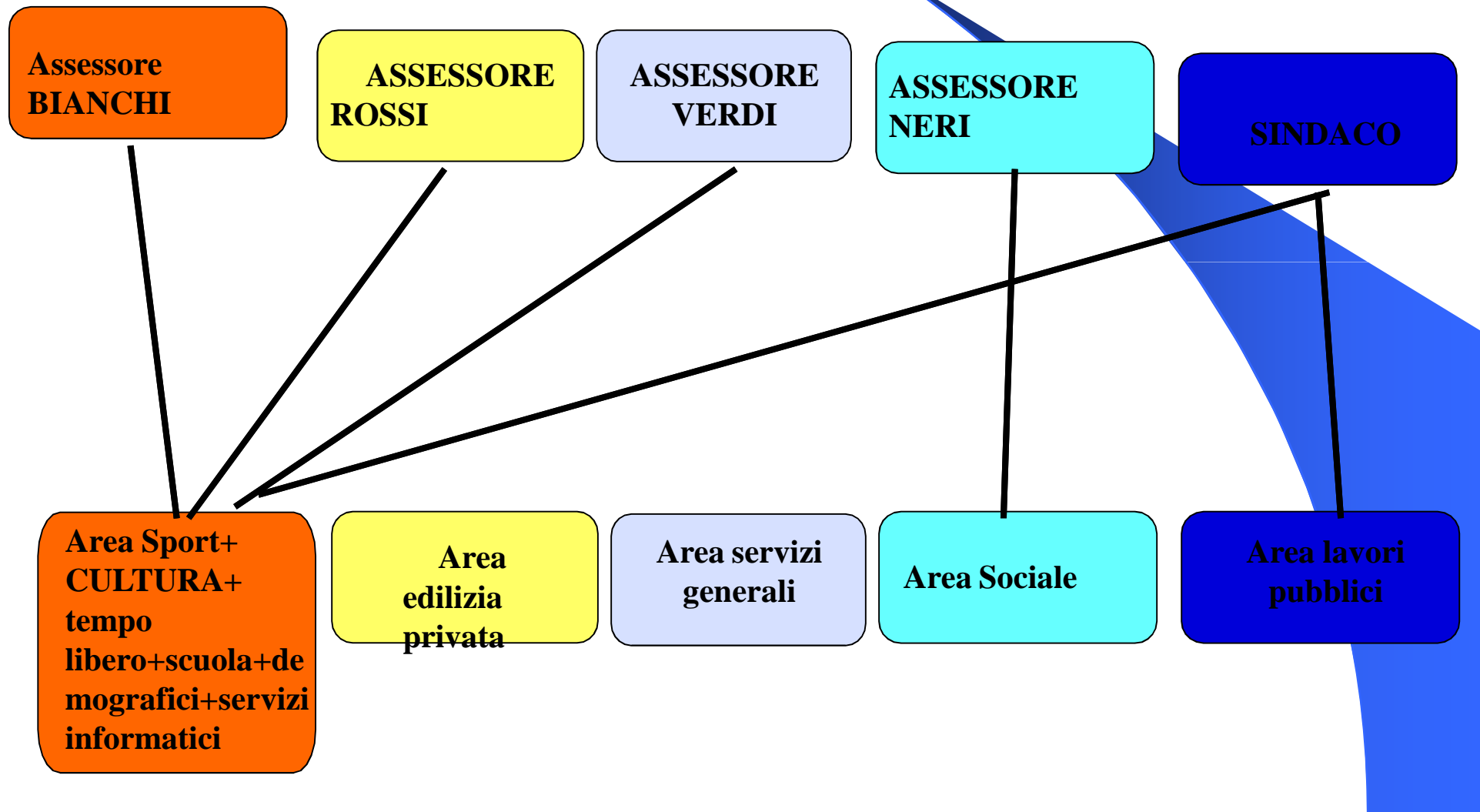
Quindi puo' capitare che vi sia un dirigente che ne sappia di sport e cultura, e un altro che ne sappia di sociale MA NON DI DEMOGRAFICI... e quindi?

Quindi in questi casi e' l'ente che per raggiungere la massima efficienza possibile (che non e' la massima efficienza assoluta che si potrebbe avere solo quando assessore e dirigente della rispettiva area conoscano entrambi molto bene la materia) va "seguita" la competenza del DIRIGENTE e quindi nel nostro caso andrebbero accorpate SPORT E CULTURA e spaccettate sociale da demografici ANDANDO A PERDERE EFFICIENZA SUL SOLO assessore Rossi che si troverà a dare indicazioni di massima in un area della quale nulla sa ma sulla quale si deve formare, ma che verrà aiutato in questo dall'ottima conoscenza del dirigente



Struttura organizzativa comunale

Purtroppo quello in cui ci troviamo di fronte nei comuni medio piccoli e' la seguente situazione che accade per rispettare le "conoscenze" degli assessori o semplicemente le preferenze di questi.



L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

Che e' in assoluto la situazione con maggiore inefficenza, in primo luogo perche' il povero dirigente dell'area "arancione" non puo' essere onniscente e quindi sapere PERFETTAMENTE TUTTO di tutte quelle materie, ma purtroppo, nei piccoli comuni questa situazione e' la regola ed e' difficilmente risolvibile. Il problema che arriva in secondo luogo ed è la unica e vera inefficienza alla quale dobbiamo e possiamo porre rimedio, quale e'?

E' che il dirigente dell'area arancione si trova ad avere sopra di se ben 4 (e addirittura nella realta' spesso piu' di 4) "CAPI" per cui se un assessore dice di fare "A" entro domani, un altro di fare "B" entro domani e via a seguire, il "povero" dirigente si trovera' a poterne accontentare solo uno, scontentando tutti gli altri e generando inefficenze perche' a quel punto e' lui a dover scegliere la prioritá (quale fare per primo) che invece spetterebbe al politico (l'assessore o sindaco).

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

Andiamo ora a fare un esempio in sanità

Immaginiamo una qualunque visita specialistica, ad esempio cardiologica.

Se il medico deve:

- Prendere e registrare l'impegnativa (5 minuti)
- Visitare (10 minuti)
- Fare ecg (10 minuti)
- Scrivere referto (5 minuti)

Avremo un tempo a paziente pari a 30 min

Supponendo un costo orario del medico a 60 euro all'ora, significherebbe che il costo della visita a paziente sarebbe di 30 euro

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

Andiamo a ricercare quindi una maggiore efficienza.
Ci sono i tecnici di laboratorio che sono specializzati appunto nel fare ecg e che, ad esempio hanno un costo orario di 30 euro.
Andiamo ora a mettere un tecnico in stanza con il medico per fare ecg.

QUANTO E' ORA IL COSTO A PAZIENTE?

IL COSTO A PAZIENTE E' AUMENTATO O DIMINUITO?

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

Il costo e'

AUMENTATO



L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

Ora infatti avremo che

Il tecnico fara' ecg (10 minuti)

il medico deve:

-Prendere e registrare l'impegnativa (5 minuti)

-Visitare (10 minuti)

-Scrivere referto (5 minuti)

Avremo un tempo a paziente pari a 30 min

Supponendo un costo orario del medico a 60 euro all'ora, significherebbe che il costo della visita a paziente sarebbe di 30 euro (per il medico) di cui per 10 minuti li a non fare nulla e di 15 euro per il tecnico di cui 20 minuti li a non fare nulla.

Il costo e' quindi passato da 30 euro a $30+15=45$ euro a fronte di una stessa attesa per il paziente pari a 30 minuti di visita.

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

Per guadagnare efficienza dovremo ORGANIZZARCI meglio, dovremo quindi trovare dei locali esempio un lungo corridoio con 3 stanze attigue dove nella prima stanza mettere un amministrativo

Che si occuperà di prendere l'impegnativa e registrare il paziente

5 minuti al costo orario ad esempio di 12 euro l'ora, si andrà a spendere 1 euro a paziente di costo personale amministrativo

Nella seconda stanza ci sarà il tecnico che nei seguenti 10 minuti farà ecg per un costo di 5 euro a paziente.

Nella terza stanza ci sarà il medico che si occuperà di visitare (10 minuti) e scrivere il referto (5 minuti) per un costo pari ad euro 15.

Quanto sarà ora il costo a paziente? Verrebbe da rispondere 21 euro (15+5+1) ma non sarà esattamente così

COSTI FISSI E COSTI VARIABILI

Con il termine costo fisso si indica l'insieme dei costi il cui ammontare è indipendente dalla quantità prodotta. Il concetto di costo fisso si contrappone, nella contabilità industriale, al concetto di costo variabile, il cui ammontare dipende direttamente dalla quantità prodotta di beni o servizi.

Immaginiamo di comprare una macchina per produrre spilli che costa 1.000.000 di euro e che per realizzare uno spillo sia necessario spendere 0.05 euro di materiale.

Se noi con quella macchina produciamo un solo spillo, quanto ci sarà costato?

$$1.000.000 + 0.05 = 1.000.000,05$$

Se noi con la stessa macchina produciamo 1.000.000 di spilli, quanto ci costano cadauno?

Poiché il costo della macchina per produrli è fisso in quanto **NON VARIA AL VARIARE DELLA QUANTITÀ**, a differenza del costo del materiale che varia in relazione alla quantità avremo:

COSTI FISSI E COSTI VARIABILI

1.000.000 (costo macchina e quindi costo fisso)/1.000.000 di pezzi= 1 euro a spillo

Sapendo che per ogni spillo il costo del materiale (costo variabile a seconda della quantità prodotta) è pari a 0,05 avremo che il costo per ogni spillo, producendone 1.000.000 sarà di 1,05 euro cad.

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

Tornando all'esempio di prima nel nostro calcolo dei costi non abbiamo tenuto conto che prima utilizzavamo solo UNA STANZA e ora ne usiamo 3 e di conseguenza dove prima bastava 1 scrivania, 1 pc, 1 sedia ecc, ora ci servono 3 scrivanie, 3 pc, 3 sedie ecc.

Quindi dobbiamo comprare 2 scrivanie, 2 pc e 2 sedie.

Immaginiamo che 2 scrivanie costino 500 euro cad., che due pc costino 500 euro cad e 2 sedie costino 100 euro cad avremo

$1000+1000+200=2200$ euro in piu' che spendiamo per fare quelle visite.

Ma questi costi non vanno "applicati" ai pazienti di quel giorno, perche' essendo beni durevoli (costi fissi) li possiamo usare infinite volte e questo significa anche poterli usare per le visite cardiologiche al mattino e per le visite urologiche al pomeriggio.

Ma il costo dobbiamo comunque quantificarlo per cui per semplicita' lo quantifichiamo in 0,01 cent a paziente.

Andando a sommare questo costo ai 21 euro trovati avremmo che il costo a paziente sara' sceso da 30 euro a 21,01.

Abbiamo quindi migliorato l'efficienza. Ma l'efficacia?

L'efficacia finale sara' la stessa, quella ad essere peggiorata sara' l'efficacia "intermedia" perche' ora il paziente avra' dei tempi morti ulteriori di attesa, rispetto ai 30 minuti di prima perche' il secondo paziente dovra' ad esempio aspettare per ecg 5 minuti ulteriori (deve aspettare che il

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

Paziente precedente esca dalla stanza 2 (dove sta 10 min per ecg) mentre lui ne impiega solo 5 per stare nella stanza 1 dove c'è amministrativo. Abbiamo detto però che al fine di una migliore efficienza in economia sanitaria l'efficacia intermedia NON rileva.

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

Nell'esempio più efficiente si può migliorare ancora l'efficienza?

Possiamo fare costare ancora meno la visita?

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

SI

Basterebbe comprare ad esempio un dittafono per cui mentre il medico visita, registra quello che andrà scritto che potrà essere girato all'amministrativo per cui avremo 5 minuti in meno di "costo medico" e 5 minuti in più di "costo amministrativo" con un risparmio notevole, oppure trovare un sistema preciso con il quale parlando il medico detta già al pc che scrive per cui avremmo 5 minuti in meno di costo medico e addirittura 5 minuti in meno di visita per il paziente.

L'ORGANIZZAZIONE MIGLIORE

C'e' un'organizzazione ottimale per cui una volta trovata... "siamo a posto"?

NO

Per quanto possiamo essere bravi oggi, domani (vuoi per nuove scoperte tecnologiche, vuoi per cambi organizzativi al vertice, vuoi per qualunque altro motivo) ce ne sara' sicuramente una migliore per cui per avere una efficiente economia sanitaria, anche l'organizzazione va costantemente monitorata.

ECONOMIA SANITARIA



Quindi basta comprare sempre quello che costa meno?

ECONOMIA SANITARIA

Un'azienda sanitaria italiana sulla base di questo assioma, per l'intervento al tunnel carpale poteva scegliere fra due dispositivi.

Il primo costava 700 euro

Il secondo costava 5 euro.

In entrambi i casi il risultato finale per il paziente era IDENTICO (quindi stessa efficacia)

ECONOMIA SANITARIA

Cosa fece l'azienda?

Compro' quello da 5 euro proprio sulla base del fatto che doveva comprare quello che costava meno.

ECONOMIA SANITARIA

Ma il dispositivo da 5 euro era davvero quello che costava meno?

Chiaramente in senso assoluto si.

**Ma in economia sanitaria il costo va guardato dal punto di vista del costo complessivo reale
ovverosia va ricercata l'efficienza.**

Analizziamolo

ECONOMIA SANITARIA

Con il dispositivo da 5 euro si aveva un intervento di due ore con dimissione il giorno seguente

Con il dispositivo da 700 euro si aveva un intervento di 10 minuti con dimissione dopo due ore.

Ma questo aspetto preso asetticamente non rileva perche' l'efficacia finale e' identica.

L'economia sanitaria deve guardare l'efficacia (che potremmo definire) intermedia solo a parita' di efficienza.

ECONOMIA SANITARIA

Quello che rileva e' invece che:

1) Con il dispositivo da 5 euro si aveva un intervento da due ore che comporta dal punto di vista del costo

- due ore di intervento di sala operatoria e di conseguenza due ore di lavoro del medico, due dell'infermiere ferrista, due dell'anestesista ecc

- un giorno di degenza che comportava costi alberghieri (cambio biancheria, pulizia, pasti) e costi sanitari (gli infermieri e i medici che dovevano passare ogni tot ore a controllare l'esito dell'intervento).

ECONOMIA SANITARIA

**ANDANDO A SOMMARE TUTTI QUESTI
COSTI, IL COSTO FINALE
DELL'INTERVENTO CON IL DISPOSITIVO
DA 5 EURO ERA ALL'INCIRCA DI**

1478 EURO

ECONOMIA SANITARIA

2) Con il dispositivo da 700 euro si aveva un intervento da 10 minuti che comporta dal punto di vista del costo

- 10 minuti di intervento di sala operatoria e di conseguenza costi di personale di sala irrisori

- due ore di D.H. che comportavano costi alberghieri e costi sanitari praticamente nulli

ECONOMIA SANITARIA

**ANDANDO A SOMMARE TUTTI QUESTI
COSTI, IL COSTO FINALE
DELL'INTERVENTO CON IL DISPOSITIVO
DA 700 EURO ERA ALL'INCIRCA DI**

1005 EURO

ECONOMIA SANITARIA

Quindi quale dispositivo conveniva comprare?

**Paradossalmente quello da 700
euro, da sempre escluso
perche' il piu' "costoso"**

ECONOMIA SANITARIA

In economia sanitaria riepilogando non bisogna prendere il dato del costo in maniera asettica ma paragonarne efficacia ed efficienza.

