

QUALITÀ – APPUNTI

PRIMA UNIT

Obiettivo del corso: capire che cosa sono le organizzazioni, come funzionano, chi le progetta e quando.

Negli ultimi anni, il settore sanitario è stato organizzato come un'azienda (ad esempio, l'Ospedale è diventato un'Azienda ospedaliera, le ASP sono diventate Aziende Sanitarie Provinciali, e le ASL sono diventate Aziende Sanitarie Locali), richiedendo quindi un'operatività efficiente, efficace e produttiva. La suddivisione dei ruoli è cruciale in un contesto aziendale, con la presenza di personale specializzato (ad esempio, OSS, infermieri, medici, direttori sanitari, ecc.). Le risorse umane svolgono un ruolo chiave nei processi, che rappresentano sequenze di attività eseguite secondo protocolli predefiniti.

Il professore commenta l'articolo "AI will change radiology but it won't replace radiologist," affermando che, sebbene l'IA stia avanzando rapidamente nella gestione di conoscenze codificabili, nella radiologia non sostituirà gli esseri umani. Questo perché nella radiologia sarebbe necessaria una totale condivisione di informazioni personali, come cartelle cliniche e referti. In sintesi, l'IA sarà un utile strumento per migliorare la formazione del personale sanitario e ottimizzare le prestazioni per i pazienti, ma non sostituirà completamente l'intervento umano.

Perché l'organizzazione dei servizi sanitari deve tenere conto dei cambiamenti in ambito scientifico, tecnologico e dei saperi diffusi? Perché si applicano all'oggetto della professione: gli esseri umani. Conoscere lo stile di vita e le abitudini delle persone, come il grado di attività fisica o l'uso della tecnologia, è essenziale nella comprensione di alcune patologie. Questo evidenzia come tutto si riconduca a processi organizzativi nell'ambito sanitario (sia che sia un semplice reparto sia che sia un ospedale).

Il ruolo dell'azienda sanitaria provinciale è fondamentale nella distribuzione dei servizi sanitari a livello provinciale. Tuttavia, è importante sottolineare che la gestione complessiva della sanità è di competenza regionale. Questo significa che le decisioni strategiche, la pianificazione e la gestione delle risorse nel settore sanitario sono responsabilità della regione.

Le aziende sanitarie provinciali agiscono come enti operativi a livello locale, implementando le direttive regionali e garantendo che i servizi siano forniti in modo efficace e efficiente a livello provinciale. Possono essere coinvolte nella gestione degli ospedali, dei centri di salute e di altri servizi sanitari sul territorio.

Per quanto concerne l'organizzazione a livello sanitario, si intersecano due elementi fondamentali: la **componente infrastrutturale fisica** e la **componente tecnologica**. La progettazione di un ospedale richiede una ponderata considerazione di quanti reparti dovrà ospitare e delle tecnologie necessarie. La dotazione tecnologica in termini di ICT (Information and Communication Technology) da impiegare, insieme ai materiali essenziali per l'approvvigionamento quotidiano, non può essere trascurata. Tutto questo deve essere pianificato in anticipo. Quando si concepisce un'unità organizzativa specifica, è imperativo considerare le sue finalità, la sua capacità di fornire risposte appropriate sul territorio e le modalità con cui svolge le sue attività.

ORGANIZZAZIONI: entità sociali guidate da **obiettivi**, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'**ambiente esterno**.

In generale, il concetto di organizzazione si riferisce a entità sociali con obiettivi definiti, organizzate come sistemi di attività. I termini "sistemi" e "sistema" implicano una complessità e diversità di individui che devono collaborare per raggiungere un obiettivo comune.

In ospedale vi sono medici e personale ausiliario. Quest'ultimo può essere parzialmente scientifico (infermieri) o totalmente amministrativo. Vi è dunque una gradualità ed eterogeneità di competenze, delle quali è necessario tener conto già dalle prime fasi di progettazione.

LEADERSHIP: sostantivo che fa riferimento alla "*capacità di guida*".

Ci sono tantissimi tipi di leadership. Il leader non è un uomo solo al comando, vi è infatti un'organizzazione molto sofisticata, dove subentrano dinamiche che hanno a che fare con le variabili caratteriali, comportamentali, sociali e relazionali.

È pertanto essenziale che vengano considerate anche tutte quelle dinamiche che hanno a che fare con l'ambiente esterno e il modo in cui l'individuo si relaziona. Nessuno è un'isola, pertanto siamo inseriti, contestualizzati ed incorporati in reti (di causa-effetto) che si sovrappongono tra di loro. Ciascuno di noi fa parte di tante **reti** (familiare, degli amici, etc...), apparteniamo dunque ad un network enorme.

L'ambiente esterno ha un impatto significativo sulla vita delle persone e, di conseguenza, influenza le scelte organizzative, rappresentando un fattore in costante evoluzione.

Nel contesto organizzativo, la pubblicazione dei dati deve garantire un'affidabilità superiore al 99,9%. Un esempio illustrativo proviene dall'industria automobilistica, soprattutto per quanto riguarda il controllo dei microprocessori dei circuiti integrati che attivano gli airbag. La loro attendibilità è estremamente alta, considerando l'importanza di assicurare che, in caso di incidente, l'airbag funzioni correttamente. Questo circuito intelligente è progettato per attivarsi solo in presenza di un urto, evitando il rischio di attivazione accidentale.

Pertanto, i progetti organizzativi devono essere concepiti con un occhio al **requisito di performance**. Prima di acquisire clienti, è essenziale raccogliere i "**desiderata**", cioè le esigenze specifiche di un determinato territorio. L'approccio logico può seguire:

- via della sovrapposizione, specializzandosi in un'area di eccellenza e replicando l'esistente;
- via della complementarità, affrontando le carenze, garantendo una copertura completa delle competenze necessarie.

Tipi di organizzazione:

- **organizzazioni con scopo di lucro**, in cui le attività dei manager sono dirette verso la generazione dei profitti per l'azienda.

Le grandi aziende perseguono la realizzazione di profitti creando valore, garantendo che la somma complessiva dei ricavi sia costantemente superiore alla somma complessiva dei costi. In alcune situazioni, i costi possono sembrare superiori, ma è cruciale considerare il valore economico pluriennale. Un esempio chiave è la proprietà di una casa ereditata: può comportare un impatto finanziario iniziale significativo, ma si rivela un investimento redditizio nel corso del tempo.

È importante distinguere tra la **manifestazione finanziaria**, quando si entra effettivamente in possesso di denaro, e la **manifestazione economica**, che rappresenta il valore nel tempo di ciò che è stato acquisito con le risorse finanziarie. Nel contesto di una struttura sanitaria, gli acquisti come siringhe, aghi e batuffoli di cotone sono considerati materiali di consumo

immediato, mentre i grandi macchinari e le tecnologie sofisticate hanno una durata pluriennale. Questa distinzione tra manifestazioni finanziarie ed economiche è fondamentale per valutare la sostenibilità e la redditività nel lungo termine.

- **organizzazioni no profit**, gli sforzi dei manager sono volti alla produzione di un determinato tipo di impatto sociale.

Le organizzazioni no profit, per loro natura, non sono orientate a generare profitto. Tuttavia, è importante considerare l'approccio all'economicità, all'affidabilità e alla trasparenza per un corretto utilizzo delle risorse. Questo principio si applica anche in contesti particolari come la sanità pubblica, che richiede un notevole assorbimento di risorse economiche, pur mantenendo una finalità non orientata al profitto, anche se non esclude direttamente questa possibilità.

Un esempio analogo è rappresentato dall'università: sebbene il suo fine ultimo non sia la massimizzazione del profitto, la sua presenza in un territorio può comunque fungere da fonte di sviluppo economico. In questo caso, l'obiettivo principale è la produzione di laureati e la promozione della ricerca di qualità, piuttosto che il perseguimento diretto del profitto. La visione di queste organizzazioni no profit riflette una missione incentrata su benefici sociali e culturali, ancorata alla responsabilità nell'uso delle risorse.

- **Nuovo tipo di organizzazione (organizzazioni ibride o anche dette a duplice scopo)**, le società benefit, sanità privata o università private.

Alcune logiche di questo tipo trovano un punto di sintesi anche nel perseguimento di un'attività che abbia un impatto sociale ma che al contempo crei un valore (non un profitto), cioè deve comunque salvaguardare il bilancio utilizzando quel valore per reinvestire e finanziarsi.

Le organizzazioni nascono dall'incapacità dei sistemi di mercato di sopperire alla domanda di un bene o servizio (es. l'ospedale è considerato un'organizzazione perché il mercato non è in grado di erogare la complessità dei servizi necessari).

Una caratteristica fondamentale di queste entità è la capacità di coordinare le risorse, ottenendo così un effetto moltiplicatore sulle capacità inizialmente disponibili.

La **conoscenza** è l'unità di misura per un'organizzazione ed essa è detenuta principalmente dalle risorse umane, particolarmente complesse da gestire a causa di due fattori:

- Il loro contributo non è costante e non è prevedibile (es. il chirurgo ha la febbre e non riesce a rendere quanto farebbe solitamente: circostanza non prevedibile);
- Le performance non dipendono esclusivamente dal singolo.

Altri fattori che influenzano le prestazioni dei dipendenti sono l'interazione con le altre **risorse umane** e la **motivazione**, influenzata dalla corrispondenza tra le ambizioni di una persona e le responsabilità affidatele.

Le risorse umane sono caratterizzate da competenze:

- **Hard:** abilità tecniche che si applicano a mansioni e compiti specifici. Es. la conoscenza di un determinato linguaggio di programmazione;
- **Soft:** abilità interpersonali che possono essere trasferite a diversi tipi di lavoro e situazioni. Es. capacità di leadership.

L'interazione tra le risorse umane genera una “**higher order capability**”, ovvero una capacità di livello superiore ottenuta dalla combinazione delle capacità individuali. In altre parole, quando le competenze, le conoscenze e le abilità di persone diverse si integrano e collaborano in modo sinergico, il risultato è una capacità collettiva che supera ciò che ciascun individuo potrebbe ottenere da solo. Questa sinergia può portare a soluzioni innovative, migliori performance e maggiore efficienza nelle attività e nei processi. La collaborazione e la diversità delle competenze possono quindi generare valore aggiunto a livello organizzativo.

Le dimensioni che permettono di descrivere un'organizzazione sono:

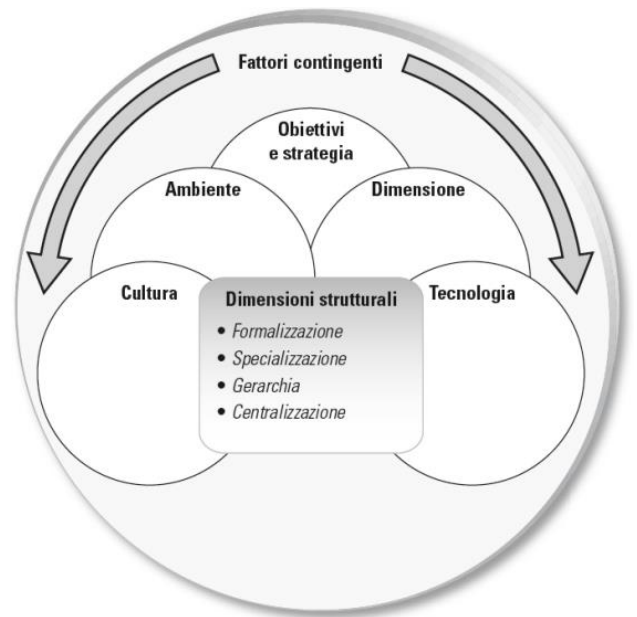
- I fattori contingenti;
- Le dimensioni strutturali;

Queste caratteristiche interagiscono le une con le altre e possono variare da un'organizzazione all'altra.

Fattori contingenti

Comprendono elementi che descrivono l'ambiente organizzativo che influenza e modella le dimensioni strutturali. Essi sono:

- **Dimensione**, tipicamente misurata attraverso il fatturato o il numero di dipendenti. NB: le nuove aziende, specie quelle proprietarie di social network, mettono in discussione questo aspetto.
- **Tecnologia**, si riferisce agli strumenti, alle tecniche e alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output.
- **Ambiente**, riguarda tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione. Gli elementi chiave sono: il settore di attività, la pubblica amministrazione, i clienti, i fornitori e la comunità finanziaria.
- **Obiettivi e strategia**, definiscono lo scopo e le tecniche competitive che distinguono un'organizzazione dalle altre.



Dimensioni strutturali

Le dimensioni strutturali forniscono etichette per descrivere le caratteristiche interne di un'organizzazione. Esse sono:

- **Formalizzazione**, quantità di documentazione scritta relativa all'organizzazione, che costituisce la base della specializzazione ed è essenziale per minimizzare gli errori.
- **Specializzazione**, grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative separate. Come osservato da Adam Smith, la suddivisione della produzione di un prodotto finale in 18 mansioni in una fabbrica di spilli permette un notevole aumento dell'efficienza rispetto all'impiego di un singolo dipendente per tutte le fasi.
- **Gerarchia**, descrive chi è responsabile nei confronti di chi e definisce le aree di competenza di ciascun manager. La gerarchia è descritta in un organigramma di linee verticali. Insieme alla formalizzazione, essa priva i sottoposti di autonomia e, quindi, di motivazione, andando ad aumentare il turnover tra i dipendenti.
- **Complessità**, numero di diverse unità o attività all'interno dell'organizzazione. La complessità può essere misurata lungo tre dimensioni: verticale, orizzontale e spaziale.
- **Centralizzazione**, livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni.

Risultati di performance ed efficacia

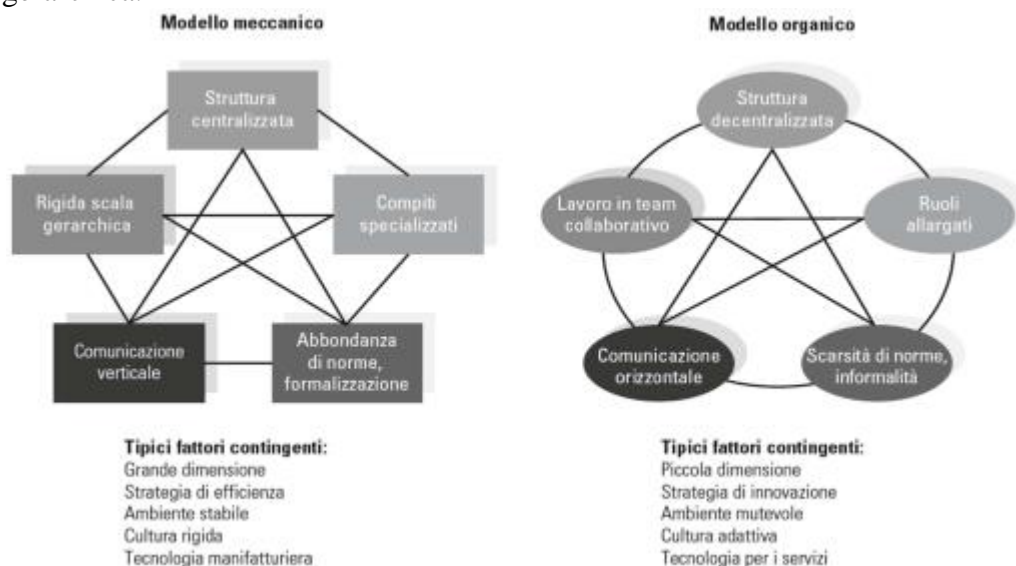
I manager cercano di progettare le organizzazioni in modo da raggiungere:

- **Efficacia:** indica il livello di raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione. Un'organizzazione è efficace quando raggiunge il proprio obiettivo.
- **Efficienza:** quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. L'efficienza è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro, lavoratori necessari per produrre un dato livello di output.

MODELLI ORGANICI E MODELLI MECCANICI

La progettazione organizzativa segue un continuum che va da un modello meccanico a un modello organico:

- Il **modello organico** presenta un elevato grado di flessibilità, adattabilità e si focalizza principalmente su apprendimento e adattamento.
- Il **modello meccanico** è caratterizzato da regole e procedure standard e da una chiara linea gerarchica.



MODELLO MECCANICO: standardizzazione

Le strutture altamente standardizzate, tipiche dei modelli meccanici, possono facilitare la sostituzione dei dipendenti grazie alla definizione chiara dei ruoli. Tuttavia, il periodo di adattamento e la riduzione temporanea delle performance sono inevitabili durante la transizione.

In questo contesto, la **burocrazia** riveste un ruolo fondamentale. Sebbene abbia un'accezione negativa nell'immaginario collettivo, per definizione, con tale termine ci si riferisce all'insieme di procedure messe in atto per prevenire errori. Ciò porta alla standardizzazione del lavoro, che permette di ottenere un output misurabile, ma, allo stesso tempo, comporta un elevato tasso di turnover.

Con il termine “**turnover**” s'intende il tasso di ricambio del personale, cioè il flusso di persone in entrata (assunte) e in uscita (dimesse o licenziate) da un'azienda.

Ovviamente l'effetto del tasso di turnover varia a seconda dell'azienda considerata, in funzione della velocità con cui è possibile formare un nuovo dipendente. Questo diventa una sfida significativa in un contesto aziendale sanitario, dove le competenze del personale sono uniche e necessitano di lunga formazione per poter essere acquisite.

Il fenomeno noto come '**Great Resignation**' si caratterizza per dimissioni di massa, un evento che ha avuto un impatto significativo negli Stati Uniti. Queste dimissioni coinvolgono anche aziende con elevati guadagni annuali e sono motivate da diverse ragioni. Molte persone non sono in grado di sopportare le pressioni delle strutture organizzative, che richiedono performance eccezionali e un notevole impegno. Spesso, raggiungere gli obiettivi aziendali implica sacrificare una considerevole parte della vita personale. Questo fenomeno non è confinato a un particolare livello gerarchico, ma è influenzato dal grado di interazione tra i dipendenti. Come discusso precedentemente, in un contesto di lavoro di squadra, il peso dell'individuo diventa significativo poiché le interazioni con gli altri membri del gruppo contribuiscono all'output complessivo. Ad esempio, considerando una sala operatoria, l'output non dipende esclusivamente dal capo chirurgo, ma è il risultato della combinazione di conoscenze condivise tra tutti i livelli dell'organizzazione.

In una struttura altamente standardizzata, la sostituzione dei dipendenti risulta più agevole poiché ciascuno ha ruoli ben definiti. Tuttavia, è evidente che, in seguito a una sostituzione, si verifichi sempre un periodo di adattamento, durante il quale le performance tendono a diminuire. La domanda cruciale è: quanto tempo è necessario per riportarle ai livelli precedenti? In altre parole, quale grado di specializzazione devono possedere le risorse affinché il sistema torni a funzionare come prima?

Tutto ciò dipende dal livello di **conoscenza**. Quando esiste un alto livello di conoscenza, condiviso dall'intero team, le performance tendono a migliorare, poiché la collaborazione è più fluida, la comunicazione è più efficiente e il lavoro viene svolto in modo più rapido. Tuttavia, in situazioni di cambiamento, come le dimissioni del personale, è necessario un periodo di riallineamento e ricondivisione di conoscenza.

Se si dispone già di un alto livello di conoscenza, la condivisione si riduce ai dettagli pratici e non è necessario ritrattare procedure di base. Ad esempio, per effettuare un intervento dopo la partenza di un membro del team, ci vogliono solo due o tre giorni per stabilire la nuova dinamica. In questo contesto, la transizione è rapida grazie all'allineamento delle basi di conoscenza e competenze preesistenti.

MODELLO ORGANICO: innovazione

“3M” è un'azienda che produce innovazioni continue in moltissimi settori e la cui filosofia è: “Metti in discussione anche ciò che dice il tuo capo. Non dire mai di sì. Vai avanti con le tue idee, perché non c'è un modo specifico per fare le cose se dobbiamo creare ed essere innovativi”.

Esplorare nuove procedure è essenziale per essere innovativi. Rimanere costantemente nella stessa routine non può portare a progressi significativi, poiché non ci si può aspettare un miglioramento senza tener conto delle possibili inefficienze nei processi. Come possiamo individuare tali errori? Sfidando le procedure e le routine.

Tuttavia, se lavoriamo in un ospedale e dobbiamo eseguire gli interventi programmati al mattino, potremmo essere limitati nelle opportunità di innovazione. Le priorità sono spesso incentrate sulla precisione e sulla conformità alle procedure stabilite, piuttosto che sull'innovazione o sulla flessibilità. In questi contesti, la creatività potrebbe essere limitata dalle restrizioni imposte dalle procedure stesse.

La creazione di una struttura standardizzata è fondamentale, poiché permette di avere un approccio coerente e basato su procedure ben definite. Queste procedure forniscono una guida essenziale garantendo che i risultati siano validi e affidabili.

Pertanto, mentre le procedure sono essenziali, devono essere progettate in modo da consentire la creazione e l'innovazione. Non esiste una formula universale per l'organizzazione delle risorse all'interno di una comunità sanitaria. La struttura dipende dai vantaggi e dagli svantaggi relativi agli obiettivi specifici. È importante considerare che una struttura troppo rigida può portare a un senso di alienazione e alla perdita di motivazione tra i membri del team.

Qui entra in gioco la gestione delle risorse umane (**Human Resource Management**), che ha il compito di sostenere la motivazione dei dipendenti attraverso una serie di tecniche. È interessante notare che in alcune aziende multinazionali americane, un giorno libero a settimana può essere una strategia efficace per sostenere la motivazione dei dipendenti. I bonus monetari potrebbero non essere la soluzione ideale per tutti. Alcuni dipendenti potrebbero invece desiderare maggiore flessibilità negli orari o una riduzione dei giorni di lavoro settimanali per migliorare la loro qualità di vita e il loro benessere.

Un esempio concreto dell'applicazione del sistema organico è rappresentato dall'azienda "Diesel". Il presidente Renzo Rosso ha adottato un approccio innovativo per introdurre nuove visioni nei design dell'azienda. A tal fine, ha inviato 20 giovani stilisti in diverse nazioni per un periodo di 3 mesi, con l'incarico di osservare, fotografare, farsi ispirare e, al loro ritorno, creare un melting pot delle esperienze vissute durante il viaggio.

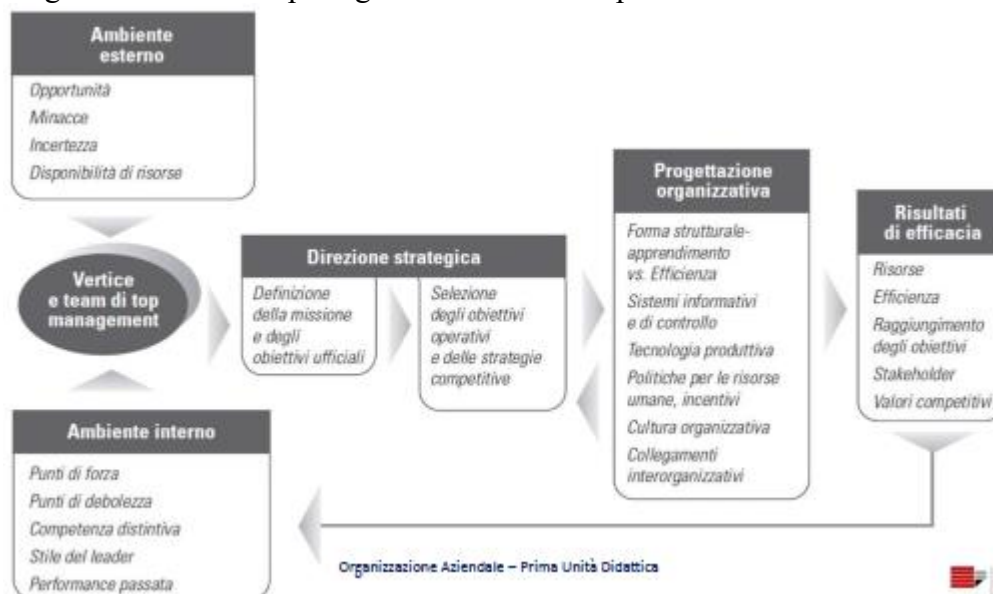
Durante questa esperienza, ai designer non sono state imposte restrizioni e non erano vincolati da orari di lavoro prefissati. Inoltre, non erano tenuti a redigere rapporti periodici per aggiornare i superiori. Questo approccio organico ha permesso ai creativi di esplorare liberamente le loro idee e di portare una fresca e innovativa prospettiva ai design dell'azienda.

MODELLO “SENZA CAPI”

Il modello «senza capi» o bossless è una nuova tendenza: si tratta di un modello estremamente organico di progettazione organizzativa in cui non esistono titoli formali, non conta l'anzianità, non ci sono gerarchia e manager. Alcune aziende bossless sono: Netflix (streaming e streaming on demand), Whole Foods (supermercati), GE Aviation (produzioni di componenti e sistemi per l'aeronautica).

DIREZIONE STRATEGICA NELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Ogni organizzazione esiste per uno scopo. I top manager definiscono la direzione strategica che l'organizzazione deve perseguire e la missione specifica da realizzare.



Il progetto strategico

Focalizza l'azione del management. Implica che tutte le energie e le risorse dell'organizzazione sono indirizzate verso un obiettivo generale.

A esso sono legati tre aspetti:

- **Missione**, obiettivo generale di un'organizzazione, riassume la visione, i valori condivisi e la ragion d'essere.
- **Vantaggio competitivo**, è ciò che contraddistingue l'organizzazione dalle altre. Conseguire un vantaggio competitivo sostenibile è lo scopo generale del progetto strategico.
- **Competenza distintiva**, è qualcosa che l'organizzazione fa particolarmente bene rispetto ai concorrenti.

Obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi designano fini specifici perseguiti mediante le procedure operative effettive dell'organizzazione.

Gli obiettivi operativi riguardano:

- **Performance generale**: redditività, crescita, volume di output, erogazione di servizi entro determinati livelli di budget;
- **Risorse**: acquisizione dall'ambiente delle risorse necessarie;
- **Mercato**: quota o posizione nel mercato desiderata dall'organizzazione;
- **Sviluppo del personale**: formazione, promozione, sicurezza e crescita;
- **Produttività**: ammontare di output ottenuto dalle risorse disponibili;
- **Innovazione e cambiamento**: sviluppo di nuovi specifici servizi, prodotti o processi produttivi e capacità di adattarsi ai cambiamenti ambientali.

Strategia e struttura organizzativa

Una **strategia** è un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Due modelli per la formulazione di strategie sono:

- Modello delle **strategie competitive di Porter**;
- Modello della **tipologia di Miles e Snow**.

Strategie competitive di Porter

Le strategie di leadership di costo e differenziazione identificate da Michael Porter rappresentano due approcci fondamentali per ottenere un vantaggio competitivo nel mercato.

1. Strategia di Leadership di Costo:

- **Descrizione**: si concentra sul diventare il produttore a costo più basso nel settore, consentendo all'impresa di offrire prodotti simili o equivalenti a quelli dei concorrenti a un prezzo inferiore;
- **Vantaggio di Costo**: l'impresa ha successo se riesce a raggiungere e mantenere costi di produzione inferiori rispetto ai concorrenti;
- **Settori Tipici**: settori in cui i prodotti sono fortemente standardizzati e la competizione si basa principalmente sul prezzo;
- **Rischi**:



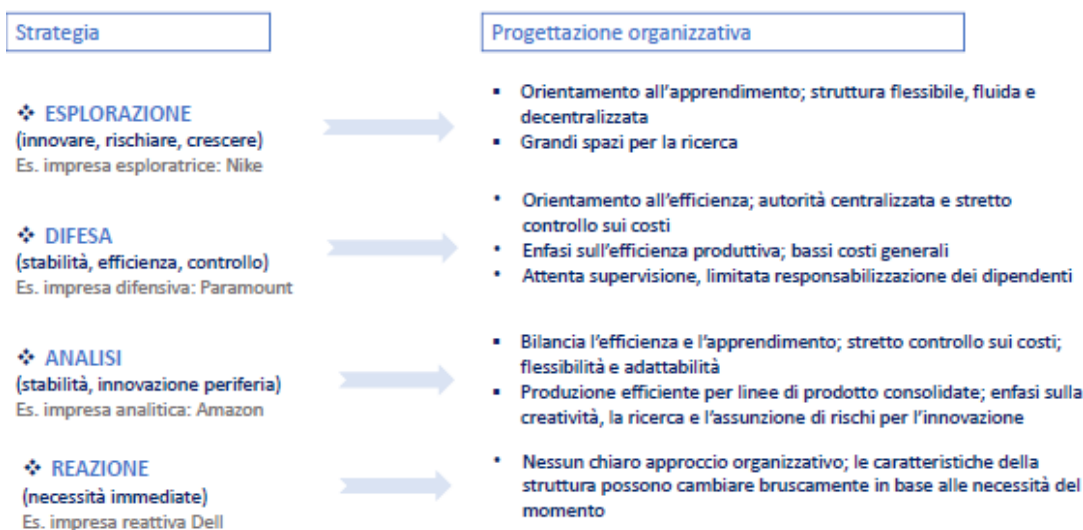
- Cambiamenti tecnologici che possono annullare i vantaggi di costo;
- Bassi costi di apprendimento per le imprese esterne al settore;
- Concentrazione eccessiva sul contenimento dei costi a discapito dell'innovazione.

2. Strategia di Differenziazione:

- **Descrizione:** mira a rendere i prodotti dell'impresa unici e desiderabili, permettendo di imporre un prezzo superiore rispetto ai concorrenti.
- **Vantaggio di Differenziazione:** l'impresa ha successo se riesce a creare e comunicare valore unico ai clienti, giustificando un prezzo premium.
- **Settori Tipici:** settori in cui i consumatori sono disposti a pagare di più per caratteristiche uniche o qualità superiori.
- **Rischi:**
 - Il consumatore potrebbe non riconoscere o valutare il fattore differenziale;
 - Resistenza del consumatore a pagare il prezzo premium;
 - Rischio di contraffazione o imitazione da parte dei concorrenti.

Entrambe le strategie hanno rischi associati e richiedono una comprensione approfondita del mercato e delle dinamiche competitive. Inoltre, l'ambiente esterno, comprese le minacce e le opportunità, può influenzare la scelta tra queste strategie. La capacità di un'impresa di adattarsi a cambiamenti nel contesto competitivo è cruciale per il successo a lungo termine. Inoltre, entrambe le strategie possono essere perseguite in un ambito competitivo ampio o ristretto.

La tipologia strategica di Miles e Snow



Fattori contingenti

I fattori contingenti che influenzano la struttura organizzativa sono:

- Strategia;
- Ambiente;
- Tecnologia;
- Dimensione;
- Ciclo di vita;
- Cultura organizzativa.



Misurazione dell'efficacia organizzativa

Quattro approcci alla misurazione dell'efficacia organizzativa:

- **Approccio degli obiettivi**, consiste nell'identificare gli obiettivi di output e nel rilevare la misura in cui questi sono stati conseguiti. **Indicatori:** redditività, quota di mercato, crescita, responsabilità sociale, qualità del prodotto.
- **Approccio basato sulle risorse**, si basa sulla capacità dell'organizzazione di ottenere risorse scarse e di valore e di integrarle e gestirle con successo. **Indicatori:** posizione negoziale, capacità di interpretare l'ambiente, capacità di utilizzare risorse tangibili, capacità di rispondere ai cambiamenti legati alla disponibilità di risorse.
- **Approccio dei processi interni**, misura l'efficacia come stato di salute ed efficienza interna dell'organizzazione, che deve presentare processi interni fluidi, ben funzionanti assicurando un'elevata produttività. **Indicatori:** fiducia e rapporti tra dipendenti, clima di lavoro, comunicazione non distorta, crescita e sviluppo dei dipendenti.
- **Approccio dei costituenti strategici**, misura l'efficacia prendendo in esame il livello di soddisfazione degli stakeholder chiave. **Indicatori:** proprietà → rendimento finanziario; dipendenti → retribuzione, soddisfazione del lavoro; clienti → qualità dei beni e servizi; creditori → affidabilità.

Misurazione dell'efficacia organizzativa

Poiché l'efficacia è multidimensionale, di solito i manager utilizzano indicatori tipici di più di un approccio e si servono di misure qualitative e quantitative.

Nessun approccio è adatto per la totalità delle organizzazioni, ma ciascuno offre vantaggi e svantaggi rispetto agli altri.

Il valore prodotto da un'organizzazione, che non si limita esclusivamente all'aspetto economico-finanziario, può essere misurato mediante i parametri della qualità; a questo scopo è utile il ciclo dell'assicurazione, valutazione ed autovalutazione (AVA), i cui risultati vanno confrontati con quelli di valutazioni precedenti in modo da poterli relativizzare.

Il valore e l'efficienza di un'organizzazione sono largamente influenzati dal coordinamento e dalla leadership.

SECONDA UNIT

La **struttura organizzativa**:

1. indica i rapporti di dipendenza formale, compresi il numero di livelli gerarchici e lo span of control di manager e supervisori;
2. identifica il raggruppamento di individui in unità organizzative e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione.
3. comprende la progettazione di sistemi che assicurino una comunicazione e un coordinamento efficaci e l'integrazione degli sforzi fra le unità organizzative.

I primi due elementi costituiscono il **frame-work strutturale**, ovvero la gerarchia verticale. Il terzo elemento riguarda gli **schemi di interazioni** tra i collaboratori dell'organizzazione.

ORGANIGRAMMA

La modalità più frequentemente utilizzata per progettare e rappresentare graficamente un'organizzazione è l'organigramma.



Un organigramma è la rappresentazione visiva di un intero sistema di attività e processi fondamentali di un'organizzazione.

Nell'organigramma le **linee orizzontali** indicano **rapporti di collaborazione e co-responsabilità**, le **linee verticali** indicano **rapporti di dipendenza** e le **caselle** designano una **carica**.

Approccio alla struttura basato sulla condivisione delle informazioni

Per strutturare l'organizzazione in un insieme coerente è necessario l'utilizzo di sistemi informativi e strumenti di comunicazione, oltre all'organigramma.

Le organizzazioni possono scegliere se orientarsi verso una:

- **organizzazione tradizionale** progettata per l'efficienza e che enfatizza la comunicazione e il controllo verticali (sistema meccanico);
- **learning organization** più flessibile che enfatizza la comunicazione e il coordinamento orizzontali (sistema organico).

La gestione degli obiettivi e degli errori è un aspetto cruciale nell'ambito organizzativo. Dipende dalla mentalità con cui vengono fissati gli obiettivi, dalla corretta allocazione delle risorse e da una cultura aziendale che determina come gli errori vengono trattati. Gli errori possono essere considerati opportunità di apprendimento e miglioramento o essere motivo di sanzioni e paura.

Nell'ambito della gestione degli errori, specialmente nel settore sanitario, è di primaria importanza garantire che gli errori non si ripetano. Pertanto, quando si verifica un errore, è fondamentale condurre un'analisi approfondita per identificarne la causa e definire una soluzione. Questo processo dovrebbe essere trasparente e condiviso con tutto il personale coinvolto, al fine di trasformare l'esperienza individuale in un apprendimento collettivo. In psicologia, questa pratica è conosciuta come "**criterio di apprendimento suppletivo**".

D'altro canto, se l'errore viene considerato un motivo di sanzione, chi lo ha commesso potrebbe evitare di comunicarlo, aumentando il rischio di ripetizione. Invece, l'approccio corretto dovrebbe essere quello di trattare l'errore come un'opportunità per l'apprendimento, la condivisione e il miglioramento, specialmente in settori critici come la sanità pubblica.

Tutti questi aspetti hanno un impatto significativo sulla dinamica organizzativa e possono rivelare se nella gerarchia aziendale si è verificato un indebolimento del controllo, sia a livello verticale che orizzontale. Pertanto, gestire gli errori in modo costruttivo e promuovere una cultura di apprendimento e miglioramento costante è fondamentale per garantire la sicurezza e la qualità nei servizi sanitari.

Anche se gli imprevisti possono sembrare del tutto imprevedibili, in realtà raramente lo sono. La maggior parte delle situazioni impreviste segue delle distribuzioni di probabilità, il che significa che possono essere anticipate in base a dati e modelli passati. Ciò non implica che non esistano eventi veramente unici e imprevedibili, ma sono solitamente legati a nuove scoperte o fenomeni che non sono mai stati precedentemente osservati. Questi casi sono spesso legati a campi avanzati di ricerca, come la scienza di frontiera, e talvolta portano a risultati insigni, come il Premio Nobel.

Nel contesto di interventi chirurgici complessi, dove sono in gioco le vite delle persone e la competenza medica è fondamentale, la gestione degli imprevisti è di estrema importanza. La sfida è rendere gli imprevisti prevedibili o almeno gestibili.

In questo ambito, l'utilizzo di tecnologie digitali e l'entrata in un ambiente di simulazione, come un metaverso, possono svolgere un ruolo cruciale. La possibilità di simulare ripetutamente in un ambiente virtuale un intervento chirurgico prima di eseguirlo può aiutare a sviluppare la manualità

richiesta e garantire che l'intervento possa essere replicato in condizioni di sicurezza. Questa pratica non solo migliora le abilità e la destrezza, ma favorisce anche l'addestramento medico, poiché la ripetizione è essenziale per acquisire abilità e competenza.

In sintesi, per quanto concerne la gestione dell'errore:

- se questo viene considerato come un'**opportunità**, si prioritizza la condivisione della conoscenza, concetto alla base delle app peer-to-peer come "Waze". Si ha, così, una "learning organization", ovvero un **sistema organico** flessibile che enfatizza la comunicazione, la creatività ed il coordinamento orizzontali (è rilevante il risultato);
- altrimenti, si parla di **sistema meccanico**, caratterizzato da una comunicazione verticale e formale, competenze estremamente specializzate e possibilità limitate di prendere iniziative individualmente (è rilevante il processo).

Allocazione delle risorse

Nel contesto della gestione e dell'allocazione delle risorse, è importante comprendere come le decisioni riguardanti il reclutamento di personale possano influenzare in modo significativo gli obiettivi e il bilancio dell'organizzazione.

Ad esempio, consideriamo l'ambito universitario: sono disponibili tre posizioni di professore, che possono essere utilizzate come "**punti organico**" per assumere nuovi professori dall'esterno. Tuttavia, è possibile adottare differenti strategie nell'utilizzo di questi punti organico, ciascuna delle quali comporta un impatto diverso sull'organizzazione.

Nel primo scenario, se si utilizzano tutti e tre i punti organico per assumere professori dall'esterno, si stanno apportando cambiamenti significativi all'organico del personale, aggiungendo tre nuove risorse all'organizzazione. Questo approccio potrebbe avere l'obiettivo di migliorare la capacità produttiva o portare nuove competenze e prospettive nell'organizzazione.

Nel secondo scenario, se, invece, si frazionano i tre punti organico in quote da 0,5 ciascuna e si promuovono sei professori interni, si sta premiando il personale interno esistente senza aumentare il bilancio. Questa strategia potrebbe essere finalizzata a riconoscere e motivare i membri del personale esistenti, incoraggiandoli a dare il massimo e valorizzando le competenze e l'esperienza interna.

Entrambi gli approcci hanno i loro vantaggi e dipendono dagli obiettivi e dalle esigenze specifiche dell'organizzazione. La scelta tra l'assunzione di nuovo personale dall'esterno e la promozione di personale interno può avere implicazioni diverse per la crescita e il bilancio dell'organizzazione. Non esiste una scelta ontologicamente migliore. Piuttosto, la decisione dovrebbe essere guidata dagli obiettivi strategici, dalle risorse disponibili e dal contesto specifico dell'organizzazione. La gestione delle risorse e delle strategie di personale richiede un equilibrio tra incentivare il personale esistente e aumentare la capacità produttiva dell'organizzazione, in base alle priorità e alle necessità dell'ente.

L'organizzazione e l'allocazione delle risorse servono a realizzare la strategia dell'ente o dell'organizzazione. La strategia definisce cosa si vuole ottenere, gli obiettivi da raggiungere e il percorso da seguire per raggiungerli. Pertanto, la finalità dell'organizzazione è di tradurre questa strategia in azioni concrete e operative. Ciò implica la costruzione di una struttura organizzativa coerente con gli obiettivi strategici.

Le ideologie o convinzioni personali sulla superiorità di un modello rispetto a un altro non dovrebbero influenzare l'organizzazione e l'allocazione delle risorse in modo irrazionale.

L'approccio dovrebbe essere basato su un buon senso pratico e sulla preparazione. Le decisioni dovrebbero essere prese in base a dati, fatti e obiettivi strategici, non solo a convinzioni personali. Inoltre, la preparazione è fondamentale per gestire situazioni impreviste. Una persona ben preparata ha la capacità di affrontare anche le situazioni meno probabili, poiché ha una comprensione più approfondita delle discipline pertinenti, che si tratti di sanità, produzione o calcio.

Per un'organizzazione, è essenziale ragionare in termini di coerenza tra la strategia macro, gli obiettivi e l'allocazione delle risorse. L'organizzazione deve tradurre la strategia in azioni operative e garantire che la struttura e le risorse siano allineate agli obiettivi strategici. Inoltre, l'efficacia dell'organizzazione può essere verificata osservando se i processi sono stati disegnati correttamente e se sono in linea con la strategia definita.

L'organizzazione è la modalità con cui un'entità/organismo mette in pratica la propria strategia, tenendo conto del contesto, delle risorse disponibili e degli obiettivi (non necessariamente economici), il cui raggiungimento viene sottoposto a verifica regolare e confrontato con **benchmark** locali e globali. Esempio: il comitato di qualità dell'università scopre che l'87% degli studenti riesce a dare tutti gli esami del proprio anno; per capire se questo numero è un dato positivo o negativo per l'UNICAL, esso va confrontato con i risultati di tutte le altre università del Sud (benchmark locale) e successivamente con quelli di tutti gli atenei nazionali (benchmark globale).

Per esempio, il budget per l'acquisto di vaccini da parte di un sistema sanitario pubblico comunitario deve essere stimato in base alla patologia in questione e al suo grado di diffusione in un determinato periodo. Prendiamo ad esempio l'influenza stagionale, per cui il vaccino è destinato alle persone di età superiore ai 50 anni. Nel caso dell'influenza, possiamo fare riferimento ai dati forniti dal Ministero della Salute. La popolazione in questa fascia d'età ammonta a circa 23 milioni di persone.

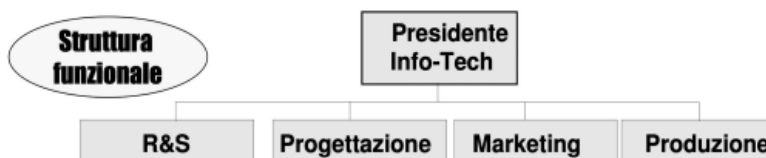
È importante considerare quanti individui si ammalano di influenza (in media negli ultimi quattro o dieci anni). In genere, si ammalano circa 6 milioni di persone, di cui 1.000.000 di casi sono certificati e richiedono che la persona stia a casa a causa della malattia, mentre gli altri 5 milioni contraggono l'influenza in forma blanda.

Pertanto, quando si stima il budget per l'acquisto di vaccini, tendenzialmente si prende in considerazione un valore intermedio tra il milione di casi certificati e i sei milioni di casi reali che rappresenterebbero il potenziale mercato per i vaccini. Ovviamente, non è necessario acquistare milioni di dosi per tutta la popolazione italiana, poiché alcuni individui possono non essere interessati o idonei alla vaccinazione.

È interessante notare che l'azienda tedesca che aveva introdotto per prima sul mercato un vaccino contro il COVID-19 ha dovuto svalutare il proprio magazzino a causa del calo della domanda di vaccini. Questo è un buon segno, poiché indica che ci stiamo adattando a convivere con il COVID-19 e la richiesta di vaccini è diminuita. Tuttavia, se si possiede un magazzino con un certo tipo di farmaco e la domanda è crollata, non è più possibile valutarlo al costo iniziale (per dose), poiché nessuno è disposto a pagare quel prezzo.

STRUTTURA FUNZIONALE

In una struttura funzionale le attività vengono raggruppate in base a una funzione comune. Il raggruppamento avviene dalla base fino al vertice dell'organizzazione.



Punti di forza

- Facilita le economie di scala all'interno delle tue unità funzionali;
- Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite;
- Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali;
- È da preferire in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti.

Punti di debolezza

- Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali;
- Può causare un accumulo di decisioni ai vertici e il sovraccarico della gerarchia;
- Porta a uno scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative;
- Si traduce in una minore innovazione;
- Implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi;
- È fondamentale ricordare che l'organizzazione deve essere allineata a una strategia ben definita.

Che si tratti di un reparto ospedaliero o di un ambulatorio, è necessario chiarire la strategia e gli obiettivi concreti che si intendono raggiungere. Inoltre, è essenziale valutare le risorse a disposizione, che possono comprendere spazi fisici, attrezzature, personale e, soprattutto, il capitale umano. Un aspetto chiave da considerare è la presenza di una figura di riferimento all'interno dell'organizzazione, che potrebbe essere il direttore di un laboratorio, il capo di un reparto o l'imprenditore stesso, se gestisce direttamente l'azienda. In alcuni casi, l'imprenditore potrebbe delegare la gestione nominando un direttore generale o un direttore amministrativo.

Ad esempio, vengono adottati approcci simili in contesti quali il settore pubblico: quando lo Stato detiene i mezzi di produzione e il Ministero della Sanità (in collaborazione con le Regioni) gestisce i servizi sanitari. Questi approcci coinvolgono figure scientifiche, tecnico-amministrative e burocratiche per definire e attuare una strategia. Man mano che ci si avvicina all'operatività dettagliata vi è un coinvolgimento crescente di personale specializzato, come infermieri e operatori sanitari.

Questa è la forma più basilare ed efficiente di organizzazione; tuttavia, ha un limite. Funziona bene soprattutto quando ci sono competenze specialistiche verticali all'interno dell'organizzazione. Questo approccio è efficace quando gli obiettivi sono chiaramente definiti e la produzione è limitata a uno o pochi prodotti. Ad esempio, funziona bene in un reparto ospedaliero, poiché quel reparto è specializzato e le figure al suo interno sono altrettanto specializzate.

Tuttavia, la criticità di questo tipo di organizzazione si ritrova nella rigidità. Non è progettata per adattarsi a cambiamenti o evoluzioni. Un reparto ospedaliero specializzato può temporaneamente ospitare pazienti di altri reparti per esami aggiuntivi o per mancanza di posti letto, ma ciò non ne cambia la natura fondamentale. Le organizzazioni di questo tipo sono progettate per funzionare all'interno di categorie ben definite.

Soprattutto nel settore sanitario, sorgono varie problematiche: lunghe attese per le prenotazioni si verificano spesso a causa della capacità limitata di erogare servizi e del sistema di prenotazione, che offre disponibilità limitate e non riesce a soddisfare la domanda in tempi brevi.

In qualsiasi settore, quando si eccede con la parte non programmata della produzione, i costi variabili aumentano notevolmente. Ad esempio, se è necessario produrre dieci unità aggiuntive, per farlo bisogna impiegare tre persone a un costo molto superiore rispetto a quello contrattualmente previsto. Analogamente, se è necessario utilizzare energia oltre la soglia concordata, ciò comporterà

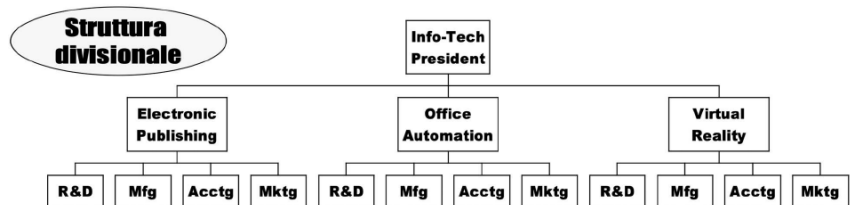
un costo aggiunto. Questi calcoli devono essere effettuati preventivamente come parte della pianificazione del valore dei profitti prima di accettare ulteriori ordini. L'accettazione di altri ordini comporta costi di produzione superiori ai ricavi previsti, senza creazione di valore. Pertanto, è essenziale che l'organizzazione pianifichi in modo proattivo e valuti attentamente l'impatto delle decisioni sulla produzione e sui costi.

STRUTTURA DIVISIONALE

Quando un'organizzazione deve interagire con altre realtà, scambiare risorse, informazioni o opportunità per produrre o vendere beni diversi, la struttura funzionale diventa inadeguata. In tal caso, è

necessario considerare una struttura divisionale, in cui le sotto-unità operano in modo più autonomo sotto la supervisione di un presidente che monitora le varie divisioni.

Nella struttura divisionale le funzioni vengono raggruppate in relazione all'output tenendo conto delle esigenze specifiche dei prodotti, dei mercati o dei clienti. Viene anche denominata struttura per prodotto o struttura per funzioni strategiche.



Punti di forza

- È indicata in caso di rapidi cambiamenti in un ambiente stabile;
- Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatti sono chiari;
- Genera un alto grado di coordinamento tra le funzioni;
- Permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotto, geografiche, di clientela;
- È da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti;
- Decentralizza il processo decisionale.

Punti di debolezza

- Elimina le economie di scala nelle unità funzionali;
- Porta a uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto;
- Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica;
- Rende difficile l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto.

Questo modello è spesso adottato da grandi aziende internazionali o multinazionali che operano in mercati diversi e possono trarre vantaggio da sinergie tra le divisioni, ma non necessariamente da scambi continui tra di esse, poiché consente a ciascuna divisione di operare in modo più autonomo, sebbene faccia parte di un gruppo più ampio.

Amazon è nato come sito di commercio elettronico, da cui ha tratto la sua principale fonte di vendita; tuttavia, è importante notare che ha diversificato le sue attività nel corso del tempo. In primo luogo, è diventata una piattaforma di commercio elettronico leader che offre una vasta gamma di prodotti e servizi, ma è coinvolta in molto di più. Alcune delle sue divisioni principali includono Amazon Prime Music, che offre servizi di streaming musicale, Amazon Web Services (AWS) e Amazon Prime, che includono servizi di streaming video e spedizioni veloci per i membri Prime. Amazon è coinvolta anche in attività spaziali attraverso la società di Jeff Bezos, Blue Origin. Molti potrebbero non essere a conoscenza della divisione nota come "Amazon Web Services" (AWS). AWS è il più grande provider mondiale di servizi di cloud computing, di hosting e di archiviazione di dati. Questo significa che molte aziende ospitano i loro server e i loro dati sui

server di Amazon. Il cloud computing prevede che i dati e le applicazioni siano memorizzati in server remoti, solitamente in luoghi fisicamente sicuri. Questi server sono incredibilmente potenti e possono gestire enormi quantità di dati.

Un altro esempio di diversificazione aziendale è Google, che oltre al suo motore di ricerca offre una serie di altri servizi come Gmail e servizi di pubblicità online.

Ogni divisione di queste grandi aziende è gestita come una propria entità aziendale con obiettivi specifici e misurabili. Questo approccio divisionale consente alle aziende di adattarsi meglio alle diverse esigenze dei diversi settori di mercato e di gestire in modo più efficiente i prodotti e le risorse all'interno di ciascuna divisione.

Ad esempio, se prendiamo l'azienda Procter & Gamble (P&G), è coinvolta in una vasta gamma di prodotti per la casa e per l'igiene personale. Ogni categoria di prodotti, come detersivi, saponi, cosmetici o cibo per cani, è gestita all'interno di una divisione specifica che si concentra su quella categoria. Questo approccio divisionale permette di sviluppare una conoscenza approfondita in quel settore.

Per esempio, nei reparti ortopedici di un ospedale, ci possono essere specialisti in vari aspetti dell'ortopedia, come ginocchio, spalla, caviglia, ecc. Essendo ogni medico altamente specializzato in un particolare campo, può offrire trattamenti altamente specifici ed efficaci ai pazienti.

La misurazione puntuale della performance è diventata sempre più dettagliata e sofisticata grazie all'uso diffuso degli strumenti tecnologici e all'ampia disponibilità dei dati. Questa crescente disponibilità di dati consente alle organizzazioni di monitorare, analizzare e prevedere in modo accurato le performance, sia nel contesto dello sport che nelle aziende.

Nonostante l'abbondanza di dati possa sembrare eccessiva, offre l'opportunità di sviluppare modelli di analisi causale che consentono di comprendere meglio i fattori che contribuiscono ai risultati positivi o negativi, favorendo la crescita e l'efficienza aziendale.

Le aziende possono raccogliere dati dettagliati su vari aspetti delle loro operazioni, dai processi di produzione alle vendite, e utilizzarli per valutare le prestazioni. Questi dati possono anche essere sfruttati per identificare tendenze, correlazioni e relazioni causali tra diverse variabili.

In generale, la raccolta e l'analisi dei dati hanno rivoluzionato il modo in cui le organizzazioni prendono decisioni, gestiscono le operazioni e cercano di migliorare le prestazioni. Questa pratica è particolarmente cruciale nei settori altamente competitivi, come lo sport e il mondo aziendale, dove la capacità di trarre vantaggio dai dati può fare la differenza tra il successo e il fallimento.

In conclusione, la struttura organizzativa:

- **funzionale**, preferita dalle aziende su larga scala che operano su mercati diversi e che si affidano a una struttura estremamente verticale.
- **divisionale**, scelta dalle organizzazioni che prediligono la flessibilità e la creatività, ad esempio 3M.

Essere una grande azienda rende difficile l'adozione di un'organizzazione snella, a meno che ci si affidi ad una flat organization, ed essere a conduzione familiare, con le dovute eccezioni (es. Benetton, Barilla).

Infine, è importante sottolineare che i prodotti di un'azienda non devono necessariamente essere correlati tra loro, come nel caso di P&G, che vende una vasta gamma di articoli senza alcuna connessione evidente.

STRUTTURA PER AREA GEOGRAFICA

Le divisioni di un'azienda con struttura per area geografica sono organizzate sulla base delle peculiarità dei diversi luoghi in cui opera. È un tipo di struttura che raggruppa le attività in base alle regioni in cui è presente l'organizzazione. Ogni divisione include tutte le funzioni necessarie per produrre e commercializzare prodotti o servizi in quella area geografica. La struttura per area geografica aiuta l'azienda a espandersi in nuovi mercati e a fare un uso più efficiente delle risorse.

ORGANIZZAZIONE A MATRICE

L'organizzazione a matrice, diffusasi negli anni '60, è tipica delle aziende multi-prodotto e si caratterizza per l'assenza di team stabili. Ogni prodotto, infatti, è gestito da un singolo manager, il quale si incarica di coinvolgere e coordinare membri provenienti dai vari team di progettazione, produzione, marketing, controllo-gestione e così via. Di conseguenza, ogni team è coinvolto nella produzione della maggior parte dei prodotti dell'azienda, ma i membri di ciascun team lavorano su prodotti diversi.

I team che si formano per ciascun prodotto non sono, quindi, definitivi, ma a “geometria variabile”, ossia dipendono dalle competenze necessarie per la realizzazione del singolo articolo, e cessano di esistere se termina la produzione di quel particolare prodotto.

Definizione: l'organizzazione effettua raggruppamenti simultaneamente per funzione e divisione di prodotto. Vi sono due varianti della struttura a matrice: matrice funzionale e matrice per prodotto. La struttura a matrice cerca di raggiungere un equo bilanciamento tra il controllo verticale e il coordinamento orizzontale.

Un esempio utile per comprendere meglio la struttura a matrice è quello della nazionale di calcio, composta da atleti provenienti da squadre diverse. La composizione della nazionale può variare sia a causa della convocazione di atleti diversi di volta in volta, sia a causa dei cambiamenti nel management (Spalletti al posto di Mancini).

Punti di forza

- Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti;
- Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti;
- Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile;
- Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto;
- È da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti.

Punti di debolezza

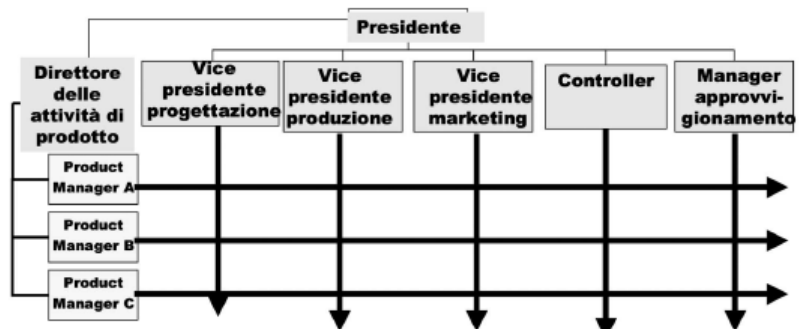
- Espone i partecipanti a una duplice autorità, può, quindi, creare confusione e risultare frustrante;
- Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una formazione approfondita;
- Assorbe molto tempo: comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti;
- Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono;
- Richiede grandi sforzi per bilanciare il potere; può succedere che venga fomentato il conflitto per perseguire scopi personali, come la messa in cattiva luce di colleghi che sono percepiti come avversari o per crearsi spazi di carriera. La presenza di conflitto è sintomo di un'organizzazione non adeguata e che risulta incoerente rispetto all'obiettivo da raggiungere.
 - Esempio di un'organizzazione opportuna: il presidente di una squadra di calcio, se nota che i giocatori non si impegnano a sufficienza o che entrano in conflitto con

L'allenatore, deve ribadire l'autorità del mister e sottolineare la possibilità di non rinnovare il contratto, stabilendo, così, una forte leadership.

ORGANIZZAZIONE A RETE

Negli anni '70, con l'avanzamento delle telecomunicazioni, si sviluppa la struttura reticolare.

Con la struttura a rete (detta anche struttura modulare) l'organizzazione demanda (appalta o cede) un gran numero delle funzioni o dei processi principali ad aziende separate (**outsourcing**) e coordina le loro attività da un quartier generale «snello».



Punti di forza

- Consente anche alle piccole organizzazioni di operare su larga scala e attingere a risorse internazionali;
- Conferisce all'azienda un ampio raggio d'azione senza grandi investimenti;
- Rende l'organizzazione flessibile;
- Riduce i costi amministrativi.

Punti di debolezza

- Scarso controllo da parte dei manager su attività e dipendenti;
- Richiede grande quantità di tempo per gestire le relazioni;
- Comporta il rischio di fallimento organizzativo se un partner non rispetta le scadenze;
- La fedeltà dei dipendenti e la cultura aziendale possono essere deboli.

L'estraniamento derivante dalla ripetitività all'interno dell'organizzazione da un lato e l'estraniamento dal contenuto del lavoro (che si è evoluto da lavoro manuale a lavoro intellettuale) dall'altro, rappresentano due aspetti cruciali nel contesto dell'organizzazione del lavoro. Quando un individuo sperimenta un senso di estraniamento, si trova privato della sua autenticità nell'adempimento delle sue mansioni lavorative.

Nel campo della sociologia, **Max Weber** ha studiato il ruolo della burocrazia e dell'estraniamento all'interno delle istituzioni burocratiche. Le istituzioni, invece di usare la burocrazia come mezzo di supporto per l'organizzazione, si caratterizzano per un formalismo e una stretta aderenza al diritto amministrativo, a volte a scapito della creatività, dell'efficienza e della flessibilità.

Questo fenomeno può comportare una perdita di senso e un crescente estraniamento dei dipendenti all'interno di tali istituzioni, evidenziando l'importanza di una gestione oculata e di un equilibrio tra standardizzazione e adattabilità nell'ambito organizzativo.

Riflettere sul concetto di aziende a rete e aziende modulari è di fondamentale importanza nell'attuale contesto socio-economico, specialmente considerando le caratteristiche delle reti e il loro impatto sulla società e l'organizzazione aziendale.

Una rete è, per definizione, un insieme di nodi interconnessi, il che significa che non segue una geometria fissa o un modello prestabilito. Questa flessibilità nella connessione dei nodi è ciò che la rende così potente e adattabile.

Nelle reti, non tutti i nodi devono essere connessi direttamente (nodo x è connesso a y e z, che a loro volta sono connessi ad altri). Per comprendere meglio il concetto, si consideri una rete da pesca o la rete di un portiere di calcio.

Ma perché tutto ciò è importante? La rete Internet, così come le reti elettroniche odierne, funzionano proprio in questo modo. Questo è particolarmente rilevante nell'era dell'informazione e della comunicazione digitale, in cui le reti sono il cuore delle relazioni globali, del commercio e della comunicazione. Infatti, l'informazione e l'opinione pubblica possono essere manipolate da attori esterni.

Una rete non segue una geografia definita e non ha una forma specifica. In realtà, una rete è costituita da un intreccio complesso di relazioni e interazioni. La configurazione di questo tessuto e come la comunicazione si orienta all'interno di queste relazioni contraddistingue la differenza tra il mondo di Internet e quello degli El (strumenti elettronici). Questo principio è stato altrettanto rilevante per la stampa, così come per la comunicazione degli anni '80 e '90, al punto che nei regimi non democratici, il controllo delle reti è spesso la prima azione intrapresa. Pertanto, se una rete è aperta, non è automaticamente garante di efficienza. Tuttavia, è certo che, quando è controllata dal potere politico, la voce che prevale è quella che sostiene il potere stesso.

In un contesto aziendale, l'organizzazione è essenzialmente un processo di scambio. Ad esempio, un fornitore può produrre un componente e un'azienda può acquistare e utilizzare quel componente nei propri prodotti o servizi. Tuttavia, ci sono situazioni in cui l'azienda potrebbe ritenere che il componente sia troppo costoso o che la qualità non sia soddisfacente. In tal caso, l'azienda potrebbe decidere di produrre internamente quel componente anziché acquistarlo esternamente, ottenendo vantaggi significativi. Innanzitutto, l'azienda potrebbe essere in grado di produrre il componente a un costo inferiore rispetto all'acquisto da un fornitore. Inoltre, l'azienda avrebbe il controllo diretto sulla qualità del componente e la possibilità di personalizzarlo in base alle proprie esigenze.

Quando si parla di reti, un esempio concreto è il processo di produzione di un personal computer (PC). Un PC è composto da numerosi componenti, come la scheda madre, il processore, lo schermo, il software, che possono essere prodotti da diverse aziende specializzate. Le reti in questo contesto rappresentano le varie aziende coinvolte nella produzione dei componenti. Tuttavia, questi componenti devono convergere in un unico luogo, come una fabbrica di assemblaggio, per essere assemblati in un unico prodotto finito, il PC. La gestione logistica e dei costi è essenziale in questo processo.

Infine, in riferimento all'inflazione, è interessante notare che alcune economie possono sperimentare periodi di inflazione molto bassa o negativa. In tali situazioni, gli investimenti finanziari tradizionali, come i bond, possono comportare interessi negativi. Ad esempio, i bond tedeschi, noti per la loro sicurezza, potrebbero garantire un rendimento negativo. In altre parole, quando investi 1000 euro, potresti ricevere indietro meno di 1000 euro quando il bond giunge a scadenza. Questo è dovuto alla ricerca di sicurezza da parte degli investitori, disposti a "pagare" per la certezza che il loro capitale non verrà perso.

Come sottolineato dal CEO di Netflix, è stato compiuto un notevole progresso verso l'attuazione di un ambiente aziendale basato sull'autonomia e sulla fiducia. La questione centrale sollevata è la seguente: "Perché dovremmo assumere individui altamente talentuosi, solamente per imporre loro direttive? Dovremmo, piuttosto, permettere loro di definire il proprio percorso all'interno dell'organizzazione del futuro."

Un parallelo significativo può essere tracciato con l'ambito sportivo. Nel caso di un atleta eccezionale, è essenziale fornirgli l'ambiente e le risorse necessarie per eccellere. Tuttavia, è

altrettanto cruciale consentire a questo atleta di agire in base al proprio discernimento, poiché il suo potenziale risulterebbe limitato se fosse costretto a seguire direttive rigide.

In caso di errori o inefficienze, la responsabilità va spesso attribuita all'organizzazione stessa. Potrebbero essersi verificati errori nell'identificazione del talento, con conseguente sovra-retribuzione, oppure potrebbero esserci problemi relativi all'ambiente di lavoro o agli obiettivi. Inoltre, la mancanza di cooperazione interna o la presenza di ostacoli potrebbe influire negativamente. Tuttavia, è importante sottolineare che l'implementazione di un modello di mediazione inclusiva porta ad un dialogo costruttivo, riducendo in definitiva le frizioni. Di conseguenza, si sta dimostrando che i nuovi arrivati non necessariamente devono collaborare solamente tra loro; al contrario, è importante promuovere la cooperazione tra i nuovi arrivati e coloro che erano già presenti, rafforzando l'idea che nessuno dovrebbe lavorare in solitudine. Anche se possono verificarsi conflitti occasionali, l'effetto complessivo è positivo, con un risultato finale favorevole. In altre parole, la mediazione ha aperto la strada ad un dialogo costruttivo.

Nel contesto di una rete internazionale, sorgono questioni complesse e problematiche di carattere internazionale. Se una persona lavora in un paese che trascura la responsabilità sociale delle imprese, in particolare per quanto riguarda lo sfruttamento minorile, ciò solleva serie preoccupazioni. Pertanto, è imperativo garantire che, nel caso in cui si sposti un nodo di produzione, ad esempio, per la fabbricazione di magliette sportive in un paese come lo Sri Lanka, non ci sia alcuna forma di lavoro minorile.

Questa situazione solleva una domanda cruciale: un'organizzazione può semplicemente rimuovere un nodo e continuare a funzionare senza problemi? Questa è una questione che richiede una riflessione più approfondita, poiché ci sono casi in cui vengono utilizzate reti di stoccaggio. L'organizzazione è preparata in caso di un fallimento in modo che possa continuare a funzionare. Quando la probabilità di fallimento non è nulla, anche se non è alta, è importante considerare le eventuali conseguenze.

Questa riflessione evidenzia un aspetto fondamentale: una rete può fallire se uno dei suoi nodi critici non dispone di ridondanza. Per fare un confronto con un esempio medico, è possibile sopravvivere senza un rene (organo pari), ma non senza il cuore (organo dispari). Se un organo vitale si guasta, altri organi possono compensare a breve termine, ma il fallimento di un nodo cruciale può portare al collasso dell'intero sistema.

Le reti devono funzionare in modo affidabile, come le reti stradali o le reti informatiche. Una rete interrotta, indipendentemente dalla sua natura, non è di alcuna utilità.

È importante sottolineare che una rete possiede una proprietà geometrica particolare che è una diretta conseguenza della sua crescita esponenziale. Il valore di una rete aumenta in proporzione al numero di utenti effettivi che essa attrae. In altre parole, più utenti una rete ha, più essa è preziosa. Un esempio lampante di questa dinamica è Facebook, guidato da Mark Zuckerberg, che è diventato un colosso grazie al crescente numero di utenti. Nonostante le quotazioni iniziali piuttosto basse, Zuckerberg ha voluto credere nella crescita della propria azienda, ottenendo il successo odierno. Inoltre, quando ha incontrato start-up che costituivano una potenziale minaccia, come Instagram, ha preferito pagarle più del loro reale valore pur di acquisirle.

Questa pratica di acquisire start-up, che spesso sono create proprio con l'obiettivo di essere vendute, è diventata piuttosto comune. Molti imprenditori fondano aziende con l'intenzione di diventare nodi all'interno di una rete più ampia. L'approccio giusto, in effetti, potrebbe essere collaborare con questi innovatori anziché cercare di prevenirli o ostacolarli, in quanto possibile minaccia e concorrenza.

È interessante notare che il successo non è garantito anche se si è molto creativi o innovativi, poiché è necessario un mix di fattori, tra cui l'opportunità e le circostanze, per raggiungere l'eccezionale successo di un'azienda come Facebook.

In sintesi, la rete:

- non ha fondi;
- fa circolare l'informazione velocemente;
- permette di individuare le economie e i costi di transazione, nonché di identificare i punti di vantaggio competitivo.

STRUTTURA OLOCRATICA (diffusa)

Caratteristiche:

- Tutti lavorano in un team;
- I ruoli individuali sono definiti collettivamente;
- I team evolvono, si formano e si sciolgono al mutare delle condizioni;
- I team si disegnano autonomamente e si autogovernano;
- La leadership è distribuita e contestuale;
- Una delle aziende più grandi che utilizza una struttura olocratICA è il distributore online Zappos.

Punti di forza

- Promuove il lavoro in team e collaborazione;
- Promuove risposte rapide e innovative;
- Ogni collaboratore ha una visione più ampia degli obiettivi;
- Le decisioni vengono prese vicino al processo di lavoro interessato;
- Migliora la crescita dei dipendenti.

Punti di debolezza

- La presa in carico delle responsabilità richiede tempo;
- Impone cambiamenti nella cultura di management;
- I manager tradizionali possono essere restii;
- Richiede competenze sociali da parte dei dipendenti.

Dal punto di vista concettuale e scientifico, ci sono alcune situazioni in cui l'organizzazione è decentralizzata e apparentemente priva di struttura. Tuttavia, da un punto di vista intellettuale, ciò può essere estremamente stimolante. Ci sono pochi casi di successo, come Pixar con Edwin Catmull e altri, in cui sono stati creati laboratori di talenti. In molti settori, questo approccio non è la soluzione ideale, in quanto è più adatto alle industrie creative in cui è necessario inventare qualcosa di completamente nuovo.

È evidente che un team che si autogestisce deve essere composto da individui di alto livello. Questi individui possono essere creativi, esperti o manager, ma devono essere direttamente responsabili nei confronti del capo. L'auto-gestione può equivalere all'auto-responsabilità.

È importante comprendere che le condizioni culturali e contestuali in cui l'auto-organizzazione funziona o non funziona sono fondamentali. Quando parliamo di "condizioni contingenti" o limitazioni, intendiamo il contesto delle funzioni in cui tale organizzazione ha senso e dove, invece, non lo ha. In alcune situazioni, questa organizzazione è estremamente efficace e necessaria, mentre in altre semplicemente non ha senso.

STRUTTURA IBRIDA

La maggior parte delle grandi organizzazioni spesso combina caratteristiche di vari approcci a seconda delle varie parti dell'organizzazione stessa. Combinando le caratteristiche, i manager possono trarre vantaggio dai punti di forza delle varie strutture ed evitare alcuni dei relativi punti di debolezza. I manager cercano dunque di trovare di trovare un corretto bilanciamento tra il controllo verticale e il coordinamento orizzontale.

CONVEGNO - FANTOZZI

Ospite: l'incontro è tenuto dall'ingegnere Fantozzi, subcommissario regionale per il piano di rientro dai disavanzi del servizio sanitario nella Regione Calabria.

La Calabria è una delle due regioni che attualmente ancora rientrano nel piano di rientro e, di conseguenza, è soggetta al controllo del Ministero dell'Economia e delle Finanze e del Ministero della Salute. Quest'ultimi nominano un commissario del governo centrale per gestire il settore sanitario, al posto di affidare tale responsabilità alla giunta regionale, come avviene di norma.

Il Ministero della sanità non è mai stato finanziato correttamente, la quota del PIL destinata al sistema sanitario ha sempre subito un decremento, portando a un sottofinanziamento, che incide sulla qualità e sul numero di servizi resi.

SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

È costituito dal complesso delle funzioni, delle strutture, dei servizi e delle attività destinati alla promozione, al mantenimento e al recupero della salute fisica e psichica della popolazione senza distinzione di condizioni individuali o sociali, e secondo modalità che assicurino l'eguaglianza dei cittadini nei confronti del servizio. L'attuazione del servizio sanitario nazionale compete allo Stato, alle regioni e agli enti locali territoriali, garantendo la partecipazione dei cittadini.

Attuale struttura del SSN

Tre livelli:

1. **centrale** - Ministero della salute e Organi tecnici;
2. **regionale** - Assessorati e Direzioni generali Sanità;
3. **locale** - Aziende ASP e le Aziende ospedaliere (AO).

Nello specifico:

- Il **Governo Centrale**: il Ministero della Salute applica le leggi promulgate dal governo. Inoltre vi sono **organi tecnici** che affiancano il Ministero, come:
 - **CSS**: Organo consultivo-tecnico del Ministro che esprime pareri e proposte in merito di tutela e miglioramento delle condizioni di salute della popolazione. Attualmente è articolato in cinque Sezioni ed è composto da 50 esperti.
 - **ISS**: l'Istituto Superiore di Sanità è l'organo tecnico-scientifico del SSN che si occupa di ricerca, sperimentazione e formazione del personale.
 - **ISPESL**: Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro, sostituito dall'INAIL nel 2010. Era competente per tutte le funzioni consultive che riguardano la prevenzione delle malattie professionali e degli infortuni sul lavoro, con compiti di ricerca, di studio, di sperimentazione e di elaborazione delle tecniche per la prevenzione e la sicurezza del lavoro in stretta connessione con l'evoluzione tecnologica degli impianti, dei materiali, delle attrezzature e dei processi produttivi. Si occupava, inoltre, della determinazione dei criteri di sicurezza e dei relativi metodi di rilevazione ai fini

dell'omologazione di macchine, di impianti, di apparecchi, di strumenti e di mezzi personali di protezione e dei prototipi.

- **CCM:** il Centro nazionale per la prevenzione e il Controllo delle Malattie gestisce particolari progetti, affidatigli dal Ministero della Sanità (es. il controllo dell'obesità). Si occupa inoltre di:
 - Analisi dei rischi per la salute;
 - Coordinamento con le Regioni dei piani di sorveglianza e di prevenzione attiva dei sistemi nazionali di allerta e risposta rapida anche con riferimento al bioterrorismo;
 - Attuazione e verifica dei programmi annuali definiti;
 - Collegamento con altre realtà istituzionali e con altre realtà analoghe europee ed internazionali;
 - Diffusione delle informazioni.
- **AGENAS:** l'Agenzia Nazionale per i Servizi sanitari regionali ha un ruolo di coordinamento in materia di sanità tra tutte le regioni, garantendo un certo livello di equità circa i servizi erogati.
Le sue funzioni riguardano:
 - L'esame di schemi o progetti di piani sanitari regionali;
 - I criteri generali per la definizione delle funzioni assistenziali e per la determinazione della loro remunerazione massima;
 - La formulazione di pareri consultivi sulla compensazione dell'assistenza prestata a cittadini in regioni diverse da quelle di residenza;
 - La formulazione di pareri consultivi su numerosi atti ministeriali
- **AIFA:** l'Agenzia Italiana del Farmaco ha il compito di provvedere al governo della spesa farmaceutica assicurando l'unitarietà nazionale del sistema farmaceutico, l'innovazione, la semplificazione e l'efficienza delle procedure di registrazione. È anche responsabile dell'applicazione del meccanismo del payback: ogni anno viene fissato dallo Stato un tetto di spesa destinato all'acquisto dei farmaci; se questo viene superato, lo Stato verrà rimborsato per il 50% dalle regioni e per l'altra metà dalle case farmaceutiche dei farmaci che hanno causato lo sfioramento del budget. Autorizza, inoltre, sperimentazioni cliniche e l'immissione in commercio dei farmaci (AIC). Infine, da essa dipende il monitoraggio delle reazioni avverse e compiti ispettivi sulle aziende produttrici, di informazione e di promozione della ricerca.
- **Regionale:** la conferenza Stato-Regioni (per esteso la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano), costituita nel 1993, analizza le esigenze delle regioni e si coordina con il governo per soddisfarle. Ha funzioni di consulenza per il Governo ed in particolare il compito di determinare le linee-generalì della politica sanitaria nazionale (Accordi Stato-Regioni) Vi partecipano i Presidenti di tutte le Regioni e Province autonome.
- **Locale,** composto da aziende ospedaliere, anche dette hub (in Calabria ce ne sono tre), e dagli spoke (ASL, ASP, consultori, ecc.). Per garantire il buon funzionamento degli ospedali, bisogna far sì che essi si occupino esclusivamente dei malati più gravi, cosa che potrà avvenire solo assicurando un'efficiente assistenza domiciliare e territoriale per gli ammalati meno gravi o cronici, divergendo così da una politica fallimentare come l'ospedale-centrismo. L'attuazione della decentralizzazione come tipologia di organizzazione può essere ostacolata da due fattori:
 - L'invecchiamento della popolazione

- Tempi di percorrenza significativi per muoversi da un punto all'altro della Calabria

La sanità ha una gestione manageriale, che vede a capo il **Direttore Generale**, supportato da due figure collaterali, il **Direttore Amministrativo**, che si occupa dell'amministrazione delle finanze, e il **Direttore Sanitario Aziendale**, al quale fanno riferimento i **Direttori medici di Presidio** (per lo più igienisti) che lavorano negli spoke. Quando si vuole l'approvazione di novità o modifiche nell'ambito dell'amministrazione sanitaria, sono necessarie le firme di tutte le tre figure dirigenziali, le quali, in caso si vogliano astenere, devono motivare la loro decisione per iscritto.



Le aziende ospedaliere o le ASP sono suddivise in dipartimenti (emergenza e urgenza, diagnostica per immagini, etc.), secondo quanto stabilito dall'atto aziendale, e a loro volta si compongono di "unità complesse" (un esempio sono i reparti ospedalieri), sotto livellate ancora in "unità semplici". La carica di Capo Dipartimento è una nomina fiduciaria assegnata dal Direttore Generale, il quale sceglie tra i dirigenti delle strutture complesse che fanno capo a quel dipartimento; per diventare dirigente delle unità complesse (es. primario), invece, bisogna sostenere un concorso pubblico. In Calabria i livelli essenziali di assistenza (LEA), che purtroppo non raggiungono nemmeno i minimi previsti dal Governo, sono divisi in tre macroaree:

- Assistenza territoriale;
- Assistenza ospedaliera;
- Prevenzione.

Il SSN assicura i livelli essenziali e uniformi di assistenza definiti dal PSN nel rispetto dei principi della dignità della persona umana, del bisogno di salute, dell'equità nell'accesso all'assistenza, della qualità delle cure e della loro appropriatezza riguardo alle specifiche esigenze nonché dell'economicità nell'impiego delle risorse.

L'individuazione dei livelli essenziali e uniformi di assistenza assicurati dal SS è effettuata contestualmente all'individuazione delle risorse finanziarie destinate al SSN.

Le prestazioni sanitarie comprese nei livelli essenziali di assistenza sono garantite dal SSN a titolo gratuito o con partecipazione alla spesa, nelle forme e secondo le modalità previste dalla legislazione vigente.

Prestazioni garantite dal SSN:

- Assistenza sanitaria collettiva in ambienti di vita e di lavoro;
- Assistenza distrettuale;
- Assistenza ospedaliera.

Prestazioni totalmente esclusi dai LEA:

- Chirurgia estetica non conseguente a incidenti, circoncisione maschile, medicine non convenzionale;
- Prestazioni parzialmente escluse dai LEA in quanto erogabili solo secondo specifiche indicazioni cliniche indicate.

Piano Sanitario Nazionale (PSN)

Emanato ogni triennio, il Piano Sanitario Nazionale individua le patologie che colpiscono la popolazione italiana e che provocano il maggior carico di morte, disabilità e malattia (*Fonte: Ministero della Salute*); permette di scegliere in quale ambito sia più opportuno investire le risorse riservate alla sanità.

Piano Sanitario Regionale (PSR)

Piano strategico degli interventi relativi al raggiungimento degli obiettivi di salute e al funzionamento dei servizi, anche in riferimento agli obiettivi del PSN.

La programmazione

La programmazione è un metodo di lavoro che permette di operare le scelte secondo criteri scientifici. Programmare vuol dire:

- Analizzare il contesto;
- Definire obiettivi da raggiungere;
- Valutare le alternative;
- Scegliere una strategia operativa;
- Avviare e monitorare il programma;
- Valutare i risultati.

Tutto ciò al fine di ottenere il maggior beneficio possibile compatibilmente con l'ammontare di risorse di cui si dispone.

La pianificazione è un intervento dello Stato finalizzato ad orientare e/o regolare le attività di politica economica.

La programmazione è un insieme di studi preventivi e di azioni atti a rendere esecutivo un piano. Un **programma efficace** ha la capacità di raggiungere un determinato obiettivo di salute prefissato. L'efficacia si valuta ponendo a confronto i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati di salute e permette di confrontare diverse strategie di intervento.

Un **programma efficiente** utilizza in modo ottimale le risorse per raggiungere di un determinato risultato.

Tutte le analisi dei dati partono da un sistema di flussi che bisogna conoscere con precisione per poter analizzare correttamente le informazioni ottenute.

È necessario conoscere i flussi della mobilità (i cittadini si spostano dalla propria regione di residenza ad un'altra per farsi curare) per capire su quali specialità si ha una maggiore mobilità e, di conseguenza, per poter potenziare quel determinato settore.

Negli anni, il Sistema Sanitario calabrese è sempre stato sottofinanziato, in quanto c'era la tendenza a sottrarre i fondi riservati alla sanità in caso di necessità; quest'anno, però, l'attuale ministro è riuscito a recuperare dei fondi in più.

Prevenzione

- La prevenzione è una strategia per salvare il SSN e contrastare le disuguaglianze.
- Prevenire agirà sul lungo termine, strategie nutrizionali congruenti possono avere azioni anche sul breve termine.

Una delle strategie più importanti per far risparmiare soldi alla sanità è la **prevenzione**.

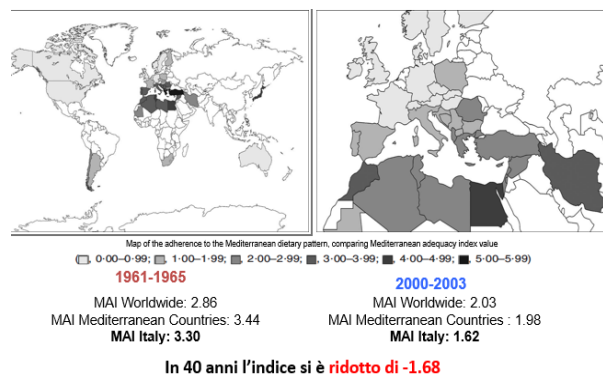
Ad esempio, la spesa molto elevata del sistema sanitario italiano è dovuta all'aumento delle patologie cardiovascolari.

Il Seven Countries Study è uno studio prospettico condotto alla fine degli anni '50 dal fisiologo Ancel Keys, con lo scopo di analizzare la dieta di sette diversi paesi per capire quali alimenti

fossero necessari per ridurre il rischio di patologie cardiovascolari. Da questo studio è emersa l'importanza di un'alimentazione equilibrata e di conseguenza l'importanza della prevenzione.

Il MAI (**Indice di Adeguatezza Mediterranea**) è il rapporto tra la percentuale dell'energia fornita dagli alimenti di una dieta tipicamente mediterranea e la percentuale dell'energia fornita dagli alimenti di una dieta non tipicamente mediterranea.

Nel corso degli anni, l'alimentazione si è sempre più discostata dalla tipica dieta mediterranea (con l'aumento del consumo di salumi, formaggi e dolci e la riduzione del consumo di legumi, pesce, verdure). Questo discorso è fondamentale per un medico, in quanto prima di ricorrere all'uso di farmaci è necessario fare prevenzione modificando le abitudini alimentari (tramite dietoterapia) e lo stile di vita del paziente. In questo modo si riducono i costi del sistema sanitario.



Prevalenza delle principali malattie cronic-degenerative:

La prevalenza, in particolare la prevalenza puntuale, è una misura di frequenza impiegata in epidemiologia per esprimere il rapporto fra il numero di persone malate in una popolazione in un definito momento e il numero totale degli individui della popolazione nello stesso istante. La prevalenza delle malattie cronic-degenerative è correlata all'incrementate del sovrappeso, dell'obesità e del diabete di tipo 2.

Sovrappeso e obesità

- 9 miliardi di euro l'anno di costo;
- 2,7 anni in meno aspettativa di vita;
- 9% della spesa sanitaria, superiore alla media degli altri Paesi;
- Produzione lavorativa compromessa con riduzione del 2,8% del PIL;
- 289 - 450 euro di tasse supplementari all'anno pro capite.

Diabete Mellito

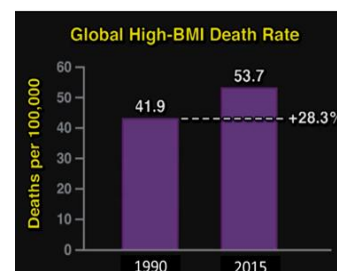
Oltre 20 miliardi di euro l'anno, dei quali:

- 9 miliardi di euro per spese dirette;
- 11 miliardi per spese indirette;
- 2800 costo pro capite per il monitoraggio e la cura;
- Non si conosce l'ammontare della spesa in prevenzione o approccio nutrizionale.

Nel mondo vi è un continuo aumento di morti per elevato BMI.

In Italia:

- 40% (24 milioni) della popolazione è affetto da una patologia cronica.
- 23,7% (15 milioni) ha 2 o più condizioni croniche.
- Ad oggi sono 66,7 miliardi di spesa per la cronicità ed in aumento a 70,7 miliardi nel 2028.



Impatto del diabete in Calabria

In Calabria, l'8% della popolazione si dichiara diabetico, il dato più elevato in Italia. Il consumo di farmaci per il diabete è il più elevato in Italia.

Il tasso standardizzato di mortalità per diabete mostra un andamento in riduzione sia per i maschi che per le femmine, pur restando in entrambi i casi tra i più elevati in Italia.

Ogni paziente ha un costo di circa 2700 € l'anno, senza considerare i costi sociali, quali l'assenza dal lavoro, il pagamento della pensione di invalidità e così via.

Nel corso degli anni si è scoperto che il diabete (tipo 2) è una malattia reversibile, di conseguenza può essere gestita anche tramite dieta ed attività fisica.

Costo remissione diabete tipo II

Alcuni studi hanno dimostrato che seguendo una dietoterapia per almeno 8 settimane:

- Dopo 1 Anno dal trattamento, la remissione del Diabete, con paziente a dieta libera, si attesta al 46%.
- Dopo 2 Anni, la remissione del Diabete si attesta al 35 %.

Visto il numero di remissioni a due anni, con molteplici vantaggi per i pazienti, nonché i benefici sociali immediati, è doveroso spostare le risorse all'interno dei budget per la cura del diabete per offrire supporto alle persone con diabete di tipo 2 per questo tipo di cura e la prevenzione.

The NHS digital weight management programme

In Inghilterra è stato creato il programma di gestione digitale del peso dell'NHS, che aiuta gli adulti affetti da obesità che hanno anche una diagnosi di diabete, ipertensione o entrambi, a gestire il proprio peso e migliorare la propria salute.

Si tratta di un programma comportamentale e di stile di vita online della durata di 12 settimane a cui le persone possono accedere tramite uno smartphone o un computer con accesso a Internet.

La prevenzione come elemento di sostenibilità del SSN

Se non ci fossero gli interventi di prevenzione, le spese del Sistema Sanitario non sarebbero sostenibili.

Il medico deve agire sulla prevenzione, diventando parte attiva per ridurre i costi senza però ridurre la qualità della cura al paziente.

La semeiotica è fondamentale per un medico. In alcuni Paesi (ad esempio nel caso dei Medici cubani) non si ha a disposizione la strumentazione adatta, o non è accessibile a tutti, per questo motivo il medico viene formato per essere in grado di fare diagnosi utilizzando la semeiotica. In Italia, invece, si attua una medicina difensiva.

La medicina difensiva (MD) fa riferimento a tutte le prestazioni sanitarie erogate dai medici per prevenire il rischio di denunce legali da parte di pazienti (o loro parenti) per negligenza o 'malasanità' che dir si voglia.

Recentemente sono stati stanziati dei fondi presso l'ospedale di Catanzaro ed è iniziata una sperimentazione che riguarda l'impiego dell'infermiere di comunità: questo progetto prevede che l'infermiere di comunità vada a casa del paziente, posizioni il device ed inizi il teleconsulto con l'ospedale. Questo metodo permette di raggiungere anche le zone più isolate.

TERZA UNIT

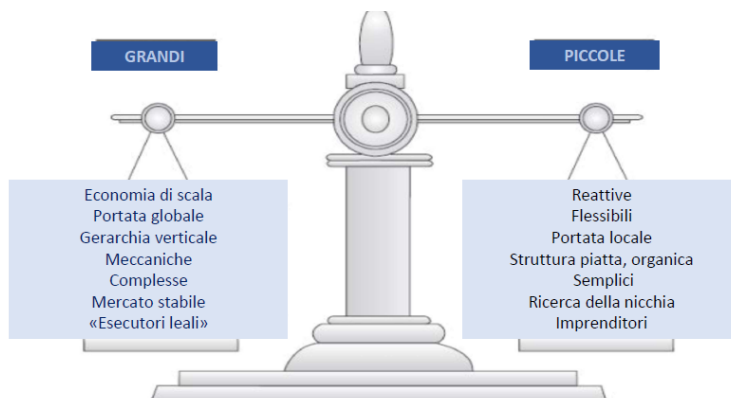
Dimensioni organizzative: il dilemma delle grandi dimensioni

Le organizzazioni si sentono obbligate a crescere, ma quanto e fino a quali dimensioni? Quale dimensione è la più adeguata per un'organizzazione che si prefigge di competere in un ambiente globale in rapido mutamento?

Differenze tra organizzazioni di grande e piccoli dimensioni

Ad oggi sono presenti due approcci diversi all'imprenditorialità:

- La **grande imprenditoria**, proiettata a livello globale, che dispone di ingenti risorse;
- La **micro-imprenditoria**, che dà priorità alla territorialità;



Quest'ultima è sempre più applicata alla sanità, con l'assistenza domiciliare, e alle aziende più in generale, con gli influencer, i quali sono in grado di ridurre le distanze tra i produttori ed i clienti. Gli influencer rappresentano un elemento intermedio al di fuori del processo stesso di produzione; nel mondo delle sneakers e degli smartphones, ormai diventati status symbol, questi personaggi sono particolarmente influenti e riescono ad indurre i consumatori a fare a gara per conquistare l'ultimo prodotto uscito, fino ad arrivare a bivaccare per giorni davanti le saracinesche dei negozi, come nel caso dei prodotti Apple.

Un altro esempio è la Nike, che ha creato un'app in cui è possibile ideare nuovi design per le sue scarpe; colui che riceve più like dagli altri utenti ottiene la possibilità di acquistare costosissime ed esclusive sneakers appena lanciate sul mercato.

Ogni azienda decide su quale dimensione svilupparsi, una scelta non definitiva che può cambiare nel tempo, come nel caso di "Diesel", che, da un fatturato di appena 20.000€, è riuscita a ottenere un ricavato di 2 miliardi di euro l'anno. Inoltre, va sottolineato che è impossibile affermare che un approccio, tra imprenditoria territoriale o globale, sia in assoluto migliore dell'altro; esiste solo ciò che è più adatto per ogni singola azienda.

Combinazione grande azienda/piccola azienda

La soluzione sta nella «ibrido grande azienda/piccola azienda» che unisce le risorse e il raggio d'azione di una grande azienda con la semplicità e la flessibilità di una piccola. Utilizzano un **approccio ambidestro** avvalendosi di strutture e processi appropriati sia alla creatività delle piccole aziende sia ai sistemi utilizzati dalle grandi aziende per sfruttare le innovazioni.

L'approccio "ambidextrous", dunque, sfrutta gli aspetti positivi sia delle grandi (rigida gerarchia, trasparenza, etc...) che delle piccole organizzazioni (flessibilità, reattività, possibilità di agire al di fuori di una catena gerarchica formale, etc...).

Dal web: *"L'organizzazione ambidestra si caratterizza per la capacità di essere efficienti nella gestione del business di oggi e contemporaneamente adattabili per far fronte alle mutevoli esigenze di domani. Proprio come essere ambidestri significa essere in grado di usare allo stesso modo sia la mano sinistra che quella destra, in ambito di management si traduce nell'utilizzo sia di tecniche di esplorazione che di ottimizzazione per avere successo. Quindi, si è in grado contemporaneamente di sfruttare le capacità esistenti (exploitation) e di esplorare opportunità nuove (exploration), riuscendo a governare durevolmente efficienza e innovazione".*

Un'organizzazione, per essere appropriata, deve tener conto delle dimensioni aziendali e dei fattori contingenti o strutturali, come il contesto geografico e infrastrutturale, il tipo di popolazione prevalente, la mobilità dei residenti o, in ambito sanitario, la tipologia di patologia più diffusa. Inoltre, è importante che l'organizzazione sia reattiva, proattiva e flessibile in modo tale da essere capace di rispondere ai cambiamenti dei fattori strutturali. Se vi sono queste tre caratteristiche, si può dire che l'azienda è dotata di *dynamic mobility* (capacità di cambiare i propri "geni", in riferimento al silenziamento o all'attivazione che avviene nell'espressione genica) e sarà in grado, quindi, di confutare il ciclo vitale delle aziende, che vede quest'ultime in declino dopo circa trent'anni di attività.

Inoltre, un'azienda necessita di seguire una strategia, che non può essere affidata al caso ma a una persona con abilità organizzative di alto livello, capace di valutare la concorrenza, la progettazione, la gerarchia, la distribuzione di competenze e risorse, la base-line delle performance attese e il rispetto di quest'ultima.

Il dimensionamento delle aziende, che siano grandi o piccole, la loro efficienza a livello territoriale o su scala più ampia, e la presenza di competenze sia nel macro che nel micro non sono elementi casuali, ma dipendono dalla strategia definita dall'azienda stessa. Procedere senza una chiara strategia non è possibile, poiché l'organizzazione deve essere al servizio di questa. Le grandi aziende procedono all'acquisizione di imprese più piccole, tuttavia, tale pratica non rappresenta una problematica, a condizione che nel mercato continuino a emergere nuove start-up. Questa dinamica si configura come un'opzione ideale.

Ma cosa rappresenta, nel complesso, un'**opzione**? Si tratta di un contratto che può essere tradotto con: "Sto effettuando una scommessa; se trovo vantaggioso farlo, eserciterò l'opzione, altrimenti no. Con un investimento di 5000 euro, posso acquisire un'opzione che mi conferisce il diritto di acquistare da te a 20 milioni se il valore del bene si attesta al di sopra di tale cifra, altrimenti l'acquisto avverrà a valore di mercato".

"Un'opzione è uno strumento finanziario che offre il diritto (ma non l'obbligo) di acquistare o vendere un bene a un prezzo prestabilito in un periodo di tempo predeterminato. Ha forma di contratto tra un venditore e un acquirente. Il prezzo al quale l'acquirente può esercitare l'opzione è chiamato prezzo di esercizio."

Di conseguenza, risulta vantaggioso investire per ottenere un'opzione poiché si può ottenere sia un guadagno supplementare rispetto ai 5000 euro iniziali e sia un risparmio.

Nella teoria della strategia, ciò rientra nella categoria delle opzioni reali, con l'obiettivo di diversificare le attività in un settore specifico. Evitare di entrare in un determinato settore potrebbe comportare penalizzazioni, poiché si corre il rischio di essere esclusi dal mercato.

Qual è l'opzione strategica nel caso di queste macro-aziende? Dal punto di vista strategico, acquistare una start-up ad un determinato prezzo è più conveniente che restare fuori dal mercato. Ad esempio, se un'azienda automobilistica ha trascurato gli investimenti nel settore dei veicoli elettrici e della ricarica veloce, ora potrebbe trovarsi in una posizione svantaggiata. Acquistare una start-up in questo settore, anche ad un costo iniziale elevato, può essere meno oneroso rispetto alle conseguenze di rimanere esclusi da un mercato in crescita, dove le tecnologie e le preferenze dei consumatori stanno cambiando rapidamente.

Nel caso della farmacogenomica, è una pratica comune per le grandi case farmaceutiche acquisire i diritti di copyright sulle tesi dei giovani laureandi. Questo approccio consente alle grandi aziende di utilizzare gli studi e le ricerche condotte dai giovani ricercatori per lo sviluppo e la commercializzazione di nuovi farmaci. Questa opzione strategica offre alle aziende accesso a

conoscenze e competenze fresche, consentendo loro di rimanere competitive nel campo della ricerca farmaceutica e di adattarsi alle nuove scoperte scientifiche.

L'acquisizione dei diritti sulle tecnologie rappresenta spesso una strategia adottata dalle grandi aziende per evitare di rimanere escluse da sviluppi e innovazioni cruciali nel mercato. Tuttavia, è importante notare che questo approccio si può rivelare impossibile per le piccole aziende, poiché spesso hanno risorse finanziarie limitate per competere con le offerte delle multinazionali.

La storia tecnologica ci insegna che è difficile prevedere correttamente la direzione che prenderà il futuro, e questo rende le decisioni aziendali e gli investimenti un'impresa complessa, specialmente in presenza dei monopolisti, che possono sfruttare il loro potere economico nei contesti in cui la regolamentazione e il controllo delle pratiche commerciali sono limitati. Nei contesti democratici, le leggi possono contribuire a mitigare l'abuso delle risorse finanziarie, mentre in quelli dittatoriali, queste limitazioni possono essere meno efficaci.

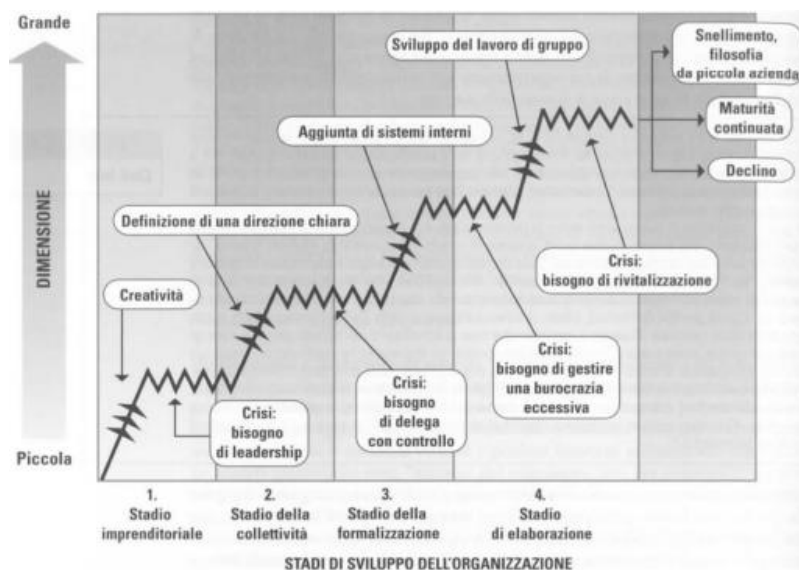
Il dilemma del prigioniero

Il dilemma del prigioniero è un concetto chiave nella game theory e nelle scienze sociali. In questo scenario, due individui sono accusati di un reato ed i poliziotti dicono ad entrambi di non avere prove della loro colpevolezza ma colui che confesserà verrà rilasciato mentre l'altro andrà in carcere; gli accusati devono, quindi, decidere se confessare o tacere. Le scelte possibili portano a diversi esiti, e la situazione mette in luce la complessità delle decisioni strategiche. Il dilemma del prigioniero evidenzia come, in certi contesti, la scelta razionale per un individuo potrebbe essere quella di tradire l'altro, anche se ciò può portare a risultati subottimali per entrambi. La logica di massimizzare il proprio interesse personale può portare a una situazione in cui entrambi gli individui subiscono danni maggiori rispetto a una cooperazione reciproca.

Se uno dei due accusati non si fida dell'altro, allora la scelta più conveniente è confessare anche se non si ha commesso il crimine perché l'altro sospettato potrebbe confessare per primo ed essere rilasciato senza accuse. Si entra nella logica del "think forward and act retrospectively", cioè "pensa avanti e agisci retrospettivamente". L'idea che in certe situazioni confessare, anche se innocenti, possa essere la scelta più "razionale" dal punto di vista di minimizzazione del danno è un elemento intrigante e controverso. Illustra come, in alcune circostanze, il sistema giuridico possa spingere gli individui verso scelte che vanno contro il loro interesse a lungo termine, creando una sorta di "perversione" del processo decisionale.

Ciclo di vita organizzativo

Le organizzazioni si evolvono attraverso stadi distinti di un ciclo di vita man mano che crescono e maturano. L'evoluzione delle organizzazioni è intrinsecamente legata al comportamento organizzativo che adottano. Alcuni comportamenti sono orientati verso ideali di valore collettivo, contribuendo all'organizzazione stessa e generando interesse. D'altra parte, alcune organizzazioni diventano veicoli per obiettivi personali e strategie individuali, trasformandosi in strumenti per la realizzazione di benefici personali.



Il ciclo di vita delle organizzazioni, può essere suddiviso in quattro fasi: lo stadio imprenditoriale, lo stadio della collettività, lo stadio della formalizzazione e lo stadio di elaborazione. Ogni fase presenta sfide specifiche e richiede approcci manageriali diversi.

1. Stadio imprenditoriale:

- **Descrizione:** In questa fase iniziale, l'azienda è focalizzata sulla sopravvivenza nel mercato. La struttura è informale, controllata personalmente dai proprietari.
- **Obiettivi:** Creare prodotti o servizi innovativi per ottenere un vantaggio competitivo.
- **Possibili crisi:** Necessità di leadership, risolte attraverso l'adattamento della struttura organizzativa o l'introduzione di nuovi manager.

2. Stadio della collettività:

- **Descrizione:** Le risorse umane si identificano con la missione dell'azienda e lavorano volontariamente per il suo successo. La struttura diventa leggermente più formale.
- **Obiettivi:** Sviluppare una gerarchia e obiettivi chiari.
- **Possibili crisi:** Bisogno di delega, risolto attraverso la nomina di manager di livello intermedio.

3. Stadio della formalizzazione:

- **Descrizione:** Si stabilisce una struttura gerarchica più chiara con l'introduzione di regole, procedure e sistemi di controllo. Si verifica l'assegnazione di responsabilità ai manager.
- **Obiettivi:** Coordinazione e collaborazione attraverso la formalizzazione della struttura.
- **Possibili crisi:** Eccesso di burocrazia, risolto sviluppando capacità per gestire la burocrazia senza accrescerla ulteriormente.

4. Stadio di elaborazione:

- **Descrizione:** L'organizzazione adotta soluzioni adatte al caso specifico, semplificando sistemi formali o creando unità funzionali o divisionali.
- **Obiettivi:** Adattarsi alle esigenze specifiche e alla maturità dell'azienda.
- **Possibili crisi:** Periodi temporanei di declino, affrontati con la sostituzione dei manager al vertice e l'introduzione di snellimento e innovazione.

Il concetto del ciclo di vita delle organizzazioni può essere utile per comprendere le sfide che le aziende affrontano e per guidare i manager nelle decisioni strategiche necessarie per superarle. Ogni fase richiede un approccio gestionale diverso per garantire la crescita e la stabilità nel contesto in continua evoluzione.

Nel contemplare lo sviluppo di un'organizzazione, è di conseguenza imperativo interrogarsi sulla sua finalità, sulla strategia adottata e sulla sua struttura complessiva. La chiave per il successo di un'azienda risiede nell'intendere l'organizzazione come veicolo per realizzare un determinato progetto, identificando il ruolo che svolge nell'ambito di un territorio, la sua popolarità e il grado di individualismo che incorpora.

In particolare, le aziende che mantengono un approccio non burocratico, territoriale e individualistico rischiano di rimanere poco strutturate e non codificate. La mancanza di una solida base organizzativa può limitarne la crescita e renderle fragili. La dimensione ridotta di tali aziende può derivare dalla mancanza di dinamiche specifiche o di adeguate comodità.

La fragilità di un'azienda è fortemente influenzata dalle dinamiche delle sue strutture apicali e dei vertici decisionali. La capacità di tali figure di rispettare e applicare regole, nonché di ponderare le decisioni nell'interesse dell'organizzazione, diventa determinante per il suo valore complessivo. Pertanto, affinché un'organizzazione cresca e prosperi, è essenziale investire nella formazione e nella codificazione delle pratiche organizzative, assicurando un approccio che favorisca la crescita sostenibile e la resilienza nel tempo.

Un aspetto cruciale nel ciclo di vita delle organizzazioni è rappresentato dal momento in cui si considera l'opportunità di quotarsi in borsa. Mentre è vero che alcune aziende, come la Ferrari, hanno scelto di non quotarsi, molte altre, soprattutto in Italia, hanno optato per una quotazione tardiva, spesso con l'obiettivo di estrarre valore, come nel caso della Fiat.

Questo fenomeno evidenzia la necessità di risorse per lo sviluppo aziendale e porta a domandarsi se debba essere accettato un indebitamento costante, quando vi è l'opzione di accedere al mercato azionario coinvolgendo numerosi piccoli azionisti disposti a scommettere sulle prospettive dell'azienda. In questo contesto, il rischio non risiede necessariamente nel prestito o nell'indebitamento, ma piuttosto nella trasformazione degli individui in piccoli proprietari dell'azienda.

L'evoluzione delle organizzazioni verso una modalità prevalentemente burocratica può essere interpretata come una formalizzazione del lavoro. Tale formalizzazione è spesso una risposta alla crescita dell'azienda e alla sua espansione in diversi mercati, o alla volontà di ampliare la gamma di prodotti in un settore altamente specializzato. La diversificazione, in questo contesto, non è sempre correlata; un'azienda potrebbe, ad esempio, operare in settori diversi, come quello dell'elettronica, delle assicurazioni e del nucleare.

La differenza tra le imprese risiede nelle economie di scala e nelle cosiddette "scope economies". Le economie di scala riguardano la produzione di diverse linee di prodotti nello stesso stabilimento, sfruttando le stesse risorse per la produzione, il mercato e l'approvvigionamento di materie prime. Le scope economies, invece, coinvolgono la produzione di prodotti diversificati in stabilimenti vicini, condividendo le prime fasi di produzione e le risorse di mercato. Questa strategia consente un utilizzo efficiente delle risorse aziendali e favorisce la sinergia tra diverse attività.

La questione della burocratizzazione organizzativa riveste un'importanza cruciale poiché è strettamente legata all'istituzionalizzazione dei processi organizzativi. Sebbene l'istituzionalizzazione offra una struttura chiara e coerente per le operazioni, può presentare rischi significativi. Immaginate di dover disegnare un'organizzazione su un foglio bianco, un compito simile a quando una casa automobilistica progetta nuovi modelli. Esistono parametri da rispettare, come leggerezza, materiali, coefficienti e cicli. Tuttavia, la vera valutazione del successo avviene solo attraverso i dati di vendita; è il risultato che determina il successo in un dato contesto.

Dal punto di vista della polarizzazione, la sfida consiste nel muoversi verso i processi neo-istituzionali. Tre casi esempio sono:

- tra il 1946 e il 1948, durante la prima stesura della Costituzione, periodo in cui si doveva delineare uno Stato;
- negli anni '70, durante la progettazione delle regioni, in cui si doveva stabilire la struttura regionale, considerando anche l'esistenza pregressa di regioni politiche e amministrative;
- nel mondo del vino, con la stesura dei disciplinari di evoluzione, come i DOC, i DOCG e gli IGT nel 1963 e successivamente nel 1992.

Si tratta di creare qualcosa che prima non esisteva.

Certamente, è evidente che all'interno di un'organizzazione fortemente burocratica emergono dinamiche in cui la componente di credibilità assume un ruolo chiave. Esemplificativo è il caso della produzione di birra, un settore che ha subito notevoli cambiamenti negli ultimi trent'anni.

In passato, il panorama della birra era piuttosto limitato, con un numero fisso di marchi stranieri e italiani. Le birre erano suddivise tra le grandi birrerie e i birrifici regionali, ognuno con le proprie

peculiarità. Le proporzioni tra i componenti delle miscele erano basate su parametri elettronici, senza particolari preoccupazioni per il gusto, come avviene per le birre inglesi e tedesche. Con l'avvento dell'industria dei microbirrifici, si è verificata un'esplosione di diversità nel settore, rendendo difficile contare il numero di etichette di birra disponibili oggi. Questo fenomeno è alimentato da individui che, grazie alla loro ricetta, si avvalgono di aziende per produrre piccole quantità di birra. Con l'etichettatura fatta in casa e la registrazione informale, questi diventano piccoli produttori di birra senza la necessità di un impianto di produzione su larga scala.

Questa transizione evidenzia l'aspetto creativo e informale della produzione di birra, che si allontana dalla rigidità burocratica ed industriale. La birra, diversamente dal vino, è stata plasmata da una cultura che ha favorito la produzione locale.

La nascita dei microbirrifici rappresenta un fenomeno significativo, poiché individui con una passione per la birra possono sperimentare e produrre senza dover affrontare gli oneri di un grande impianto di produzione. Tuttavia, l'esplosione di varietà ha anche portato a sfide in termini di etichettatura e classificazione delle birre. Questo esempio sottolinea l'importanza di mantenere un equilibrio tra la creatività e l'informalità nella produzione di birra, senza perdere di vista le sfide che derivano da una crescente burocratizzazione.

Quando le grandi aziende, come Barking e Indiana Media, hanno tentato di penetrare con il loro potere nel settore dei birrifici su scala ridotta, quest'ultimi hanno fatto fronte comune, arrivando a creare un movimento sociale, e le hanno respinte.

Il microbirrificio, come fenomeno culturale popolare, si distingue per il rispetto delle tradizioni locali, del luppolo, dell'autenticità e delle tempistiche, e si configura come un'alternativa non industriale alla produzione su larga scala. Questo ha scatenato una protesta popolare, documentata anche nella letteratura sociologica, che ha identificato le microbirrerie come un movimento quasi politico e sociale.

La credibilità gioca un ruolo cruciale in questo scenario, poiché nonostante l'eccellenza di alcune grandi aziende, le produzioni artigianali, come la San Samuel Islands, provenienti da zone meno conosciute, mantengono la loro autenticità. La credibilità e la responsabilità si collocano su un piano sociale, rappresentando una sorta di "great extension" che si applica in modo esclusivo. L'istituzionalizzazione e la formalizzazione, pur portando a standardizzazione ed efficienza, rischiano di snaturare l'originaria informale spontaneità. Questo è particolarmente importante in quanto il passaggio a pratiche più burocratiche richiede una costante verifica e misurazione della performance.

Burocrazia e controllo

La burocrazia è un modo logico di organizzarsi che permette alle aziende di utilizzare le risorse in maniera efficiente.

Dimensioni della burocrazia secondo Weber:

Un elemento di fondamentale importanza in un'organizzazione di dimensioni medio-grandi è la



burocrazia (dal fr. bureaucratie, formato con l'astratto -cratie (dal gr. krátos 'forza, potere'), preceduto da bureau- 'ufficio pubblico'), termine introdotto dal sociologo Max Weber.

La burocrazia permette di "comandare attraverso uffici", ovvero di incorporare la dimensione del potere dalle persone fisiche; una realtà

completamente sconosciuta fino alla fine del 18° secolo, quando il potere inizia a non coincidere più con il monarca, grazie all'istituzione del parlamento.

La burocrazia altro non è che un insieme di regole e procedure che comportano la specializzazione, un principio codificato di gerarchia (formalizzazione che impedisce qualsiasi forma di ambiguità) e la separazione tra il ruolo e la persona. Altro elemento importante è l'accentramento delle decisioni, ovvero, tanto più una decisione è importante, tanto più viene affidata al potere centrale; per esempio, la scelta di quante spillatrici comprare in un ufficio è di competenza del manager mentre la decisione di quali siano le circostanze in cui usare la pinzatrice è lasciata al libero arbitrio dei dipendenti. Formalizzare, controllare e allocare il potere decisionale permette di verificare se il personale che si sta impiegando è dimensionato correttamente.

Il controllo richiede delle regole, una gerarchia e la standardizzazione delle procedure; esemplare è il ruolo di indirizzo e coordinamento che ha l'OMS nel campo della sanità dopo che, negli anni '90, si è notato un alto tasso di mortalità dei pazienti post-intervento nei Paesi meno sviluppati, a causa di infezioni dovute alla scarsa igiene delle equipe operatorie.

Dimensione e controllo strutturale

Le grandi organizzazioni sono diverse dalle piccole relativamente alle dimensioni della struttura burocratica, tra cui la formalizzazione, la centralizzazione e gli indicatori del personale.

- **Formalizzazione:** riguarda regole, procedure e documentazione scritta. Le grandi organizzazioni sono più formalizzate delle piccole.
- **Centralizzazione:** nelle organizzazioni centralizzate le decisioni vengono prese al vertice, in quelle decentrate invece ad un livello inferiore. Le organizzazioni di maggiori dimensioni sono contraddistinte da un più alto grado di decentramento.
- **Indicatori del personale:** tendono a cambiare man mano che le organizzazioni acquisiscono dimensioni maggiori, con incremento della percentuale dello staff di supporto di ufficio e decremento della percentuale di personale di linea e componenti dell'alta dirigenza.

Strategie di controllo organizzativo

Tre strategie di controllo che un'organizzazione può adottare:

1. **Controllo burocratico:** utilizzo di regole, politiche, gerarchie, documentazione scritta, standardizzazione e altri meccanismi ai fini di standardizzare il comportamento e valutare le prestazioni.
2. **Controllo di mercato:** viene utilizzata la competizione di prezzo per valutare l'output e la produttività di un'organizzazione o delle maggiori unità operative e divisioni. Il prezzo permette il confronto con prestazioni precedenti o con quelle di altre aziende per valutare le performance aziendali; l'output però deve essere esplicito, in modo da potergli assegnare un prezzo e che ci sia competizione.
3. **Controllo di clan:** uso di fattori sociali come valori condivisi, impegno, tradizioni e opinioni, per controllare il comportamento.

Declino organizzativo

Definizione: Il declino organizzativo è una condizione in cui si verifica una diminuzione nella base di risorse di un'organizzazione nel corso del tempo.

Nel ciclo di vita di un'organizzazione l'ultima fase è il declino, causato da:

- **Atrofia organizzativa:** le organizzazioni crescono e diventano inefficienti e sovra-burocratizzate.
- **Vulnerabilità:** incapacità strategica di un'organizzazione di prosperare nel suo ambiente.
- **Declino ambientale o competizione:** diminuzione di energia e risorse disponibili per supportare un'organizzazione; riguardo a questo punto esistono due scuole di pensiero:

- Chi crede che un'organizzazione debba sempre essere pronta ad adattarsi ai cambiamenti.
- Chi pensa che un'organizzazione debba essere la prima ad imprimere il cambiamento, obbligando la concorrenza ad adeguarsi.

Esempi di aziende che sono state incapaci di tenere il passo con l'innovazione sono Microsoft nel campo dei social e Motorola in quello degli smartphone.

È importante considerare sempre un'organizzazione come provvisoria, in quanto essa può diventare obsoleta nel tempo (esempi: HP e Sony Ericsson); per adattarsi al cambiamento sono necessari elementi come le condizioni tecnologiche, legislative e settoriali. Un altro fattore è il management, che deve essere pronto all'innovazione e a essere messo in discussione; è per questo motivo che i migliori manager si escludono dal processo decisionale, affidandolo a un panel di persone competenti (maggiore è il coinvolgimento di persone, più è ridotto il rischio di commettere errori). La principale responsabilità di un manager è scegliere se e come cambiare e se essere i leader del cambiamento. Ad esempio, quando nacque l'esigenza di avere internet "in tasca", nacque il Nokia Communicator, caratterizzato da un design poco funzionale; infatti, le statistiche rivelano che, nella maggior parte dei casi, colui che innova per primo sbaglia perché si "sacrifica" per gli altri, non essendosi ancora formato un consenso condiviso tra i consumatori.

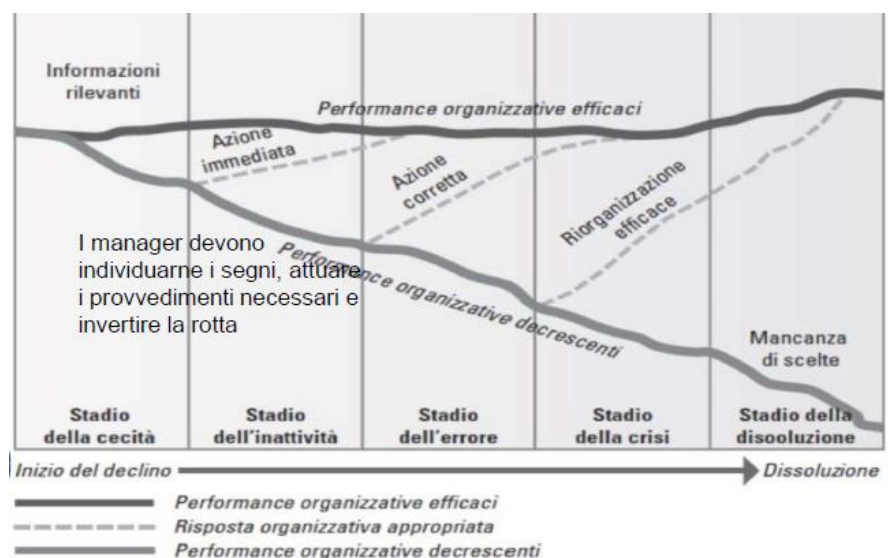
L'adozione definitiva di una tecnologia vincente rimane incerta fino a quando non emerge uno standard dominante. La razionalizzazione retrospettiva di quale tecnologia abbia avuto successo spesso avviene solo dopo l'emergere di uno standard vincente.

Inoltre, il processo decisionale nei mercati di base è intrinsecamente politico, poiché riflette la dinamica del potere e degli interessi. Le tecnologie possono avanzare o stagnare a seconda di quali tipi di interessi politici ed economici sono coinvolti. In questo contesto, è cruciale comprendere come certe tecnologie vengano promosse o ostacolate dagli attori politici, contribuendo a plasmare il nostro panorama tecnologico.

Nel contesto aziendale può avvenire che il CEO assuma un ruolo apparentemente marginale. Quando si afferma che il CEO ha un ruolo marginale, ci si riferisce a una posizione periferica rispetto alle dinamiche aziendali, ma strettamente connessa al mondo esterno.

Stadi del declino organizzativo

Il declino, se non è gestito correttamente, può attraversare 5 stadi che portano alla dissoluzione dell'organizzazione. I manager devono individuarne i segni, attuare i provvedimenti necessari e invertire la rotta.



All'interno di un'organizzazione, la leadership può manifestarsi in varie forme, come la **leadership relazionale**, basata sulla persuasione e sulla condivisione degli obiettivi, o la **leadership autocratica**, caratterizzata da un comando unilaterale. Nell'esaminare il concetto di leadership, è essenziale evidenziare che ciascuna forma di leadership porta con sé una connotazione specifica, elemento fondamentale per comprendere il suo impatto in un particolare contesto organizzativo.

Il contesto organizzativo in cui opera un CEO, soprattutto in aziende di grandi dimensioni coinvolgenti diversi portatori di interesse come fondi pensione, banche, assicurazioni e persino rappresentanti governativi, assume una rilevanza significativa. La figura del CEO diviene, pertanto, l'espressione di un potere che deve rappresentare e garantire risultati, assimilabile al ruolo di un allenatore nello sport, il quale deve dimostrare capacità attraverso il raggiungimento di successi.

Alcune figure di spicco nel mondo degli affari, come Bill Gates o Elon Musk, emergono come esempi non necessariamente rappresentativi di modelli organizzativi standard, bensì come figure uniche nel loro genere. Tuttavia, è essenziale sottolineare che anche tali personalità devono rispondere a principi di governance e gestione aziendale, non essendo esenti da restrizioni o vincoli.

Il potere di un CEO è strettamente connesso ai risultati ottenuti, e quando tali risultati non sono più soddisfacenti, sorge la questione della sua permanenza. Il caso di Elon Musk e la sua identificazione con il marchio Tesla vengono menzionati per evidenziare come la personalità del CEO possa influenzare in modo significativo il destino dell'azienda.

Emerge una riflessione sulla proprietà delle aziende e sulla loro evoluzione, specialmente nel contesto delle startup che, partendo da idee innovative, possono svilupparsi come una proprietà frazionata che sfida le tradizionali concezioni di controllo. Si sottolinea l'importanza di comprendere il cambiamento nella dinamica di proprietà nel corso dello sviluppo aziendale.

La riflessione sul comportamento di individui esposti e potenti innesca una considerazione critica in termini di governance. L'interrogativo che emerge è se determinati contesti siano carenti di normative, caratterizzati da una scarsa burocratizzazione e mancanti di protezioni intrinseche. Allo stesso modo, si solleva la questione sulla tutela delle garanzie finanziarie offerte da un vicino con risorse più ampie. La riflessione necessaria è quella di considerare se si tratti di una situazione che richiede un approccio di ampio respiro, una visione macroscopica.

L'osservazione critica del gruppo imprenditoriale, il cui ruolo è fondamentale nello sviluppo di un'azienda promettente, porta l'attenzione sul finanziamento. La necessità di ricorrere a un fondo finanziario, incluso il private equity, emerge come punto chiave. L'idea fondamentale è che, anche se l'ideatore mantiene una quota significativa del controllo, la proprietà frazionata dell'azienda presenta sfide notevoli, rendendo già considerevole il possesso del 7, 8 o 10%.

Perché si parla di queste cose? Perché la cultura organizzativa è il fattore critico per eccellenza in queste analisi. Ed è il punto di vista di qualcuno che molto spesso ha un vested interest (interesse d'acquisto) da preservare.

Cultura organizzativa

Definizione: è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come maniera corretta di pensare e comportarsi. La cultura organizzativa si stratifica su due livelli: in superficie ci sono gli aspetti e comportamenti osservabili che sono espressione di valori più radicati nelle menti dei membri dell'organizzazione e che, operando a livello inconscio, formano la vera cultura.

Sono state esaminate questioni rilevanti nel contesto della cultura organizzativa. Il comportamento di un CEO o di un imprenditore di un'azienda familiare è, in sostanza, la risposta di quest'ultimo all'ambiente che conosce meglio. Sia che si tratti del contesto geografico di una provincia italiana o della borsa di Nasdaq di New York, il nostro paradigma di riferimento rimane invariato. In altre parole, la figura apicale, il leader, il capo, l'imprenditore o il CEO sta inviando segnali, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Scopo e funzione della cultura

La cultura fornisce ai membri un senso di identità organizzativa e genera un impegno nei confronti di opinioni e valori che hanno una portata più ampia rispetto ai singoli individui.

Le culture assolvono nelle organizzazioni due funzioni critiche :

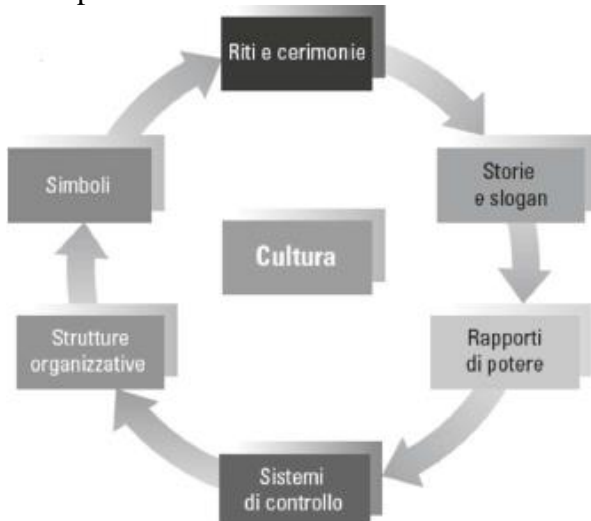
- **l'integrazione interna** cioè che i membri sviluppino un'identità collettiva e sanno come lavorare insieme in maniera efficace.
- **l'adattamento esterno** come l'organizzazione raggiunge gli obiettivi e si relaziona con entità esterne.

La cultura organizzativa assume di conseguenza l'importante ruolo di conferire un'identità o, meglio ancora, di trasferire un'identità. Per noi, cosa rappresenta? Rappresenta la capacità di comunicare in modo sintetico se si deve partire da un punto fisso o se si deve agire in conformità con un determinato principio.

Aspetti osservabili della cultura organizzativa

Gli elementi osservabili della cultura possono essere utilizzati dai leader per plasmare la cultura e possono essere studiati per interpretarla.

Gli aspetti osservabili sono:



Perché attribuire questa rilevanza alla cultura organizzativa? Perché essa trasferisce in modo sintetico ed efficace, attraverso linguaggi e comportamenti, non solo le priorità, ma anche il modo di percepire ed interpretare le situazioni, le scelte e i comportamenti che vanno oltre la norma.

I CEO americani, ad esempio, potrebbero rappresentare una figura che, oltre a svolgere il ruolo di manager, diventa un modello comportamentale, suscitando riflessioni nel pubblico.

La cultura si manifesta anche attraverso ciò che riconosciamo culturalmente in altri contesti, come le ritualità e le consuetudini ripetitive. Anche a livello organizzativo, esistono modalità di ripetizione o di trasmissione di valori specifici. Analogamente al contesto religioso, che cerca il consenso dei fedeli, nel contesto organizzativo si cerca il consenso delle persone che, pur avendo un

certo potere, devono svolgere il proprio lavoro con impegno. Tuttavia, il problema sottolineato è che, nelle organizzazioni, specialmente quando sono di grandi dimensioni, è preferibile che le persone eseguano il proprio lavoro per convinzione, lealtà e deontologia piuttosto che essere sottoposte a controlli coercitivi, inefficienti e difficilmente attuabili.

La cultura organizzativa è associata a ritualità e cerimonie che, in vari contesti, sigillano e conferiscono importanza a determinate situazioni. La cerimonialità sancisce e attribuisce significato a eventi e decisioni cruciali. Inoltre, la narrazione è un elemento chiave che rimanda ai rapporti di potere, che a loro volta sono sistemi di controllo. Più il sistema di controllo si inserisce nel linguaggio quotidiano, meno problematico diventa verificare l'effettiva attuazione delle azioni.

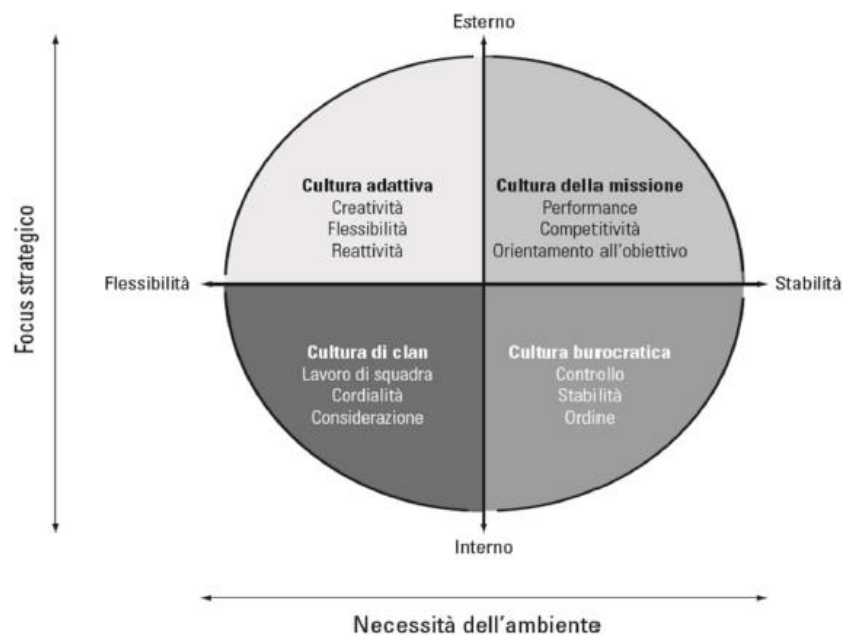
Nelle organizzazioni, sia a livello macro-sociale che a livello aziendale, i leader non possono permettersi che le persone si disorientino o passino troppo tempo a interrogarsi senza ottenere risposte chiare. In questo contesto, emerge la logica burocratica, che diventa uno strumento anche per coltivare il consenso.

Cultura e progettazione organizzativa

Le culture possono essere valutate in base a due dimensioni specifiche:

- grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente;
- la misura in cui il focus strategico e i punti di forza sono interni o esterni.

Sulla base di queste due dimensioni è possibile individuare **quattro tipologie di cultura**.



Tipologie di cultura organizzativa

- **Cultura adattiva**, ha un focus strategico sull'ambiente esterno che si traduce in flessibilità e cambiamento per soddisfare le necessità dei clienti, questa cultura è orientata all'innovazione.
- **Cultura della missione**, è adatta ad un'organizzazione che si trova nella situazione di servire clienti specifici nell'ambiente esterno senza la necessità di cambiamenti rapidi. Si caratterizza per una visione chiara dello scopo dell'organizzazione ed un focus sul raggiungimento degli obiettivi
- **Cultura di clan**, caratterizzata da un focus interno, sebbene inserita in un ambiente esterno molto flessibile si concentra principalmente sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei membri dell'organizzazione.
- **Cultura burocratica**, ha un focus interno e un orientamento coerente con un ambiente stabile. Questo tipo di organizzazione opera in maniera altamente integrata ed efficiente, con un approccio metodico nelle attività.

Coesione culturale e sottoculture

La **coesione culturale** fa riferimento alla misura in cui i membri di un'organizzazione concordano sull'importanza di specifici valori: se c'è un vasto consenso la cultura è coesa e forte; se c'è invece un consenso limitato, la cultura è debole.

Le **sottoculture** si sviluppano come manifestazione di problemi comuni, obiettivi ed esperienze condivise dai membri di un gruppo, di un reparto o di un'altra unità organizzativa.

Anche in organizzazioni con culture forti possono emergere numerose sottoculture, in particolare in quelle di grandi dimensioni. Le differenze tra sottoculture possono condurre talvolta a conflitti tra unità organizzative.

Cultura e performance:



Cultura e controllo

Controllo gerarchico e controllo decentralizzato rappresentano differenti filosofie di cultura aziendale:

- **Controllo gerarchico:** comporta il monitoraggio e la modifica del comportamento dei dipendenti attraverso l'utilizzo massiccio di regole, politiche, gerarchia, documentazione scritta, sistemi di ricompensa e altri meccanismi formali.
- **Controllo decentralizzato:** si basa su valori culturali, tradizioni, credenze condivise e fiducia per promuovere l'allineamento agli obiettivi dell'organizzazione.

Molte aziende stanno passando da un processo di controllo gerarchico a uno decentralizzato

Sistemi di controllo e feedback

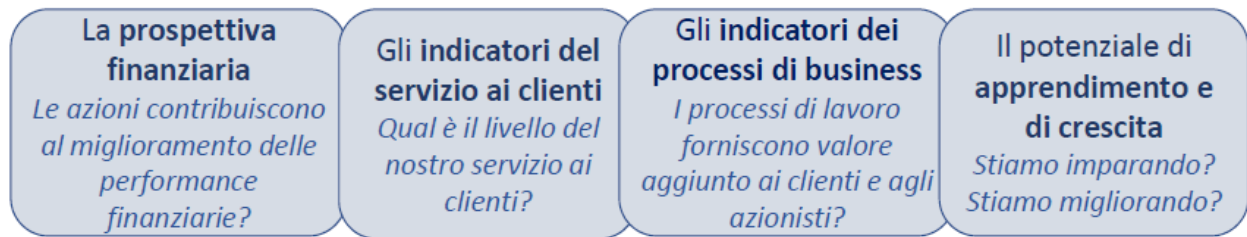
I sistemi di controllo efficaci prevedono l'uso del feedback per determinare se la performance dell'organizzazione soddisfa i parametri fissati per raggiungere gli obiettivi.

Il modello di controllo a feedback prevede quattro passaggi fondamentali:

1. Fissare obiettivi strategici;
2. Stabilire parametri di performance;
3. Misurare la performance effettiva e confrontarla con i parametri;
4. Assumere azioni correttive secondo le esigenze.

Balanced scorecard

La balanced scorecard (BSC) è un sistema di controllo di gestione che bilancia le tradizionali misurazioni di tipo finanziario con indicatori operativi legati ai fattori critici di successo dell'azienda. Un sistema di BSC comprende quattro dimensioni principali:



Change management

Le forze ambientali spingono la necessità di sostanziali cambiamenti organizzativi.

Le organizzazioni possono rispondere alle variazioni ambientali con tre tipi di cambiamento:

- **Cambiamento occasionale**, si rende necessario di quando in quando, dopo fasi di relativa stabilità, e i manager possono gestirlo proponendo innovazioni tecniche, strutturali o di prodotto, a seconda delle circostanze.
- **Cambiamento continuo**, si verifica con frequenza, accompagnandosi a fasi di stabilità meno numerose e di più breve durata.
- **Cambiamento e innovazione radicali**, innovazioni di prodotti e servizi che finiscono con sostituire completamente una tecnologia esistente di prodotto o servizio per produttori e consumatori.

Cambiamento di successo

Per cambiamento organizzativo si intende l'adozione di un nuovo concetto o comportamento.

L'innovazione organizzativa consiste nell'adozione di un'idea o un comportamento nuovo per il settore, mercato o ambiente di riferimento.

Perché un cambiamento venga realizzato con successo, devono manifestarsi tutti gli elementi indicati:

- Idea;
- Bisogno;
- Decisione di adottare;
- Implementazione;
- Risorse.



Gli elementi per un cambiamento efficace.

Cambiamento tecnologico

Tecniche per mantenere un approccio ambidestro:

- **Strutture mutevoli:** creare una struttura organica quando è necessario avviare nuove idee.
- **Unità creative:** unità di staff (ricerca e sviluppo, engineering, progettazione) che creano cambiamenti che verranno adottati in altre unità.
- **Venture team:** team a cui vengono assegnati luoghi di lavoro e strutture separati in modo che siano autonomi e creativi.
- **Imprenditorialità aziendale interna:** sviluppare uno spirito imprenditoriale che produca un numero di innovazioni elevato.

Cambiamenti strategici e strutturali

- L'approccio duale mette a confronto i cambiamenti di natura gestionale e le innovazioni tecniche. I cambiamenti gestionali sono meno frequenti rispetto a quelli tecnici e si verificano in risposta al mutare di differenti variabili ambientali e seguono un processo interno diverso da quello che caratterizza i cambiamenti basati sulla tecnologia.
- Per innovazione gestionale si intende l'adozione e l'implementazione di prassi, processi, strutture, strategie e tecniche manageriali nuovi mirati a promuovere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Esempi di innovazione gestionale:
 - adozione di un sistema di balanced score card;
 - creazione di una joint venture;
 - transizione verso una struttura a rete.

Cambiamento culturale

È il tipo di cambiamento più complesso perché richiede sostanziali trasformazioni negli atteggiamenti e nelle modalità di collaborazione dei dipendenti e manager.

Le forze del cambiamento culturale:

- Spostamento verso forme organizzative orizzontali;
- Maggiore diversità all'interno dell'organizzazione;
- Maggiore necessità di apprendimento e adattamento.

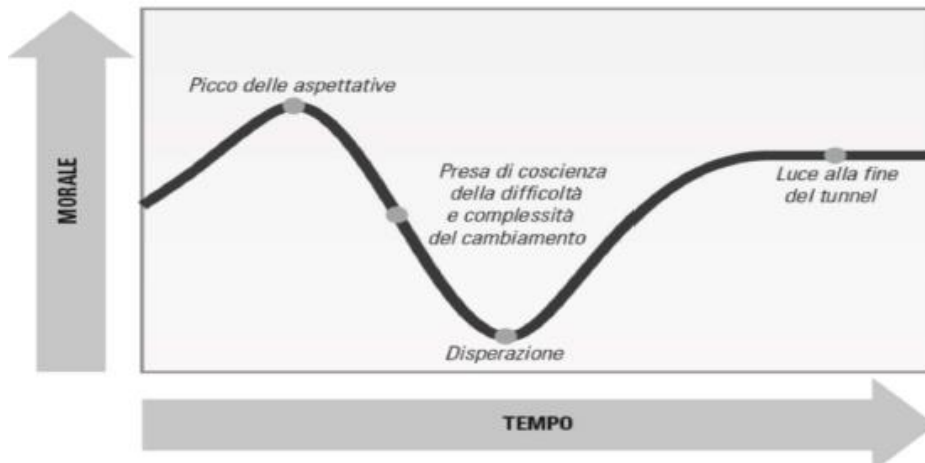
Un metodo per realizzare un cambiamento culturale è lo sviluppo organizzativo (**Organization Development, OD**) che si concentra sugli aspetti umani e sociali dell'organizzazione. Tra le tecniche di OD vi sono:

- l'intervento su grandi gruppi;
- Il team building;
- Le attività inter-funzionali.

Leadership per il cambiamento

La realizzazione del cambiamento può essere difficile. È necessaria una forte leadership per guidare i dipendenti attraverso la turbolenza e l'incertezza e costruire adesione e motivazione verso il cambiamento a livello dell'intera organizzazione.

La conoscenza della curva del cambiamento può aiutare la leadership.



Strategie per realizzare il cambiamento

Le tecniche che possono essere utilizzate per realizzare un cambiamento con successo:

- Diffondere un senso di urgenza e necessità del cambiamento;
- Istituire una coalizione per guidare il processo di cambiamento;
- Creare una visione e una strategia per il cambiamento;
- Trovare un'idea che risponda alla necessità;
- Elaborare piani per superare la resistenza al cambiamento;
- Creare team di cambiamento;
- Incoraggiare i champion intellettuali (persona che volontariamente si fa promotrice del cambiamento).

CONVEGNO – DE SALAZAR

Il convegno è tenuto dal dottor Vitaliano De Salazar. Laureato in giurisprudenza, è stato alla guida dell'Ares 118, dell'Azienda ospedaliera Sant'Andrea di Roma, dell'Istituto nazionale malattie infettive 'Lazzaro Spallanzani', commissario straordinario dell'Azienda Roma B; Roma 5 e Roma 3, e, ad oggi è commissario straordinario dell'Azienda ospedaliera di Cosenza, nominato dal presidente della Regione Calabria Occhiuto.

Il dogma su cui si basa la sanità italiana è l'**art. 32** della Costituzione:

“La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti. Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana”.

Quest'articolo si caratterizza per quattro elementi fondamentali:

- Il diritto alle cure;
- L'universalità delle cure;
- Il rispetto della persona umana;
- La libertà di accettare o meno un trattamento (con le dovute eccezioni previste dalla legge); infatti, in Italia, dopo l'abolizione della legge Basaglia, un TSO può durare al massimo 24h.

Con la *Legge del 23 dicembre 1978, n. 833* viene istituito il Servizio Sanitario Nazionale. Esso è costituito dal complesso delle funzioni, delle strutture, dei servizi e delle attività destinati alla promozione, al mantenimento ed al recupero della salute fisica e psichica di tutta la popolazione, senza distinzione di condizioni individuali o sociali e secondo modalità che assicurino l'eguaglianza dei cittadini nei confronti del servizio. L'attuazione del SSN compete allo Stato, alle regioni e agli enti locali territoriali, garantendo la partecipazione dei cittadini. Si fonda sui seguenti principi fondamentali:

- Principio dell'universalità degli utenti;
- Principio dell'uguaglianza;
- Principio della globalità degli interventi;
- Principio della partecipazione democratica dei cittadini / utenti.

A partire dal 1992, con i *decreti legislativi 502 del 1992, 517 del 1993 e 229 del 1999*, la sanità è andata verso una progressiva aziendalizzazione, anche se appare come un'azienda paradossale poiché è l'unica che aumentando l'offerta, induce un corrispettivo aumento della domanda. Ciò si verifica a causa di una distorsione di sistema (vi è l'affermarsi della medicina difensivistica* a seguito dell'aumentare delle cause di malasanzità) e di comportamenti culturali sbagliati.

** Con il termine "medicina difensivistica" si fa riferimento a tutte le prestazioni sanitarie erogate dai medici per prevenire il rischio di denunce legali da parte di pazienti (o loro parenti) per negligenza o 'malasanzità' che dir si voglia. Per provare ad arginare questo fenomeno, si è proposto di istituire un'assicurazione nazionale per i medici.*

Con il *decreto legislativo 502 dl 1992*, vi è l'istituzione dell'**Azienda Sanitaria Locale (ASL)**, caratterizzata da:

- personalità giuridica pubblica;
- autonomia organizzativa;
- autonomia amministrativa;
- autonomia patrimoniale;
- autonomia contabile;
- autonomia gestionale;
- autonomia tecnica.

L'organizzazione all'interno delle aziende sanitarie è esplicitata dall'atto aziendale, un documento firmato dal direttore generale e che deve rispondere ai parametri di efficacia, efficienza ed economicità, nel rispetto del vincolo di bilancio. L'atto aziendale contiene, quindi, i principi contabili e manageriali dell'azienda sanitaria, la cui governance vede a capo il Direttore Generale, coadiuvato dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario (in alcune regioni anche dal Direttore Sociosanitario), responsabile della gestione complessiva, con potere di rappresentanza ed in grado di nominare i responsabili delle strutture operative dell'azienda. Nella struttura organizzativa, schematizzata nell'organigramma e nel funzionigramma, vanno anche considerati:

- il Collegio Sindacale: vigila sulla regolarità amministrativa e contabile;
- il Collegio di Direzione: concorre al governo delle attività cliniche ed esprime pareri non vincolanti.

L'organigramma descrive sinteticamente la struttura di un'organizzazione complessa, mentre il funzionigramma rappresenta una mappa delle competenze e delle responsabilità delle persone assunte nell'azienda.

La sanità si divide in tre ambiti:

- territoriale → ASL;
- ospedaliero → azienda ospedaliera;
- ricerca → istituti nazionali di ricerca.

ASL

Le ASL possono essere viste come la prima porta d'accesso alla sanità; si occupano della prevenzione, degli ambulatori sul territorio, degli screening, ... e si organizzano in distretti sanitari di base, dipartimenti di prevenzione e presidi ospedalieri non costituiti in aziende ospedaliere (es. l'ASP di Cosenza è suddivisa in distretti, come area nord, area centro, ...).

La differenza tra presidi ospedalieri non costituiti in aziende ospedaliere ed aziende ospedaliere è che nei primi, anche detti spoke, si effettuano cure a bassa complessità, mentre nei secondi, o hub, si garantiscono cure ad elevata complessità.

Le ASL sono, inoltre, responsabili delle integrazioni socio-sanitarie; ovvero tutte quelle attività atte a soddisfare, mediante percorsi assistenziali integrati, i bisogni di salute della persona che richiedono unitariamente prestazioni sanitarie e azioni di protezione sociale in grado di garantire, anche nel lungo periodo, la continuità tra le azioni di cura e quelle di riabilitazione:

- le attività sanitarie a rilevanza sociale sono affidate alle ASL;
- le attività sociali a rilevanza sanitaria sono di competenza dei comuni.

Lo Stato distribuisce le risorse economiche alle diverse ASL in base al numero di abitanti in ciascuna provincia, dato che deve essere moltiplicato per la quota capitaria, ovvero una cifra pro-capite stabilita dal Governo (es. cifra pro-capite: 300€; n. abitanti nella provincia di Cosenza: 727.267; fondi per la provincia di Cosenza: 300€ x 727.267).

In sintesi, gli enti del servizio sanitario nazionale sono:

- Azienda Sanitaria Locale;
- Azienda Ospedaliera;
- Azienda Ospedaliero – Universitaria;
- Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS);
- Strutture private accreditate.

Riforma del titolo V della Costituzione (L. Cost. 3/2001)

Nel 2001 vi è stata la riforma del titolo V della Costituzione che introduce i LEA (Livelli Essenziali di Assistenza) e definisce la distribuzione delle funzioni del SSN; in passato non vi era alcuna differenza tra hub e spoke ed era possibile ricevere qualsiasi tipo di cura in tutte le strutture sanitarie, andando a generare un costo insostenibile per lo Stato. Basti pensare che, nonostante l'attuale organizzazione della sanità, sicuramente più efficiente che in passato, il 70% dei bilanci regionali è destinato alla sanità, fondi che sembrano comunque risultare insufficienti.

I **LEA** servono a definire i livelli assistenziali minimi che devono essere garantiti dalle Regioni; se ciò non avviene, interviene lo Stato che va ad attuare un commissariamento (esempio di LEA: operare il 60% delle fratture di femore entro 48h).

La riforma specifica che le prestazioni di assistenza sanitaria garantite dal SSN sono riconducibili ai seguenti Livelli Essenziali di Assistenza:

- **assistenza sanitaria collettiva in ambienti di vita e di lavoro**, che comprende tutte le attività di prevenzione rivolte alle collettività ed ai singoli (tutela dagli effetti dell'inquinamento, dai rischi infortunistici negli ambienti di lavoro, sanità veterinaria, tutela degli alimenti, profilassi delle malattie infettive, vaccinazioni e programmi di diagnosi precoce, medicina legale);

- **assistenza distrettuale**, vale a dire le attività e i servizi sanitari e sociosanitari diffusi capillarmente sul territorio, dalla medicina di base all'assistenza farmaceutica, dalla specialistica e diagnostica ambulatoriale alla fornitura di protesi ai disabili, dai servizi domiciliari agli anziani e ai malati gravi ai servizi territoriali consultoriali (consultori familiari, SERT, servizi per la salute mentale, servizi di riabilitazione per i disabili, ecc.), alle strutture semiresidenziali e residenziali (residenze per gli anziani e i disabili, centri diurni, case-famiglia e comunità terapeutiche);
- **assistenza ospedaliera**, declinata nell'assistenza in pronto soccorso, in ricovero ordinario, in day hospital e day surgery, in strutture per la lungodegenza e la riabilitazione, e così via.

Con il *DM 12 marzo 2019* è stato introdotto il "Nuovo sistema di garanzia per il monitoraggio dell'assistenza sanitaria" (NGS), pubblicato in G.U. il 14 giugno 2019, ed è operativo dal 1° gennaio 2020.

Il NGS è lo strumento che consente, con le numerose informazioni ad oggi disponibili sul Nuovo Sistema Informativo Sanitario (NSIS), di verificare - secondo le dimensioni dell'equità, dell'efficacia, e della appropriatezza - che tutti i cittadini italiani ricevano le cure e le prestazioni rientranti nei Livelli essenziali di assistenza. Esso rappresenta una svolta significativa nelle metodologie di monitoraggio dei LEA e aggiorna il Sistema di Garanzia avviato nel 2000.

Per valutare l'aderenza delle Regioni ai LEA si usano 88 indicatori individuati, distribuiti per macro-aree:

- 16 per la prevenzione collettiva e sanità pubblica;
- 33 per l'assistenza distrettuale;
- 24 per l'assistenza ospedaliera;
- 4 indicatori di contesto per la stima del bisogno sanitario;
- 1 indicatore di equità sociale;
- 10 indicatori per il monitoraggio e la valutazione dei percorsi diagnostico-terapeutici assistenziali - PDTA (BPCO, scompenso cardiaco, diabete, tumore mammella nella donna, tumore colon e tumore retto).

Con il *Decreto Ministeriale 70/2015*, si definiscono gli Standard quantitativi, strutturali, tecnologici e qualitativi relativi all'assistenza ospedaliera:

- Definizione e identificazione di livelli gerarchici per complessità delle strutture ospedaliere: Hub e Spoke;
- Standard evidence-based di casistica minima e outcome per alcune prestazioni "sentinella";
- Istituzione di un Tavolo di monitoraggio di attuazione del DM 70/2015 (Ministero Salute, MEF, Conferenza Regioni, AGENAS) con Intesa Stato-Regioni del 24.7.2015;
- Definizione della rete ospedaliera a livello regionale in termini di individuazione dei posti letto in regime ordinario e diurno per singola disciplina sulla base dell'area clinica afferente tenuto conto degli standard 3,7 pl x 1000 abitanti.
- Reti tempo-dipendenti (necessità di intervenire entro precise tempistiche in alcune patologie per garantire un migliore outcome clinico, come nel caso dell'infarto del miocardio o dell'ictus).

Nonostante il NGS ed i decreti emanati, l'Italia si è trovata in difficoltà durante il periodo del Covid a causa dell'assenza di un piano pandemico, dell'insufficienza dei posti letto negli ospedali e della disorganizzazione della medicina territoriale.

Qualora una nuova pandemia dovesse presentarsi, ci troveremmo meglio preparati a gestirla? In merito a questa questione, è innegabile che attualmente disponiamo di una maggiore competenza e consapevolezza riguardo a cosa evitare, basata sull'esperienza passata. L'approccio guida ora è preventivo: l'obiettivo è ridurre al minimo gli accessi ospedalieri, permettendo l'ingresso solo di pochi casi. Tuttavia, è importante riconoscere le vittime collaterali della pandemia precedente, in particolare gli anziani affetti da malattie oncologiche, trascurati durante l'emergenza sanitaria. Questo rappresenta una criticità che richiede un'attenzione prioritaria, in modo da non sacrificare la cura di altre patologie a fronte delle emergenze sanitarie.

Pandemia COVID-19 D.L. 34/2020, D.L 104/2020

Attualmente, si osserva un significativo rafforzamento delle risorse, considerando che, per la Calabria, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr) prevede un finanziamento di 198 milioni di euro per implementare l'assistenza domiciliare nelle comunità.

Le Unità Speciali di Continuità Assistenziale (USCA) rappresentano un elemento chiave, intervenendo direttamente presso le abitazioni. L'ottimizzazione del sistema sarebbe favorita dalla presenza di infermieri di famiglia e di distretto, presenti nei quartieri delle grandi città e a livello cittadino nelle località più piccole.

Analizzando i diversi modelli organizzativi, dal funzionale, al divisionale a quello, a matrice, emerge la necessità di adattare il contesto sanitario, partendo dal micro-contesto locale del presidio non aziendale. A livello dell'ASL o dell'ASP, e considerando la panoramica regionale, la chiave di successo risiede nell'abilità di declinare il modello organizzativo appropriato. Il concetto di complessità, come illustrato dal Dottor Salazar, riveste un ruolo cruciale, richiedendo la capacità di diagnosticare le risposte in termini di competenze necessarie per ogni specifico intervento.

Il medico, in questo contesto, assume un ruolo poliedrico, in cui non solo svolge la sua funzione medica ma agisce anche come manager. Questa prospettiva è fondamentale per affrontare le sfide presenti nella regione Calabria, caratterizzata da una popolazione anziana dispersa in piccoli paesi. La comprensione della complessità dei modelli organizzativi si configura come un elemento chiave per adeguare la risposta sanitaria al livello richiesto. In ultima analisi, i medici devono essere in grado di combinare competenze mediche e gestionali per offrire soluzioni efficaci e risolutive.

Il rafforzamento dell'assistenza territoriale avviene attraverso vari tipi di intervento:

- assistenza domiciliare;
- USCA;
- Infermiere di famiglia o comunità;
- assistente sociale;
- sperimentazione di strutture di prossimità;
- Centrali operative regionali;
- Telemedicina.

Fondamentalmente, la lezione appresa dalla pandemia di COVID-19 è che l'assistenza sanitaria deve estendersi fino alla dimora del paziente. La mancanza della telemedicina è stata evidente: la telemedicina, con la sua raffinatezza, l'utilizzo di immagini e le sofisticate risorse informatiche, ha dimostrato che circa il 70% delle attività mediche può essere gestito a distanza. Basti considerare il campo della riabilitazione, in cui i dispositivi possono monitorare e interpretare le condizioni del paziente. Una telemedicina ben strutturata potrebbe ridurre notevolmente gli accessi al pronto soccorso, migliorando la qualità dell'assistenza medica e riducendo le lunghe attese. Attualmente, con il Fondo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ci troviamo di fronte a due

valori: quello intrinseco, che sono i fondi disponibili, e il secondo, altrettanto importante, che è l'obbligo di impiegarli in progetti specifici al fine di evitarne la perdita. L'Annunziata, ha ottenuto 8 milioni di euro da un fondo europeo per l'acquisto di nuove attrezzature, segnando un passo significativo verso l'implementazione di una telemedicina più avanzata.

Durante la pandemia, è emerso con chiarezza che la disponibilità di posti in terapia intensiva rappresentava un elemento cruciale. La Calabria, nonostante il numero effettivo di casi potesse non essere elevato, è stata classificata in zona rossa a causa di un denominatore critico: il numero di posti in rianimazione era esiguo rispetto al numero di abitanti della regione.

In risposta a questa necessità, è stato avviato un significativo riordino della rete ospedaliera. Sono stati aggiunti complessivamente 3.500 posti in terapia intensiva, rappresentanti lo 0.14% della popolazione (calcolato su base per mille abitanti), e sono stati riqualificati ulteriori 4.225 posti in terapia semi-intensiva. Questa ristrutturazione mira a rafforzare la capacità di risposta del sistema sanitario, garantendo una maggiore flessibilità e prontezza di fronte a situazioni di emergenza.

Parallelamente, sono stati stanziati finanziamenti dedicati al recupero delle prestazioni mediche precedentemente rinviate, compresi ricoveri e interventi specialistici. Questa iniziativa è volta a mitigare gli effetti collaterali della pandemia, assicurando che i pazienti ricevano le cure necessarie e che le prestazioni sanitarie siano riportate a pieno regime.

Non dovrebbe esserci una tutela legislativa adeguata per i medici impegnati nei servizi di assistenza domiciliare, tale da prevenire rischi legali per i medici che forniscono assistenza a domicilio, circostanza che talvolta limita l'impiego di dispositivi medici e la libertà di movimento? Attualmente, nell'ambito dell'assistenza domiciliare, si riscontra una sottoutilizzazione della figura del medico, mentre l'infermiere viene maggiormente coinvolto.

Le visite domiciliari destinate a pazienti affetti da patologie croniche o con complessità elevate sono comunemente coordinate da una centrale operativa. Chi effettua queste visite è debitamente istruito su come procedere e su quali protocolli seguire. Il cuore del problema, tuttavia, sembra risiedere nelle strutture ospedaliere.

In questo contesto, una revisione legislativa può contribuire a stabilire direttive chiare e a fornire una cornice normativa che consenta ai medici di operare in maniera più efficace durante le visite domiciliari. Tale quadro dovrebbe affrontare temi come l'uso di attrezzature specializzate e garantire che i medici possano esercitare le proprie competenze in modo completo e sicuro, senza eccessive restrizioni legali. L'obiettivo è promuovere un approccio più integrato e collaborativo nell'erogazione di servizi sanitari domiciliari, garantendo al contempo la sicurezza giuridica necessaria per una pratica medica responsabile.

Quanto al problema delle prestazioni costose e dell'iperutilizzo di strumenti di diagnostica avanzata, la digitalizzazione può svolgere un ruolo chiave nel contenimento dei costi. La tele diagnosi e il telemonitoraggio possono ridurre la necessità di ricorrere a servizi costosi e migliorare l'efficienza delle cure. Parallelamente, si osserva un fenomeno di iperspecializzazione in medicina, con la proliferazione di numerose figure professionali specializzate.

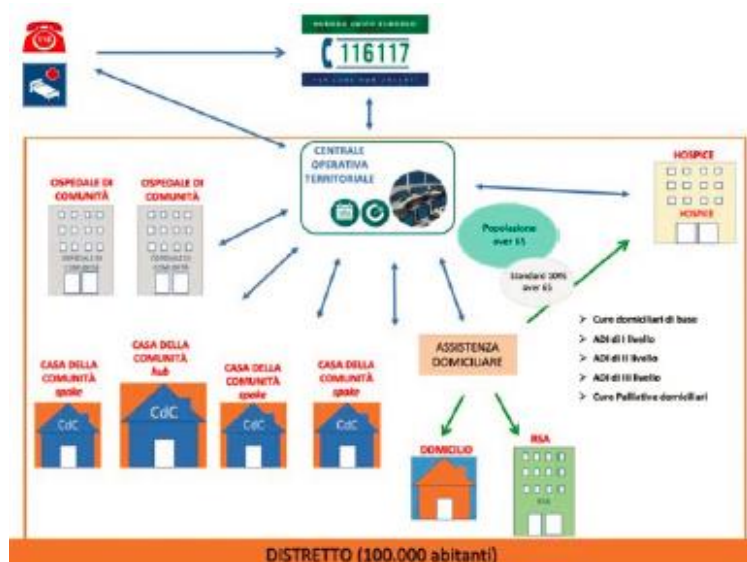
In questo contesto, non ritiene che sarebbe opportuno riformare l'attuale sistema di formazione specialistica? Ad esempio, in alcune nazioni, come gli Stati Uniti, viene adottato un periodo di formazione in medicina interna prima di procedere con l'iperspecializzazione, considerando la necessità, in quanto medici, di affrontare situazioni al di fuori del proprio campo specifico.

La possibilità di capovolgere il paradigma attuale merita una riflessione approfondita. Le dinamiche e le decisioni in questo settore spesso dipendono dal governo e dalla gestione che viene adottata. L'assenza di una coscienza critica nei confronti di chi governa e gestisce questi ambiti è un aspetto da considerare attentamente. Il medico dovrebbe difatti prima di tutto essere un clinico.

IL D.M. 77/2022 - Modelli e Standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale

Il Decreto Ministeriale 77/2022 rappresenta un passo significativo verso lo sviluppo di modelli e standard per l'assistenza territoriale, abbracciando diverse componenti cruciali del sistema sanitario. Tra gli elementi chiave contemplati dal decreto, si evidenziano:

- **Distretti:** Strutture organizzative che contribuiscono alla gestione e all'erogazione di servizi sanitari sul territorio.
- **Case della Comunità:** Luoghi dedicati all'assistenza e al supporto della comunità locale.
- **Infermiere di famiglia o di comunità:** Professionisti sanitari con un ruolo centrale nell'offerta di cure preventive e assistenza personalizzata a livello familiare e comunitario.
- **Ospedali di Comunità:** Strutture ospedaliere integrate nel contesto comunitario, focalizzate sulla fornitura di servizi sanitari mirati.
- **COT (Continuità delle Cure Territoriali):** Servizi volti a garantire una continuità assistenziale efficace e tempestiva.
- **Centrale Operativa 116117:** Punto centrale per la gestione e il coordinamento delle emergenze sanitarie.
- **UCA (Unità di Continuità Assistenziale):** Strutture dedicate all'erogazione di assistenza di base al di fuori degli orari canonici.
- **ADI (Assistenza Domiciliare Integrata):** Servizi integrati di assistenza domiciliare per pazienti con necessità specifiche.
- **Cure Palliative:** Approccio dedicato all'assistenza e al supporto dei pazienti in fase avanzata di malattia.
- **Minori, Donne, Coppie e Famiglie:** Programmi e servizi mirati a gruppi specifici di pazienti.
- **Prevenzione:** Iniziative e programmi finalizzati alla prevenzione delle malattie e alla promozione della salute.
- **Telemedicina:** Utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per fornire servizi sanitari a distanza.
- **Sistemi Informativi e di Qualità:** Implementazione di sistemi informativi avanzati e standard qualitativi per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi erogati.



Il decreto riflette un approccio completo e integrato all'assistenza territoriale, abbracciando una vasta gamma di servizi e strutture per garantire una copertura sanitaria completa e di qualità.

Principali caratteristiche Diagnosis Related Groups (DRG)

I DRG rappresentano lo strumento di classificazione del prodotto finale dell'ospedale e sono stati sviluppati in funzione delle seguenti caratteristiche principali:

- la classificazione copre la globalità della casistica ospedaliera acuta (esaustività);
- la definizione delle categorie è basata su informazioni cliniche e demografiche raccolte sistematicamente per ogni episodio di ricovero attraverso la Scheda di Dimissione Ospedaliera;
- ogni soggetto è attribuito, in base alle informazioni sulle diagnosi, sugli eventuali interventi chirurgici e procedure diagnostiche o terapeutiche eseguiti, sull'età e sulla modalità di dimissione, ad una sola categoria (mutua esclusività);
- il numero complessivo delle categorie è limitato;
- i profili di carico assistenziale e di consumo di risorse intra-categoria sono simili (classificazione iso- risorse), ma rimane una variabilità interna residua;
- le tipologie di pazienti sono simili dal punto di vista clinico (significatività clinica).

I DRG sono essenzialmente un sistema tabellare, introdotto per legge, che assegna un costo standard a specifiche diagnosi o procedure mediche. In pratica, stabiliscono una correlazione tra la patologia o il trattamento e il relativo costo ospedaliero. Ad esempio, un DRG può indicare quanto costa un intervento chirurgico alla colecisti e quale sarà l'importo ospedaliero rimborsato per tale procedura. Questo approccio mira a semplificare la gestione dei costi e la valutazione delle risorse necessarie per fornire assistenza medica, contribuendo a standardizzare i rimborsi e a migliorare la trasparenza finanziaria nel settore sanitario.

Principali caratteristiche Diagnosis Related Groups (DRG)

Il Sistema di classificazione DRG è idoneo per essere utilizzato come riferimento ai fini della remunerazione dell'attività ospedaliera per patologie acute e per specificare le prestazioni di ricovero alle quali attribuire tariffe predeterminate specifiche.

È necessario precisare che la tariffa:

- ha carattere di remunerazione omnicomprensiva del profilo di trattamento mediamente associato alla corrispondente categoria di ricoveri;
- può riflettere politiche di programmazione sanitaria mirate ad incentivare le modalità terapeutiche e/o organizzative ritenute più efficaci e più appropriate e a disincentivare quelle ritenute inappropriate.

Il finanziamento del servizio sanitario nazionale (SSN)

La legge statale (Legge di Stabilità) determina annualmente il fabbisogno sanitario, ossia il livello complessivo delle risorse del Servizio sanitario nazionale (SSN) al cui finanziamento concorre lo Stato.

Il fabbisogno sanitario nella sua componente "indistinta" (c'è poi una quota "vincolata" al perseguimento di determinati obiettivi sanitari), è finanziato dalle seguenti fonti:

- entrate proprie delle aziende;
- fiscalità generale delle Regioni;
- compartecipazione delle Regioni a statuto speciale e delle Province autonome di Trento e di Bolzano;
- bilancio dello Stato.

I riparti del fabbisogno (assegnazione alle Regioni e alle Aziende)

La composizione del finanziamento del SSN è evidenziata nei cosiddetti "riparti" (assegnazione del fabbisogno alle singole Regioni ed individuazione delle fonti di finanziamento) proposti dal

Ministero della Salute sui quali si raggiunge un'intesa in sede di Conferenza Stato-Regioni e che sono poi recepiti con propria delibera dal Comitato interministeriale per la programmazione economica - CIPE.

Le Regioni assegnano, in base a diversi parametri, le risorse finanziarie alle aziende, che le impiegano per garantire ai cittadini l'erogazione delle prestazioni di loro competenza previste dai Livelli essenziali di assistenza (ASL: quota capitaria per popolazione pesata, finanziamento a funzioni ad esempio relativo alle prestazioni di Pronto Soccorso).

L'assegnazione delle risorse alle aziende tiene conto della mobilità passiva (come i residenti che si curano in strutture di altre aziende sanitarie o regioni) e della mobilità attiva (nel caso siano state curate persone provenienti dall'esterno dell'azienda).

Le aziende vengono inoltre finanziate dalla Regione sulla base delle prestazioni erogate in regime di ricovero (attraverso il costo previsto dai DRG) oppure negli ambulatori (attraverso il tariffario delle prestazioni specialistiche e diagnostiche).

Le manovre finanziarie del Governo apportano le modifiche ai livelli di finanziamento a carico dello Stato.

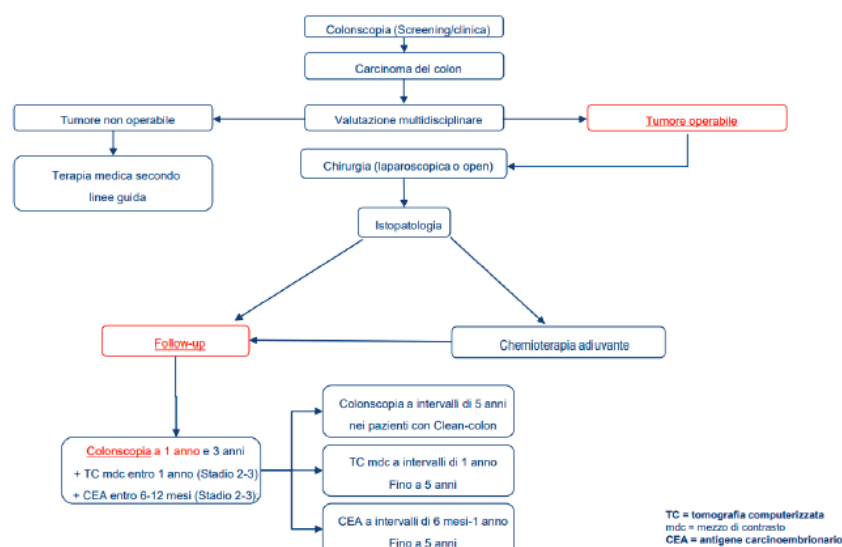
Il percorso diagnostico terapeutico assistenziale (PDTA)

Il PDTA è una sequenza predefinita, articolata e coordinata di prestazioni erogate a livello ambulatoriale e/o di ricovero e/o territoriale, che prevede la partecipazione integrata di diversi specialisti e professionisti (oltre al paziente stesso), a livello ospedaliero e/o territoriale, al fine di realizzare la diagnosi e la terapia più adeguate per una specifica situazione patologica o anche l'assistenza sanitaria necessaria in particolari condizioni della vita, come ad esempio la gravidanza e il parto.

Elementi chiave:

- Redazione di PDTA sulla base dell'epidemiologia (incidenza, prevalenza, mortalità);
- Individuazione degli attori del percorso;
- Predisposizione della flowchart;
- Predisposizione di un cruscotto di monitoraggio degli indicatori da misurare con relative tempistiche per eventuali azioni correttive.

Esempio di Flowchart di PDTA per tumore operato del colon



DOMANDE FINALI

Lei ha detto che in futuro la sanità rimarrà pubblica, tuttavia in considerazione dei lunghi tempi di attesa nel settore pubblico chi necessita di un esame specialistico è costretto a rivolgersi a strutture private. Questa è una cosa passeggera o si protrarrà?

Nel contesto dell'attuale panorama sanitario, è vero che, in alcune realtà, la sanità pubblica può avere tempi di attesa più lunghi per determinati servizi specializzati, spingendo alcuni individui a rivolgersi al settore privato per ottenere una più rapida accessibilità alle cure. Tuttavia, la questione se questa tendenza persista nel tempo o cambi dipenderà da diversi fattori, tra cui politiche governative, investimenti nel settore sanitario pubblico e cambiamenti nelle dinamiche del mercato. Il problema è riconducibile al "dumping" (stare sullo stesso mercato con regole differenti), ovvero della concorrenza sleale tra strutture sanitarie pubbliche e private, con regole diverse, è effettivamente un elemento critico. L'equità nel mercato sanitario è fondamentale per garantire che tutti i cittadini abbiano accesso a cure di qualità, indipendentemente dalla loro scelta di rivolgersi al settore pubblico o privato. Riforme o interventi regolatori potrebbero essere necessari per affrontare questo problema e promuovere una competizione equa. Ciò potrebbe includere l'armonizzazione delle regole e delle tariffe tra i due settori, al fine di ridurre la disparità e garantire che il cittadino possa fare una scelta basata sulle sue esigenze di salute, piuttosto che su limiti finanziari o tempi di attesa. In definitiva, il futuro dell'accesso alla sanità pubblica e privata dipenderà dalle decisioni politiche, dai finanziamenti e dalla volontà di promuovere un sistema sanitario equo, efficiente e sostenibile.

Il concetto centrale di salute e sanità è innegabilmente focalizzato sulla persona, con il paziente che detiene una certa autonomia nell'assunzione di responsabilità per la propria salute. Il paziente non rischia di perdersi nella rete sanitaria?

La rete non c'è, si sta facendo adesso. Parlare di autodiagnosi del paziente è pericoloso, dato che potrebbe mancare la competenza medica necessaria per formulare diagnosi accurate. È pertanto cruciale sviluppare una rete sanitaria ben strutturata che faciliti la comunicazione e la collaborazione tra i vari attori, compresi i medici di famiglia. Una rete solida consente una riflessione più approfondita e condivisa sulle questioni sanitarie, oltre a fornire una panoramica più ampia rispetto alle valutazioni individuali.

Sensibilizzare i medici di famiglia e incoraggiarli a espandere le loro attività al di là delle consuete pratiche può essere un passo significativo per migliorare l'efficacia della rete sanitaria. Questo processo può contribuire a garantire che la gestione della salute del paziente sia affrontata in modo più completo, coinvolgendo diverse figure professionali e migliorando la qualità complessiva dell'assistenza sanitaria.

La carenza di personale in alcune specialità mediche, come medicina d'urgenza e anestesia, è una sfida significativa che può avere impatti rilevanti sul sistema ospedaliero a lungo termine. Negli ultimi anni molte borse di specializzazione sono rimaste non assegnate a causa della mancanza di persone interessate a intraprendere tali specializzazioni. Tra 20/30 anni, l'effetto potrebbe tradursi in reparti ospedalieri con carenze di personale critico, come anestesisti, con possibili conseguenze sulla qualità delle cure e sulla capacità di rispondere alle esigenze dei pazienti?

Le scelte etiche diventano una parte fondamentale del quadro, poiché influenzano la salute pubblica e il benessere dei cittadini. È innegabile che lo stato debba affrontare questo problema e assumersi la responsabilità di garantire una forza lavoro sanitaria adeguata. Aumentare gli stipendi e migliorare le condizioni di lavoro sono passi essenziali per attirare e trattenere professionisti altamente qualificati. La giusta remunerazione è una componente chiave per garantire che gli operatori sanitari siano motivati e che la professione medica sia considerata attraente per le nuove generazioni. È una questione di bilanciamento tra le necessità finanziarie dello stato e la necessità di garantire servizi sanitari di qualità. Investire nelle risorse umane nel settore sanitario è un

investimento nel benessere della popolazione e nella sostenibilità del sistema sanitario nel lungo periodo.

In un contesto sanitario non efficiente, io come medico come mi posso relazionare? Quale potrebbe essere l'azione concreta? Magari uno sportello di ascolto servirebbe? Alcune aziende adottano questo sistema, uno sportello anonimo. Gli strumenti ci sono ma non sono utilizzati da medici e infermieri. Inoltre, dovrebbe essere pratica comune nei reparti, tenere degli audit mensili per discutere degli errori clinici verificatisi in quel periodo, ma è una procedura malvista dai primari.

Da un punto di vista dell'organizzazione, è preferibile una sanità centralizzata o gestita singolarmente dalle regioni?

Personalmente, il Dottor De Salazar la preferirebbe centralizzata ma la questione fondamentale è garantire più fondi alla sanità; fondi che spesso, seppur già esigui, vengono utilizzati anche per altre situazioni emergenziali di competenza dei Comuni, come la gestione dei senzatetto.

QUARTA UNIT

L'importanza della motivazione nei team nell'ambito del contesto sanitario

Contesto Significativo

- I team nell'ambito del contesto sanitario operano in ambienti complessi e ad alta pressione, dove la collaborazione e la motivazione sono fondamentali per il successo.
- Lavorare in squadra è cruciale per garantire la qualità delle cure, la sicurezza del paziente e il benessere del personale medico.

Motivazione come Elemento Chiave:

- La motivazione gioca un ruolo centrale nel mantenere un alto livello di impegno, performance e soddisfazione lavorativa all'interno dei team medici.
- Affrontare le sfide quotidiane richiede una forza motivazionale che va oltre il semplice dovere professionale.

Ad esempio, il successo di un intervento chirurgico richiede la cooperazione sinergica tra il chirurgo, l'infermiere di sala, il ferrista, l'anestesista e altri professionisti. Analogamente, nell'ambiente accademico, la qualità dell'insegnamento da parte di un professore può influenzare significativamente i risultati degli studenti. Quando un docente trasmette il proprio sapere con entusiasmo e coinvolgimento, stimola la motivazione degli studenti, riflettendosi positivamente sulle loro performance accademiche. Al contrario, un insegnante che non alimenta la motivazione degli studenti potrebbe ottenere risultati meno soddisfacenti.

La motivazione può essere compromessa da diversi fattori, tra cui la monotonia delle attività e l'assenza di una relazione proporzionale tra la qualità delle performance e i benefici ottenuti. Un approccio strategico per potenziare la motivazione è rappresentato dal performance management, che prevede la valutazione regolare delle prestazioni dei dipendenti, considerando non solo gli aspetti tecnici, ma anche le **soft skills**. Ad esempio, in campo oncologico, un medico dovrebbe essere valutato non solo per la sua capacità di distinguere tra tumori benigni e maligni, ma anche per la compassione e l'empatia.

L'importanza della motivazione diminuisce proporzionalmente all'allineamento degli obiettivi individuali con quelli comuni. Inoltre, è cruciale riconoscere che competenze e conoscenze non garantiscono automaticamente l'agire dell'individuo. Ad esempio, la capacità di leggere non

implica necessariamente la lettura regolare di un libro a settimana. La motivazione agisce come uno stimolo fondamentale che spinge verso l'azione.

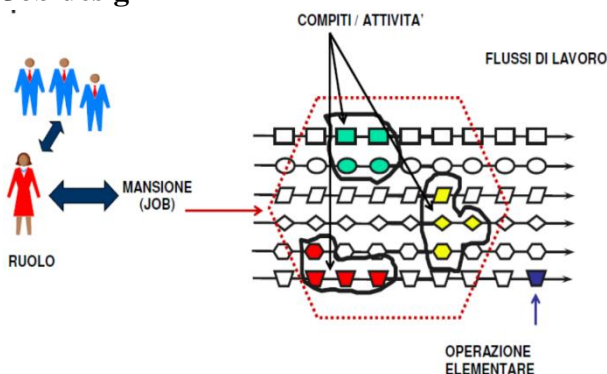
Caratteristiche dei Team nel contesto sanitario:

- **Multidisciplinarietà:** I team medici coinvolgono professionisti con competenze e ruoli diversificati, come medici, infermieri, tecnici, e altro personale specializzato.
- **Specializzazione:** Ogni membro del team ha un'area di competenza specifica, contribuendo in modo unico alla cura del paziente.
- **Dinamicità:** Gli scenari clinici possono cambiare rapidamente, richiedendo flessibilità e capacità di adattamento.

Importanza della Comunicazione nei team:

- **Scambio di Informazioni:** La comunicazione chiara facilita lo scambio di informazioni vitali tra i membri del team, riducendo il rischio di fraintendimenti.
- **Costruzione di Relazioni:** Una comunicazione aperta contribuisce a costruire relazioni positive all'interno del team, promuovendo un clima di fiducia e rispetto.
- **Supporto Emotivo:** La comunicazione empatica è fondamentale per fornire supporto emotivo ai colleghi durante situazioni stressanti.
- **Cura Completa:** La collaborazione tra membri del team assicura una cura completa, integrando le competenze di diversi professionisti.
- **Prevenzione di Errori:** La comunicazione efficace e la collaborazione riducono il rischio di errori medici, migliorando la sicurezza del paziente.
- **Gestione delle Emergenze:** In situazioni critiche, la collaborazione rapida e coordinata è essenziale per la gestione efficace delle emergenze mediche.

Job design



Una strategia per garantire un grado elevato di motivazione è il job design.

L'illustrazione rappresenta un workflow che può essere analizzato scomponendolo in una serie di attività elementari. Ciascun membro del team è responsabile di eseguire diverse attività. Nel caso di un infermiere, le sue attività saranno disposte su più flussi di lavoro, in quanto si trova a dover supportare medici, pazienti e OSS.

Definizioni

- **Compito:** un insieme di attività elementari, collegate tra di loro. Ad esempio:
 - Compilare una fattura;
 - Accendere un impianto e prendersi la responsabilità del suo funzionamento.
- **Mansione:** Insieme di attività/compiti da svolgere, assegnate a una posizione di lavoro (e alla persona che la ricopre). Ad esempio:
 - Tecnico in una industria;
 - Commessa in un supermercato è una mansione.
- **Ruolo:** Insieme di attività/compiti da svolgere, inserite in un contesto di relazioni con altri ruoli organizzativi.

Per realizzare un job design efficace è importante chiedersi:

- Quali compiti devono essere enfatizzati?
- Quanto semplici o complessi devono essere questi compiti?
- Quanti compiti possono essere svolti da ciascun soggetto?
- Quanta flessibilità (come e dove) deve essere data nella definizione dello svolgimento dei compiti?

Per ottenere risposte accurate a queste domande, il manager può dedicare del tempo all'esecuzione delle mansioni dei suoi sottoposti. Questa esperienza pratica consente di acquisire una comprensione più approfondita delle sfide e delle dinamiche operative, facilitando la progettazione di ruoli e responsabilità più pertinenti e adattabili alle esigenze del team e dell'organizzazione.

Esistono due tipi di approcci al job design:

- Efficiente (o scientifico);
- Motivazionale.

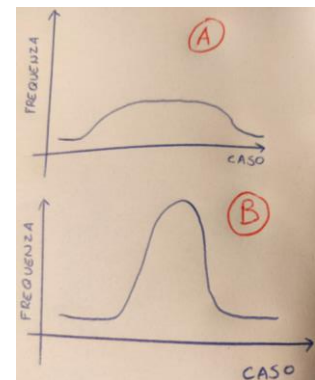
Approccio efficiente

Si caratterizza per:

- *Elevata job specialization*: il processo che scompone i lavori in parti elementari, aumentando il lavoro routinario e promuovendo la standardizzazione.

La standardizzazione riduce il rischio, rappresentato nei grafici di fianco, e permette di passare dal caso A (rischio elevato) al caso B (rischio basso).

Ciò è importante perché in un intervento è possibile pianificare le strategie per il verificarsi di uno/due casi/complicazioni, sicuramente non per un numero elevato come quello compreso sotto la curva del grafico A.



Una forte specializzazione delle mansioni comporta la presenza di un elevato numero di componenti nei team, rendendo essenziale la necessità di una comunicazione efficace. È fondamentale tenere presente che solo il 7% della comunicazione è di natura verbale, mentre la restante percentuale comprende la comunicazione implicita. Quest'ultima incorpora i movimenti del corpo, il tono di voce, la prossemica (che, in un ambiente lavorativo, di solito corrisponde alla distanza rappresentata da due braccia distese, evitando così di risultare intimidatori o invadenti; è importante notare che la prossemica può variare significativamente da una cultura all'altra) e la direzione dello sguardo. Affinché la comunicazione sia efficace e non crei disagio, lo sguardo deve essere rivolto al viso dell'interlocutore e mantenuto entro lo spazio compreso tra la fronte e il mento. Questi elementi contribuiscono in modo significativo a una comunicazione chiara e comprensibile all'interno di team caratterizzati da una marcata specializzazione delle mansioni. La comunicazione è un processo che implica il trasferimento di informazioni attraverso la codifica di messaggi. Quando la comunicazione non risulta efficace, ciò può indicare la presenza di un angolo di distorsione nel messaggio, spesso attribuibile a bias cognitivi o fattori ambientali.

Nel contesto ospedaliero, caratterizzato da eterogeneità, imprevedibilità e tempistiche serrate, è di estrema importanza raggiungere una comunicazione efficace.

- *Job simplification*: rimuovere autorità e responsabilità agli addetti e le attribuisce ad un supervisore.

Job design efficiente: alcune regole

L'approccio efficiente prevede che ogni singola azione di un compito specifico sia suddivisa in fasi e procedure. È necessario condurre un'analisi dettagliata e una progettazione accurata riguardo a:

- la disposizione della postazione di lavoro;
- la disposizione degli utensili e delle attrezzature necessarie;
- la disposizione dei materiali necessari per svolgere la prestazione;
- le conoscenze e le abilità richieste all'operatore;
- il tempo standard necessario per eseguire la prestazione;

Se questi dati non sono già disponibili, si può procedere con il metodo “trial and error”, non sempre applicabile nel campo della medicina.

Approccio efficiente, svantaggi e vantaggi

I vantaggi sono:

- Riduzione degli errori;
- Riduzione dei costi;
- Massimizzazione della produttività.

Invece gli svantaggi sono:

- Scarsa motivazione;
- Alto turnover;
- Scarso coinvolgimento.

Recap approccio efficiente:

- **Contesto** → produzione di massa, “Fordismo”:
 - grandi volumi;
 - standardizzazione prodotti;
 - tecnologia “rigida”.
- **Aspetti chiave:**
 - operazioni elementari;
 - analisi ingegneristica del workflow,
- **Processo di progettazione** → metodo scientifico:
 - Razionalità;
 - ricerca della “one best way”.

Approccio motivazionale job characteristics model (Hackman & Oldham, 1976)

Individua le relazioni tra:

- caratteristiche del lavoro, reazioni individuali dei lavoratori (o stati psicologici) e soddisfazione lavorativa;
- 5 dimensioni lavorative influiscono su 3 stati psicologici che producono risultati in termini di soddisfazione, motivazione, efficacia lavorativa.

Il modo in cui è organizzato il lavoro rappresenta il primo elemento che può influire sulla motivazione. Questa sfera è di particolare importanza perché, se da un lato è essenziale frammentare il lavoro per passare da un punto A ad un punto B in modo efficiente, dall'altro ciò può generare problemi significativi, specialmente nei contesti ospedalieri.

La necessità di parcellizzare il lavoro può risultare in una diminuzione della motivazione, il che rappresenta una delle principali sfide nei nostri ospedali. Nonostante la competenza individuale, il

processo di parcellizzazione può diventare un circolo vizioso, poiché è necessario per il progresso, ma allo stesso tempo contribuisce a una riduzione della motivazione.

La motivazione è il motore che guida l'azione, e affrontare questo problema è cruciale. Una possibile soluzione è l'applicazione di un sistema di performance management, in cui vi è un controllo sistematico delle prestazioni dei dipendenti.

Possiamo controllare tutto? No, gli imprevisti sfuggono al nostro controllo, costituendo ciò che non può essere osservato.

Il passaggio della medicina da un'arte a una scienza è stato guidato dall'osservazione sistematica. Tuttavia, implementare un sistema di gestione delle performance che consenta un monitoraggio costante è un'impresa complessa. Il costo dell'osservazione e l'accuratezza nella misurazione dei comportamenti sono considerazioni cruciali in questo contesto. Le misure devono essere affidabili per essere considerate valide, come nel caso di una bilancia in cui il peso misurato oggi e domani dovrebbe manifestare un'alta correlazione per essere ritenuto affidabile.

Ci aspettiamo, quindi, un elevato grado di correlazione, denominato affidabilità (**reliability**). Ad esempio, nel caso di un test della personalità, si attende un livello di affidabilità elevato se somministrato a ragazzi nostri coetanei, considerando che le neuroscienze suggeriscono che i tratti della personalità tendono a stabilizzarsi intorno ai 21/22 anni. Questo significa che, se si somministra il test a un individuo a 12 anni e poi nuovamente a 22 anni, si risconterà sicuramente una differenza.

I tratti della personalità sono attributi significativi, e la loro comprensione è cruciale poiché forniscono indicazioni sul livello di stress che una persona è in grado di sopportare. La letteratura sulla personalità contribuisce a chiarire come questi tratti possano essere predittivi di approcci specifici e influenzare le risposte individuali agli stimoli esterni.

Una persona che ha una predisposizione a fare le cose in modo più imprenditoriale potrebbe trovarsi in difficoltà se assegnata a un lavoro che richiede una ripetitività e mancanza di varietà. È simile ad affrontare un problema: manca un filtro tra ciò che è richiesto e ciò che è disponibile. Per esempio, anche se la persona è competente come infermiera, se costretta a eseguire la stessa attività ogni giorno, potrebbe risultare insoddisfatta.

I tratti della personalità avranno un impatto significativo su ciò che diventerete da adulti, specialmente se perseguite la felicità, un concetto sempre più centrale nella teoria delle risorse umane. Questo perché l'equilibrio tra lavoro e vita assume un ruolo cruciale nelle vostre aspirazioni future. La realizzazione personale richiede un filtro tra chi siete e ciò che fate, ed è fondamentale comprendere come creare e mantenere questo equilibrio. Quando ciò che fate tutti i giorni manca di varietà, la motivazione tende a diminuire.

Per affrontare questo problema, è necessario analizzare un'altra teoria che si è dimostrata efficace nel risolvere questioni altrimenti considerate irrisolvibili. Questa teoria ci consente di analizzare le caratteristiche del lavoro e di comprendere come ognuna di esse influisca sugli stati psicologici.

In questo modo, è possibile identificare le specifiche caratteristiche del lavoro che possono avere un impatto sulla motivazione, sulla soddisfazione lavorativa e sugli stati psicologici in generale.

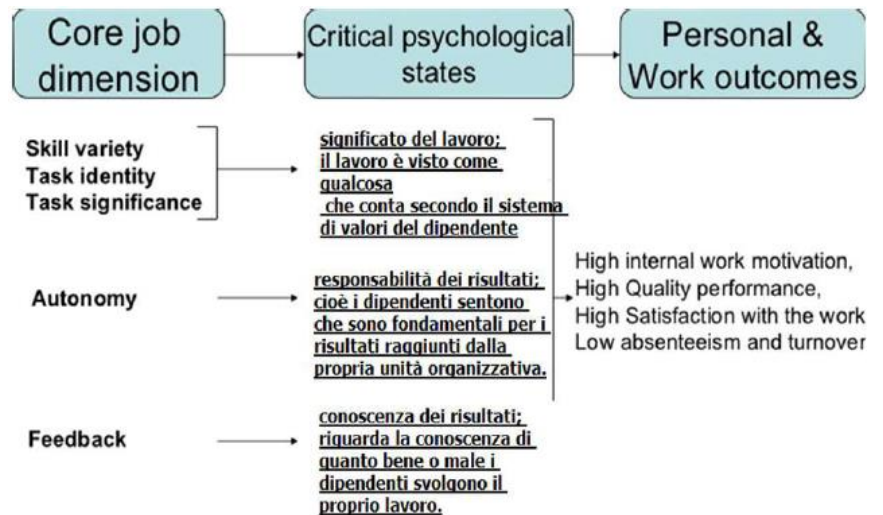
La differenza chiave nell'ambito lavorativo spesso risiede nelle "soft skills", ovvero le competenze relazionali e di comunicazione. Nel contesto della motivazione, non possiamo ignorare il fatto che alcuni lavori abbiano intrinsecamente il rischio di mancanza di motivazione. Questo fenomeno può spiegare perché alcune strutture ospedaliere non funzionino adeguatamente, nonostante le

competenze tecniche del personale non siano in discussione. Non è una questione di competenze, poiché è improbabile che ci siano medici in certi ospedali che non sappiano eseguire il proprio lavoro. La mancanza di motivazione potrebbe essere il fattore chiave.

JCM (Job Characteristics Model): core dimensions

È possibile identificare il lavoro, scomponendolo in cinque fasi:

- **Skill variety**: numero di diverse attività da svolgere e che necessitano di un certo numero di competenze. Ad esempio, un operatore in un garage meccanico ricostruisce i motori, lavora con il corpo e interagisce anche con i clienti. È un lavoro multidimensionale. Quindi, identificare e valorizzare la multidimensionalità del lavoro può essere una strategia efficace per stimolare la motivazione e migliorare la soddisfazione lavorativa.
- **Task identity**: possibilità di contribuire ai risultati visibili e misurabili, con il proprio lavoro. Ad esempio: un ebanista progetta un pezzo di arredo, seleziona il legno, costruisce l'oggetto e lo rifinisce perfettamente. Un infermiere / un medico, si identifica con il lavoro che fa.
- **Task significance**: impatto che il lavoro ha nella vita delle persone. Ad esempio: un'infermiera che gestisce diverse esigenze dei pazienti in una unità di terapia intensiva ospedaliera.
- **Autonomia**: il grado di libertà per l'individuo nella pianificazione del lavoro e nel determinare la procedura da utilizzare per eseguirlo. Ad esempio: il personale di vendita che pianifica il proprio lavoro decidendo in autonomia i tempi e i diversi approcci di vendita con diversi clienti senza supervisore
- **Feedback**: il grado di consapevolezza dei risultati raggiunti con il proprio lavoro. Ad esempio: un operaio di fabbrica che assembla iPad e li testa per verificare se funzionano correttamente.



Se il lavoro avesse un basso livello motivazionale?

Le conseguenze potrebbero essere:

- performance non soddisfacenti;
- assenteismo;
- alto tasso di turnover.

È necessario misurare il bisogno di crescita personale per capire come i dipendenti reagiscono agli stati psicologici e alle dimensioni. Questo aiuta i manager a comprendere quali tattiche adottare.

Metodi per migliorare la motivazione e la soddisfazione

- Cambiamento dei compiti:
 - **Allargamento**: assegnare compiti aggiuntivi con un livello di responsabilità simile;
 - **Rotazione**: spostare i lavoratori da un ruolo ad un altro all'interno dell'organizzazione;
- Incrementare la responsabilità:

- **Arricchire**: incrementare il livello di responsabilità (aumentare la delega);
- **Partecipazione**: far partecipare a decisioni che possono avere ripercussioni sul proprio lavoro;
- **Team**: per favorire l'interazione, il supporto, l'allargamento delle competenze, incremento della varietà; porta alla riduzione della fatica associata a compiti ripetitivi.

Tipi di Team

- **Work Team**: stabile e full-time, sotto la direzione di un supervisore;
- **Parallel Team**: i membri provengono da diverse aree dell'azienda per la risoluzione di un particolare problema;
- **Project Team**: esistono per un periodo di tempo limitato sotto la guida di un project leader.

Motivazione

È un processo che inizia con una necessità che origina un comportamento o un desiderio finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo:

NECESSITÀ → COMPORTAMENTO → OBIETTIVI

La direzione di questo processo rappresenta la spinta a intraprendere un'azione, mentre l'intensità si riferisce al livello di sforzo investito in quest'azione. La persistenza, infine, indica la durata nel tempo di tale impegno e sforzo.

Le teorie motivazionali

Gli individui hanno delle necessità se non soddisfatte si trasformano in motivazione. Di conseguenza, è necessario identificare le necessità, ovvero le condizioni che permettono di motivare per raggiungere l'obiettivo e migliorare la performance.

Le teorie sulla motivazione sono:

- **Content theories** → Cosa può motivare: identificano i fattori che contribuiscono a motivare le persone;
- **Process theories** → Perché e come motivare: focus sui comportamenti che possono motivare.

Le teorie dei contenuti si concentrano su ciò che motiva, mentre le teorie dei processi si concentrano su come il processo decisionale interno porta alla motivazione.

Le teorie dei contenuti spesso suggeriscono approcci "one-size-fits-all" (taglia unica per tutti), mentre le teorie dei processi possono suggerire strategie personalizzate basate sulle aspettative individuali. Entrambe le categorie di teorie sono complementari e possono essere utilizzate in sinergia per una comprensione più completa della motivazione sul luogo di lavoro.

Gerarchia dei bisogni di Maslow

- Intense job challenge, full potential, full expression, creative expansion.
- Realizzazione, rispetto, riconoscimento, responsabilità, prestigio, indipendenza, attenzione, importanza, apprezzamento.
- Appartenenza, accettazione, amore, affetto, famiglia e accettazione di gruppo, amicizie.
- Sicurezza, stabilità, protezione, necessità di strutture, ordine, leggi, pensioni, assicurazioni.
- Fame, sete, riproduzione, alloggio, vestiario, riposo.



Maslow's Needs & Related surgical Motivators

1. Bisogni Fisiologici:

- *Applicazione:* Garantire condizioni di lavoro sicure, fornire una pausa adeguata per il riposo e assicurare accesso a cibo nutriente.
- *Benefici:* Miglioramento della salute fisica, aumentando la resistenza e la vitalità del personale sanitario.

2. Bisogni di Sicurezza:

- *Applicazione:* Implementare procedure di sicurezza sanitarie rigorose, fornire attrezzature protettive adeguate e supporto psicologico.
- *Benefici:* Riduzione dell'ansia, aumento della fiducia nell'affrontare situazioni critiche.

3. Bisogni Sociali/Appartenenza:

- *Applicazione:* Favorire una cultura di collaborazione e sostegno tra i membri del team sanitario.
- *Benefici:* Miglioramento delle relazioni interprofessionali, supporto sociale durante situazioni stressanti.

4. Bisogni di Stima:

- *Applicazione:* Riconoscere pubblicamente i successi e l'impegno del personale sanitario, fornire opportunità di formazione e avanzamento.
- *Benefici:* Aumento dell'autostima, senso di realizzazione professionale.

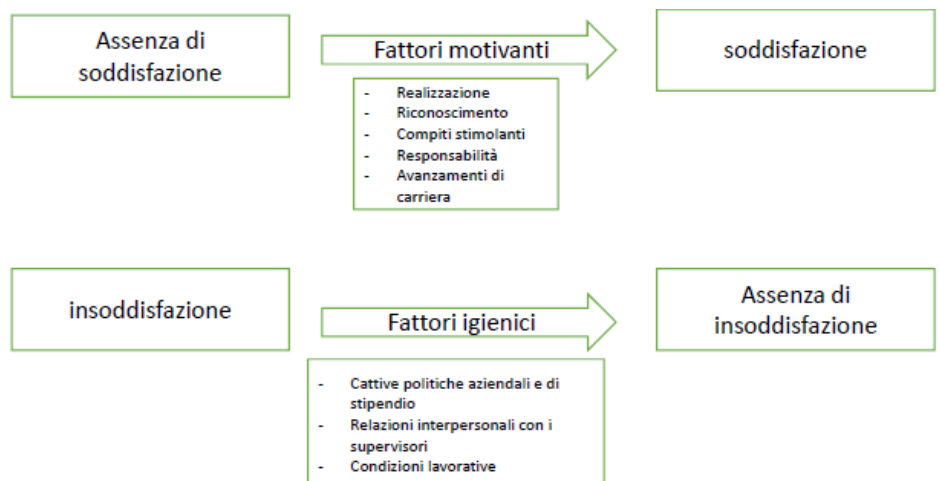
5. Bisogni di Realizzazione Personale:

- *Applicazione:* Favorire un ambiente che permetta ai professionisti sanitari di eccellere nelle loro competenze e contribuire significativamente alla cura del paziente.
- *Benefici:* Motivazione intrinseca, progressione professionale e contributi significativi al miglioramento dei servizi sanitari.

Il modello di Herzberg

Fattori igienici → insoddisfazione:

- Le politiche delle risorse umane;
- Le relazioni con i supervisor;
- Le condizioni di lavoro (orario, riposo settimanale, stipendio);
- Le relazioni interpersonali;
- La sicurezza del lavoro;
- Il rapporto tra vita professionale e personale.



Fattori motivanti →

soddisfazione

- Il riconoscimento dei risultati raggiunti;
- La responsabilità;
- Lavoro qualificante;
- La crescita professionale;
- L'avanzamento nella carriera.