

## Presentazione del corso

Prof. Andrea Lanza – 26/09/2023- Autori: Ricco, Vladasel - Revisionatori: Vladasel, Ricco

---

- Il corso sarà tenuto dal Prof. Andrea Lanza del Dipartimento di scienze aziendali e giuridiche.
- Il libro di testo è “Organizzazione aziendale” di Richard L. Daft (Autore), R. C. Nacamulli (Curatore), Maggioli Editore, 2021. Il prof consiglia anche “La gestione delle risorse umane - Formazione manageriale in sanità” di Alessandro Colombo (Curatore), Marta Marsilio (Curatore) Guerini e Associati, 2021, per un eventuale approfondimento.
- Le slide ed eventuale altro materiale usato dal professore sarà caricato sul sito **andrealanza.it**.
- Il professore proporrà sporadicamente in classe delle brevi attività, al termine delle quali i più meritevoli riceveranno 0,5 di punto, che andrà sommato al voto finale del suo esame.
- Gli argomenti trattati nel corso saranno suddivisi in 6 unità didattiche, per ognuna delle quali è previsto l'intervento di un esperto, il primo a partire dal 10/17 ottobre.

### Prima unità didattica

- Introduzione all'organizzazione
- Organizzazione, efficacia e obiettivi strategici
- Le strutture organizzative

Ormai da diversi anni, la sanità è gestita come un'azienda (es. Ospedale → Azienda ospedaliera, ASP → Azienda Sanitaria Provinciale, ASL → Azienda Sanitaria Locale) e per tanto deve essere efficiente, efficace, produttiva. Inoltre, in un'azienda è fondamentale la suddivisione dei ruoli e, quindi, la presenza di personale con competenze specialistiche diverse (es. OSS, infermiere, medico, direttore sanitario, ...).

Le risorse umane sono gli attori principali dei processi, ovvero sequenze di attività eseguite secondo un protocollo predefinito.

Il professore commenta l'articolo “AI will change radiology but it won't replace radiologist, by Thomas H. Davenport and Keith J. Dreyer, DO”, affermando che tutte le cose che possono essere oggetto di conoscenza codificata o codificabile è probabile che diventino, prima o poi, oggetto di una conoscenza evoluta guidata da computer, rendendo non più necessario l'intervento umano. Tutto ciò, però, non avverrà nella radiologia perché la premessa fondamentale è la condivisione pressoché totale dei contenuti a monte (es. cartelle cliniche, referti, ...). Concludendo, se, tuttavia, l'AI non sostituirà mai l'intervento umano, sarà uno strumento estremamente utile nella formazione del personale sanitario e nel fornire prestazioni sempre migliori ai pazienti.

*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.

Conoscerne lo stile di vita e le abitudini (se sono persone sedentarie, tecnologiche, etc...) è fondamentale. Sono difatti fattori correlati al settore organizzativo, del quale è necessario comprendere l'origine, la genesi, e le conseguenze.

Le abitudini e lo stile di vita possono essere determinanti nella comprensione di alcune patologie, basti considerare le infezioni che può sviluppare chi sta a contatto diretto con animali per tanto

tempo (salto di specie, esempio di Dr. House: caso in cui il paziente, stando a contatto con piccioni, contrae un'infezione che si manifesta esclusivamente a date temperature).

Questo evidenzia come tutto si riconduca a processi organizzativi, competenze personali, scelte, criteri e stili di vita e come tutto questo influenzi l'ambito sanitario (che sia un semplice reparto o che sia un ospedale). L'azienda sanitaria provinciale tiene conto della distribuzione dei servizi su scala provinciale, la sanità è materia di competenza delle regioni.

Durante il corso verrà trattata la natura delle organizzazioni e la progettazione delle stesse.

L'obiettivo è capire che cosa sono le organizzazioni, come funzionano, chi le progetta e quando.

Si innestano due meccanismi fondamentali: la componente **infrastrutturale fisica** e la componente **tecnologica**.

Non è possibile pensare alla progettazione di un ospedale senza tener conto di quanti reparti e quali tecnologie ospitare, a quale dotazione tecnologica in termini di ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) fare ricorso, quali altri materiali saranno necessari per l'approvvigionamento necessario a sopperire al consumo quotidiano. Tutto ciò deve essere progettato a monte. Nel momento in cui si progetta un certo tipo di unità organizzativa, è necessario tener conto delle sue finalità, la capacità di dare risposte di un certo tipo sul territorio e sulle modalità mediante cui tale attività viene eseguita.

Alcuni centri d'eccellenza in Italia sono punti di riferimento per tutta l'Europa e tutto il mondo.

Purtroppo, c'è molto turismo sanitario.

*Che cos'è un'organizzazione?* Le organizzazioni sono **entità sociali** guidate da **obiettivi**, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'**ambiente esterno**.

In generale, dunque, ci si riferisce alle organizzazioni come ad entità sociali che hanno degli obiettivi e sono concentrate come sistemi di attività. "Sistema" è un termine che fa riferimento ad una complessità e pluralità di individui che devono trovare un modo per coesistere e assolvere ad un compito comune.

Così come in un'università coesistono professionalità più o meno comparabili, (*un docente universitario presenta un percorso confrontabile con quello di tutti gli altri: le modalità di formazione possono essere simili; il ruolo di professore ordinario o associato è simile; Tuttavia, il mestiere è specifico ed unico*), 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 dell'ospedale.

I principi organizzativi sono molto trasversali; insieme a questi ci sono alcune funzioni organizzative guida.

Che cosa significa il termine "**leadership**"? È un 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.

Pertanto è 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, in quanto siamo inseriti, contestualizzati ed incorporati in reti (di causa-effetto) che si sovrappongono tra di loro.

Ciascuno di noi fa parte di tante **reti**: la rete familiare, la rete degli amici, la rete dei colleghi, la rete dell'associazione di volontariato, la rete anagrafica del quartiere, la rete delle persone nate in un determinato anno. Ciascuno di noi appartiene dunque ad un network enorme.

Perché è importante parlare di tutte queste cose? Perché l'ambiente esterno impatta sulla vita delle persone e, a sua volta, impatta sulle scelte organizzative: è un fattore in costante evoluzione.

Nell'ambito organizzativo la pubblicazione dei dati deve essere garantita da una probabilità superiore al 99.9%. Si faccia riferimento all'industria automobilistica, soprattutto per quanto concerne il controllo dei microprocessori dei circuiti integrati che fanno partire l'airbag. Il

funzionamento di quest'ultimo presenta un'attendibilità superiore alla 7<sup>a</sup> cifra decimale, in quanto, un suo malfunzionamento, avrebbe conseguenze estremamente gravi.

Quindi i progetti organizzativi devono essere realizzati tenendo conto del **requisito di performance**. È necessario tener conto di vari fattori prima di iniziare la progettazione; quindi, prima di acquisire clienti vengono acquisiti i “**desiderata**”, ovvero le esigenze di un determinato territorio. Viene poi utilizzata la logica di **complementarità** o di **sovrapposizione**: siamo eccellenti in qualcosa e ci continuiamo a specializzare in essa, quindi replichiamo l'esistente; oppure, siccome siamo eccellenti ci preoccupiamo di coprire quello che ci manca. Sono due ispirazioni entrambe valide, ma che portano su due direzioni opposte.

Esistono molti tipi di organizzazione. Una distinzione importante è quella fra aziende con scopo di lucro e organizzazioni no profit:

- **organizzazioni con scopo di lucro**, le grandi aziende del mondo business che devono realizzare profitti creando valore tale per cui la somma complessiva dei ricavi è sempre superiore alla somma complessiva dei costi. Se in alcuni casi può sembrare che i costi siano superiori, è necessario considerare il valore economico pluriennale (esempio della casa lasciata in eredità: forte impatto finanziario iniziale ma economicamente è un investimento proficuo). Si distingue, dunque, la *manifestazione finanziaria* (quando entro in possesso di soldi materialmente) e la *manifestazione economica* (il valore nel tempo di quello che ho comprato con le risorse finanziarie). Se si considera una struttura sanitaria: siringhe, aghi, batuffoli di cotone sono acquisti di materiale di consumo immediato, mentre i grandi macchinari e le tecnologie più sofisticate hanno una durata pluriennale.
- **organizzazioni no profit**, non sono finalizzate per loro natura a creare un profitto. Ciononostante, non è possibile tralasciare la chiave di lettura dell'economicità, dell'affidabilità e della trasparenza nel corretto utilizzo delle risorse. In tal senso, la sanità pubblica è sicuramente un ambito a parte. Sono contesti che presentano un fortissimo assorbimento di risorse economiche, dove, per l'appunto, la finalità non è orientata al profitto, sebbene ciò non lo escluda in modo diretto. Si consideri l'università, sebbene non sia un'organizzazione il cui fine ultimo è il profitto, anche esclusivamente la presenza della stessa in un determinato territorio si configura, in realtà, come fonte di lucro e crescita economica. La finalità non è dunque perseguire la massimizzazione del profitto, ma produrre laureati e ricerca di qualità.
- **Organizzazioni ibride o a duplice scopo**, sanità privata o università private. Alcune logiche di questo tipo trovano un punto di sintesi anche nel perseguimento 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.