

Rivista Scientifica

Igiene e Sanità Pubblica

fondata nel 1945 da Gaetano Del Vecchio
già diretta da Gaetano e Vittorio Del Vecchio



*Custodit vitam qui custodit sanitatem
Sed prior est sanitas quam sit curatio morbi
(Flos Medicinae Scholae Salerni)*

ESTRATTO

in formato elettronico autorizzato dagli Autori e dall'Editore

Ugo Luigi Aparo, Stefano Tabolli, Andrea Aparo

Gli organigrafi

Periodico bimestrale
Volume LIX - N. 3 - Maggio / Giugno 2003
IgSanPubbl - Issn 0019-1639
www.igiene.org

Igiene e Sanità Pubblica

Fascicolo realizzato con il contributo del CIFAPPS - Centro Interdipartimentale Formazione, Aggiornamento e Promozione delle Professioni Sanitarie dell'Università di Roma Tor Vergata

Direttore Responsabile
Augusto Panà

Direttore Editoriale
Armando Muzzi

Redazione
*Cattedra di Igiene e Medicina Preventiva
Università di Roma Tor Vergata*

Caporedattore
Giuseppe Cananzi

Coordinatore tecnico
Natalia Buzzi

Comitato Scientifico
*Giovanni Berlinguer, Antonio Boccia,
Vittorio Carreri, Gaetano M. Fara,
Bertram Flehmig, Giuseppe Giammanco,
Antonino Gullotti, Elio Guzzanti,
Alessandro Maida, Marck McCarthy,
Cesare Meloni, Bruno Paccagnella,
Walter Ricciardi, Gianfranco Tarsitani,
Giancarlo Vanini*

Segreteria di Redazione
Iolanda Mozzetta

Redazione Sito Internet
Giulia Zamponi

Traduzioni a cura di
Henrike Berg, Steffen P. Berg, Ilaria Restifo

Impaginazione e Grafica
Ornella Fassio

Norme editoriali in 3ª di copertina.

Hanno collaborato a questo numero
*R. Alvaro, A. Aparo, U.L. Aparo,
F. Attena, L. Bonadonna,
T. Brancato, A. Cammarano
V. Chignoli, M.A. Coniglio,
F. D'Agostino, A. De Paola
E. Dessy, S. Ferri, G. Giammanco,
M. Giustino, C. Meloni,
A. Nusca, L. Orefice, P. Oriente,
S. Pignato, S. Tabolli*

IGIENE E SANITÀ PUBBLICA È INDICIZZATA SU MEDLINE E INDEX MEDICUS.

Garanzia di riservatezza

Il trattamento dei dati personali che riguardano Autori e Abbonati viene svolto nel rispetto di quanto stabilito dalla Legge n. 675 del 1996 sulla Tutela dei dati personali. I dati non saranno comunicati o diffusi a terzi e per essi l'Autore o l'Abbonato potrà richiedere, in qualsiasi momento, la modifica o la cancellazione, scrivendo all'Editore.

Igiene e Sanità Pubblica - Periodico bimestrale a carattere scientifico

Reg. Trib. di Roma n. 4198 del 19.10.1954

Proprietà artistica e letteraria riservata

Accreditato SItI - Società Italiana di Igiene, Medicina Preventiva e Sanità Pubblica

Gli organigrammi

Ugo Luigi Aparo ⁽¹⁾, Stefano Tabolli ⁽²⁾, Andrea Aparo ⁽³⁾

⁽¹⁾ Direttore Sanitario IDI-IRCCS Roma

⁽²⁾ Direttore Laboratorio Ricerca Servizi Sanitari IDI-IRCCS, Roma

⁽³⁾ Professore di Strategic Management Università La Sapienza, Roma

Parole chiave *Organigramma; Organigrammi; Rete.*

Organigraphs

Keywords *Organization chart; Organigraphs; Web.*

Organigraphes

Mots-clés *Organigrammes; Organigraphes; Réseau.*

Organographien

Schlüsselwörter *Organogramm; Organographie; Netz.*

Se vi venisse richiesto di descrivere la vostra azienda, oppure la vostra direzione o il vostro dipartimento, molto probabilmente fareste un bel disegno della struttura organizzativa, indicando nel giusto ordine le diverse caselle, i nomi e i titoli dei manager.

In modo chiaro verrebbero evidenziate le gerarchie e le funzioni, le mutue dipendenze, le relazioni di causa effetto fra i diversi “pezzi” dell’organizzazione. Un magnifico schema, elegante, a cui siamo abituati. Si chiama Organigramma.

Se poi vi venisse chiesto di dire a che cosa serve o meglio in quali occasioni venga utilizzato, l’unica risposta onesta, anche se rara, è che lo si estrae dalla cassaforte del responsabile del personale quando occorre capire a chi attribuire la responsabilità di qualcosa che sia andato storto. L’organigramma in realtà serve poco o nulla per capire come funziona l’azienda, quali siano i prodotti ed i servizi che produce ed eroga, quali i processi. Soprattutto nulla dice sui clienti: dove e come interagiscono con l’azienda, quando intervengono nella rete del valore, in che modo riconoscono la proposta di valore che viene loro presentata.

L’organigramma tratta tutto e tutti come entità indipendenti. Scatole da collegare

le une alle altre con relazioni verticali, gerarchiche, basate sull'autorità. Esiste in un ambiente aziendale ed organizzativo dove imperano procedure, decisioni centralizzate, riunioni formali e pianificate, comando e controllo, standard, unità di comando, ordine, divisione del lavoro, descrizione dei ruoli, decisioni razionali, rispetto di regole e procedure.

Non tutti lo sanno ma questi sono proprio i principi del management definiti alla fine del 1800, primi anni del 1900 ^(1,2).

Le tante ristrutturazioni, riorganizzazioni, alleanze, fusioni e outsourcing sono troppo spesso soltanto un rimescolamento di scatole disegnate senza tenere conto, con grande attenzione, di come funziona un'azienda, di come fa business giorno per giorno, di come crea valore e di come quest'ultimo sia valutato dal cliente.

Oggi che le aziende tendono a diventare sempre più piatte, dove le gerarchie contano meno, dove le interrelazioni sono ciò che conta veramente, occorre trovare nuovi modi per rappresentare l'azienda. Il che significa essere in grado di comunicare, di fare capire che cosa sia l'azienda: perché esista, cosa faccia.

Quanti sono in grado di descrivere il funzionamento dell'azienda in cui operano, indicando quali siano le interazioni critiche, dove, fra chi, fra quali prodotti e quali informazioni? Robert Dilts, caposcuola della Programmazione Neurolinguistica, ricorda sempre che "La mappa non è il territorio" e che occorre sempre andare a vedere di persona per capire come esso sia. Però le mappe servono. La rappresentazione efficace della propria azienda ha lo stesso scopo: consentire l'individuazione ed il confronto delle opzioni strategiche.

Ci siamo proposti di verificare la possibilità di adattare alle organizzazioni sanitarie "gli organigrammi", il nuovo approccio proposto da Henry Mintzberg e Ludo Van der Heyden ⁽⁴⁾ alla schematizzazione delle strutture organizzative e di verificare l'utilizzabilità dei suggerimenti presentati da Michael Hammer nel suo recente libro "The Agenda", per riprogettare l'azienda intorno al cliente, per realizzare quella che Hammer chiama la "Customer Economy": l'economia del cliente ⁽³⁾.

Gli organigrammi contengono due componenti di tipo alquanto convenzionale.

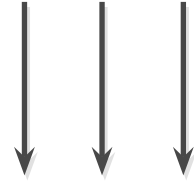
Il primo è chiamato "insieme". La rappresentazione grafica suggerita da Mintzberg e Van der Heyden sono tre frecce parallele (*figura 1*).

Ogni organizzazione è un insieme di cose e di persone. Possono essere connessi fra loro in modo leggero. Dunque rimangono per l'appunto un insieme. I diversi pezzi contenuti in un magazzino sono oggetti indipendenti fra di loro.

Uno studio professionale, legale o medico, tanto per fare un esempio, opera come insieme. Esistono delle risorse comuni che vengono condivise – studi, segreteria, *reception*... – ed ognuno dei medici opera in modo indipendente dagli altri: ognuno ha i propri clienti, la sua agenda di impegni.

Normalmente un'organizzazione non ha come scopo primario quello di ospitare “insiemi”: esiste per creare connessioni, “catene”. Per rappresentarle si usa la grafica riportata

Figura 1
Insieme



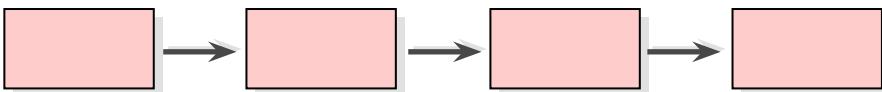
nella *figura 2*. La catena è una metafora utilizzata molto spesso nell'industria, in particolare quella manifatturiera. Basti pensare alla “catena di montaggio”, ed anche ai concetti di “catena del valore”; “catena di distribuzione”.

Il perché dell'uso così pervasivo del concetto di catena è presto spiegato. Le catene sono lineari, prevedibili, hanno logiche e comportamenti basati su relazioni di causa-effetto, aiutano la standardizzazione, migliorano l'affidabilità. Inoltre sono in grado di chiarire e sistematizzare i molti complessi processi che caratterizzano oggi qualunque attività. Quest'ultimo aspetto in realtà è una trappola molto pericolosa. Troppo spesso la schematizzazione di un processo e la sua standardizzazione finisce per trasformare i processi complessi, che sono dinamici ed evolutivi, in miglioramento continuo e soggetti alla logica della gestione totale della qualità, in procedure complicate.

Un'unità di radiologia ad esempio, può essere descritta utilizzando le catene, ma purtroppo le catene non sono in grado di esemplificare tutte le attività e le relazioni esistenti in un'impresa. Prendiamo ad esempio l'accettazione di una struttura sanitaria. Non si ha a che fare con un processo lineare ma con dinamiche casuali: non si può prevedere quanti saranno i pazienti in attesa o quali le prestazioni richieste.

Per descrivere gli aspetti non lineari delle attività di un'organizzazione, servono altri due “oggetti”. Nella denominazione di Mintzberg e Van der Heyden si ha a che fare con “mozzi” e “reti”. Un “mozzo”, nell'accezione di mozzo di una ruota, è

Figura 2
Catena



un centro d'aggregazione e di coordinamento (*figura 3*). Può essere un luogo fisico o una funzione verso cui e da cui si muovono informazioni e persone. Un edificio può essere un "mozzo". Dato il Servizio Sanitario Nazionale, l'ospedale è certamente un "mozzo" del sistema complessivo. Un dirigente può essere un "mozzo", l'asse intorno a cui ruotano un determinato numero di persone e di funzioni o attività dell'organizzazione. Una competenza specifica e centrale può essere "mozzo": per l'IRCCS "Istituto Dermatologico dell'Immacolata" la dermatologia costituisce un "mozzo". Ovviamente l'ospedale può essere considerato anche come somma di catene diverse. Se si traccia un circolo interno all'insieme delle catene presenti, si ottiene per l'appunto la rappresentazione del mozzo. L'organizzazione ospedale la si può considerare il luogo verso cui convergono persone, materiali e servizi e da cui emerge il prodotto "assistenza sanitaria". Dunque il mozzo rappresenta il movimento da e per un determinato punto focale.

Spesso però le connessioni sono più complicate. Non esiste un solo punto focale ma una loro numerosità ed interagiscono fra loro. Si ha a che fare con le "reti" (*figura 4*).

Figura 3
Mozzo

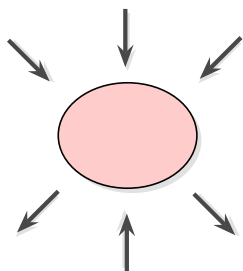
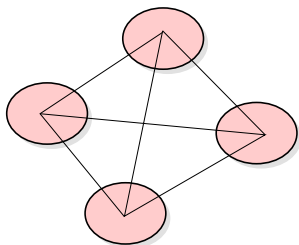


Figura 4
Rete



In realtà Mintzberg e Van der Heyden parlano di "web" che si traduce in italiano con ragnatela. La rete è una struttura ordinata, caratterizzata da una geometria e da un passo. La ragnatela invece è una struttura ottimizzata: minimizza la lunghezza del filo e massimizza la superficie occupata in funzione del luogo dove il ragno tesse la sua tela. Per semplicità parliamo comunque di "Rete", tenendo presente che parliamo di strutture senza un centro definito, che consentono e facilitano la comunicazione e il movimento di persone e idee. Un buon esempio di strutture a rete è quello evidenziato nella produzione di un film ⁽⁵⁾. Per un periodo di tempo limitato si costituisce un'azienda dove tutte le professionalità parlano con tutte le altre: sceneggiatore, costumista, produttore, regista, fotografo. Anche il cliente finale viene coinvolto per sapere dallo spettatore cosa ne pensa della trama, gli si fanno vedere degli spezzoni di quanto girato.

Oppure pensiamo alla riorganizzazione di un reparto ospedaliero e elenchiamo chi coinvolgere. Saranno pochi quelli che resteranno fuori.

Questo nuovo vocabolario degli organigrammi permette di espandere non solo la rappresentazione dell'organizzazione, ma anche la capacità di definire i suoi sviluppi strategici.

Cosa accade se si prova ad utilizzarlo? Tutto o quasi. Non esiste l'organigrafo "giusto". Non ci sono le stringenti regole che si applicano per disegnare un organigramma. Ci sono tanti organigrafi quanti sono i manager a cui viene chiesto di disegnarlo perché ognuno di essi rappresenta il proprio modo di vedere il mondo. Può anche capitare che ravvedano la necessità di inventarsi oggetti aggiuntivi se questi non descrivono ciò che loro vedono o fanno. Nulla di male. Anzi. Basta solo che il loro significato sia condiviso.

Per disegnare un organigrafo, occorre accettare il fatto che ha molto poco a che fare con nomi, cognomi, titoli e posizioni. Ha a che fare con relazioni e processi.

L'esempio migliore per apprezzare come funziona l'organigrafo, secondo Mintzberg e Van der Heyden, è quello di un giornale quotidiano.

Un quotidiano raccoglie materiali diversi che vengono dalla società in cui opera: cronaca, cultura, politica, spettacoli, sport ed altro ancora. Gli addetti selezionano il materiale, lo trasformano e lo assemblano in un solo documento. Questo documento viene inviato allo stabilimento di stampa e le copie vengono distribuite ai lettori, gli stessi soggetti responsabili per un certa quantità del materiale processato, ad esempio le lettere al Direttore e le inserzioni pubblicitarie.

Catene, mozzi, reti e insiemi sono strutture presenti in tutte le organizzazioni ed è anche possibile che siano una dentro l'altra, ovvero che siano presenti le stesse strutture a livelli diversi.

Un ospedale è sicuramente una rete. Ogni singolo paziente dell'ospedale è da identificarsi con una rete all'interno della rete più estesa che è l'ospedale. Di fatto, è un attrattore che fa convergere su di lui/lei le competenze e le attività di medici, paramedici, medicinali e protocolli medici.

L'utilizzo degli organigrafi presenta un ulteriore grande vantaggio. Consente di vedere il ruolo e la posizione del management in modo diverso. Nelle strutture organizzative classiche, gli organigrammi, il senior management appare sempre in cima alla piramide. Siano certi che sia sempre la posizione ottimale?

La nozione stessa di "Top Management" ha avuto per molto tempo un

effetto deleterio sulle organizzazioni. Per troppo tempo ci si è dimenticati che “top management” è solo una metafora. Nella realtà delle cose il vertice aziendale è al vertice solo della rappresentazione cartacea dell’azienda. Coloro che si ritengono al vertice possono non essere al centro dei processi fondamentali delle loro organizzazioni, con ovvie difficoltà di presidio e di gestione.

Ogni componente di base della struttura organizzativa, implica una diversa “filosofia” di gestione. L’insieme richiede che il manager stia a debita distanza dall’azione per osservare e confrontare. E decidere chi riceve cosa e quanto ⁽⁶⁾.

La catena pone il manager sempre in una posizione di supervisione, ma lo pone su ogni singolo anello della catena. Ogni anello – sottosistema di un processo concatenato – ha un suo responsabile che risponde al manager. La catena delle operazioni è chiara. La catena del management, ad essa sovrapposta, ha il compito di controllare che rimanga ordinata e pulita.

Quando il manager ha a che fare con mozzi e reti, non ha scelta: deve scendere dalla sua cattedra. Nel mozzo, il manager è al centro. Le attività gli orbitano intorno. La cosa interessante da notare è che ogni qual volta nella struttura organizzativa vengono a determinarsi delle strutture a mozzo – il che può avvenire seguendo un processo auto-adattivo e di auto-organizzazione – nel loro centro esiste “de facto” un manager. Riprendiamo l’esempio dell’ospedale. Se il paziente è visto come mozzo, allora il manager non è il medico, o il primario: è l’infermiere. Perché è lui che coordina l’insieme dei servizi che convergono sul paziente. Non è una semplice metafora: assistere è gestire.

Gestire in una posizione centrale è sostanzialmente diverso dall’essere manager dall’alto. Se nella catena si controlla, nel mozzo si coordina. Nella catena si può pretendere di delegare responsabilità e decisioni. Il mozzo è formato da persone intrinsecamente delegate. Il centro tiene il tutto insieme rafforzando le diverse e complementari competenze dei singoli.

Nel caso della rete, dov’è posizionato il management? ⁽⁷⁾ In ciascuno dei nodi? Oppure in uno o più di essi? La risposta è semplice: agisce nei collegamenti fra i nodi. Permea la rete. In una rete i managers sono ovunque. Il che significa che non li trovate seduti dietro una scrivania. Sono dove avviene l’azione. Se il management non è ovunque, in tutta la rete, allora non c’è per nulla. Non esistono situazioni intermedie. Poiché il management è sui legami fra i nodi, se si interrompono i legami non può esserci il collegamento e non c’è più la rete. Solo una collezione

di nodi separati fra loro. La rete, per sua natura, è talmente dinamica che il centro, se anche dovesse esistere, sarebbe in continuo movimento. Il management in una rete è in movimento continuo, per energizzare il tutto, incoraggiare le persone a svolgere sempre meglio i compiti che già conoscono e fanno bene.

Forse non è ovvio, però esiste un corollario a quanto detto. Nella rete, chiunque può essere il manager. Chiunque sia in grado di tessere legami fra nodi diversi diviene di fatto il responsabile di tali legami ⁽⁸⁾.

Queste quattro filosofie – allocare nell’insieme, controllare nella catena, coordinare nel mozzo ed energizzare nella rete – sono metafore. Molto efficaci. Le catene sono pesanti, le reti leggere. L’insieme può collassare mentre il mozzo può esplodere o implodere se non viene gestito correttamente. Seguite una catena e scoprite dove inizia o dove termina. Trovate un mozzo e scoprirete le parti ad esso collegate. Prendete un insieme e non è certo che troverete una nozione d’ordine al suo interno. Prendete una rete e qualunque percorso è valido. Il che può essere motivo di eccitazione e divertimento o grande frustrazione.

La lezione che si trae degli organigrammi è assai semplice: il management deve essere al servizio dell’organizzazione, non il motivo per organizzare.

Esiste anche un secondo insegnamento, forse ancora più importante nell’attuale economia del cliente. Perché non ha senso parlare di economia dell’informazione, della conoscenza, dell’attenzione, di economia digitale o di nuova economia. I meccanismi ed i principi dell’economia sono sempre gli stessi. Ciò che cambia sono le combinazioni possibili della “conoscenza” (digitale) e delle “cose” (materiale).

Ha senso, e molto, riconoscere che ciò che consente un’attività economica è l’avere dei clienti, soggetti che riconoscono la proposta di valore che viene loro offerta con un prodotto o servizio, la valutano e decidono se il prezzo richiesto sia o meno congruo.

La seconda lezione, come dice Michael Hammer, è che il business è sempre nel modo con cui lo si conduce. L’importante non è il “modello di business” giusto. È trattare nel modo giusto i clienti, il che implica essere in grado di capire cosa loro considerano importante. Tutto ciò che determina la percezione del valore per il cliente finale va presidiata all’interno dell’organizzazione sanitaria perché il cliente finale ne considera l’organizzazione direttamente responsabile. Gli organigrammi mostrano le procedure. Gli organigrammi consentono di visualizzare i processi. Occorre trasformare le aziende per identificare i processi ed adattarli alle esigenze dei singoli clienti, passando da organizzazioni a matrice ad organizzazioni a rete ⁽⁹⁾.

La Direzione Sanitaria ha il compito fondamentale di mettere in piedi e monitorare continuamente l'ambiente in cui tutto ciò accade.

Per partire, provate a rispondere alle domande che seguono.

1. Quant'è facile avere a che fare con voi? Venite trattati nello stesso modo, ovunque nella vostra organizzazione?
2. Siete in grado di operare in modo diverso a seconda della classe di utenza? Non è la stessa cosa avere a che fare con un ragazzo di vent'anni o un anziano di ottanta. Le necessità sono diverse, il linguaggio è diverso, le reazioni sono diverse. Sapere gestire questa diversità è essenziale. Siete in grado di farlo? Ci avete pensato? Avete individuato i diversi processi, li avete sotto controllo e li gestite?
3. Siete in grado di sapere cosa chiederà il vostro paziente prima ancora che lo chieda?
4. Un paziente che esce dal vostro ospedale, che ricordo si porta con sé?
5. Siete in grado di misurare le dimensioni che sono di interesse del cliente e non vostre?

Se rispondete positivamente a tutte le domande complimenti, siete attori primari nell'economia del cliente. Altrimenti, iniziate a preoccuparvi.

Un invito per chiudere: provate a disegnare gli organigrammi della vostra organizzazione: ne scoprirete delle belle...

Bibliografia

- (1) Chip RB, Oren H. *Beep! Beep! Competing in the Age of the Roadrunner*. New York: Warner Books Inc., 2001.
- (2) Taylor FW. *The Principles of Scientific Management*. 1911. <http://pantheon.cis.yale.edu/~thomast/texts/taylor/title.html>.
- (3) Hammer M. *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*. New York: Crown Business, 2001.
- (4) Mintzberg H, Van der Heyden L. *Organigraphs: Drawing How Companies Really Work*. *Harvard Business Review*; september-october 1999.
- (5) Shapiro C, Varian H. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1998.
- (6) Cairncross F. *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change our Lives*. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1997.
- (7) Branderburger AM, Nalebuff BJ. *Co-opetition*. New York (NY): Doubleday Broadway Publishing Group, 1996.
- (8) Farrell W. *How Hits Happen: Forecasting Predictability in a Chaotic Marketplace*. Harper Collins, 1998.
- (9) Siebel TM, House P. *Cyber Rules : Strategies for Excelling at E-Business*. New York (NY): Doubleday Broadway Publishing Group, 1999.

Editoriale

A. Panà, A. Muzzi La sanità pubblica e la SARS.....	113
---	-----

Note di Politica Sanitaria

C. Meloni Inquinamento atmosferico e salute	117
---	-----

Note di Organizzazione Sanitaria

U.L. Aparo, S. Tabolli, A. Aparo Gli organigrammi.....	137
--	-----

Parte Scientifica e Pratica

R. Alvaro, T. Brancato, E. Dessy, A. Cammarano Qualità assistenziale attesa e percepita dagli utenti del dipartimento emergenza e accettazione di un ospedale romano.....	145
F. Attena, F. D'Agostino, P. Oriente, V. Chignoli, A. De Paola Intervento di miglioramento della qualità di compilazione della Cartella Clinica.....	157
M.A. Coniglio, M. Giustino, G. Giammanco, S. Pignato Atteggiamenti e comportamenti a rischio per i disturbi dell'alimentazione in un campione di adolescenti delle scuole medie superiori di Catania.....	167

Note di Approfondimento

A. Nusca, L. Bonadonna, L. Orefice Diffusione di agenti biologici nell'aria di ambienti confinati e patologie correlate.....	175
--	-----

Note di Aggiornamento

S. Ferri Le "peripezie" dei rifiuti sanitari pericolosi.....	188
--	-----