

L'ORGANIGRAMMA

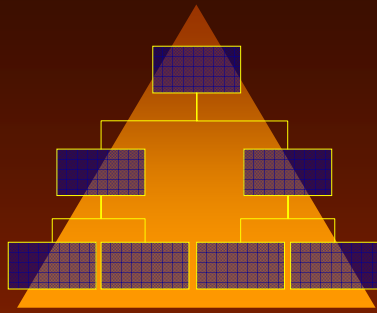
nelle aziende sanitarie

T E C N I C H E D I C O S T R U Z I O N E

© GIOVANNI SERPELLONI



- 1. Premesse**
- 2. Definizioni**
- 3. Utilità**
- 4. Caratteristiche**
- 5. Tipi di organigramma**
- 6. Struttura**
- 7. Criteri di aggregazione/disaggregazione**
- 8. Limiti**
- 9. Modelli teorici di strutture organizzative**
- 10. I 5 meccanismi di coordinamento**

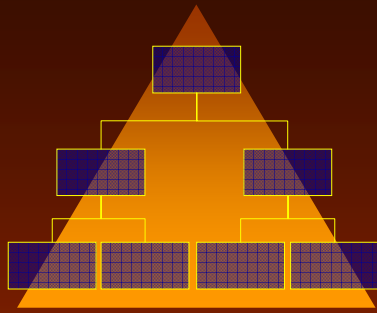


Premesse



- Gli uomini, prima costruiscono i loro edifici e poi i loro edifici (organizzazioni) modellano loro

W. Churchill



Definizioni



Organigramma

definizione

1. È lo strumento principale di formalizzazione a livello MACRO della reale gerarchia organizzativa
2. È la RAPPRESENTAZIONE grafica della struttura organizzativa
3. Rappresenta la dimensione VERTICALE dell'organizzazione e le relazioni gerarchiche di sovra o subordinazione.



Organigramma

(V. Rappini – SDA Bocconi 2001)

Può essere definito come la RAPPRESENTAZIONE grafica della struttura organizzativa con un certo grado di completezza e di dettaglio degli elementi che la compongono.

Un organigramma esprime comunque:

- la denominazione delle u.o.
- le relazioni gerarchiche tra u.o.



Organigramma

(M. Bergamaschi – SDA Bocconi 2001)

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

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



Organigramma

(M. Bergamaschi – SDA Bocconi 2001)

organigramma

- **Responsabilità Organizzative**/funzionali:

responsabilità di funzionamento, coordinamento, controllo tecnico – professionale del personale...

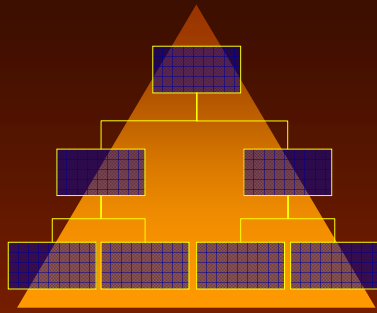
affidate alle varie Unità Organizzative (o operative).

C.d.R.

- **Responsabilità Economiche**:

responsabilità su risultati intermedi – attività – e risorse utilizzate

affidate ai vari Centri di Responsabilità.



Utilità



(V. Rappini – SDA Bocconi 2001)

L'Organigramma aiuta a leggere la struttura organizzativa

Quali sono le dimensioni e i Criteri di lettura organizzativa?

- **VERTICALE:** le relazioni di sovra e subordinazione
- **ORIZZONTALE:** l'ambito di attività attribuito
- **TEMPORALE:** i tempi di funzionamento

organigramma

funzionigramma



A cosa serve l'organigramma ...

(V. Rappini – SDA Bocconi 2001)

.....a rappresentare la dimensione
VERTICALE (gerarchie, responsabilità
organizzativa, dotazione organica).

**Non confondere
l'organigramma con il funzionigramma**



A cosa serve il funzionigramma ...

(V. Rappini – SDA Bocconi 2001)

.....**a** rappresentare la dimensione
ORIZZONTALE (articolazione/attribuzioni di
attività, compiti, funzioni, competenze, responsabilità
tecnico-scientifica).

**Non confondere il funzionigramma
con l'organigramma**

Organigramma & Funzionigramma



| Caratteristiche | Organigramma | Funzionigramma |
|--------------------------|---|---|
| Dimensione rappresentata | VERTICALE | ORIZZONTALE |
| Contenuti | gerarchie, responsabilità, dotazione organica | articolazione/attribuzioni di attività, compiti, funzioni, competenze, responsabilità tecnico-scientifica |

Modelli di rappresentazione e contenuti



Modelli di rappresentazione e contenuti





A cosa serve l'organigramma ...

(V. Rappini – SDA Bocconi 2001)

1. ANALISI DELLA SITUAZIONE ESISTENTE:

- organi
- posizioni
- relazioni

2. EVIDENZIAZIONE DEI PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA:

- disfunzioni
- anomalie

A cosa serve l'organigramma ...

(V. Rappini – SDA Bocconi 2001)



3. RAPPRESENTAZIONE ALTERNATIVE ORGANIZZATIVE:

- strumento di comparazione ed evidenziazione delle differenze
- visualizzazione di ipotesi concettuali

4. STRUMENTO DI COMUNICAZIONE:

- componenti dell'organizzazione e neo-assunti
- terzi esterni all'organizzazione

5. SVILUPPO DELLE CARRIERE:

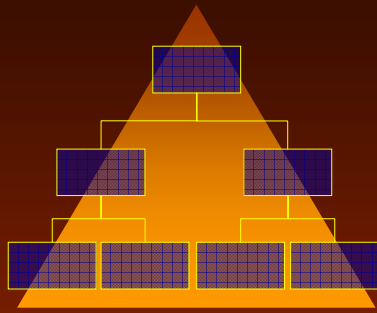
- itinerari teorici di carriera
- programmazione delle sostituzioni



Organigramma

Rappresenta graficamente alcuni aspetti chiave:

- Le funzioni dell'Azienda e la suddivisione in unità operative
- L'ampiezza e l'importanza delle diverse u.o. e le loro attribuzioni principali
- Il sistema gerarchico e le linee di subordinazione
- La posizione di ciascun collaboratore e la responsabilità specifica in termini di:
 - Compiti assegnati
 - Persone e gestite



Caratteristiche



Organigramma

caratteristiche

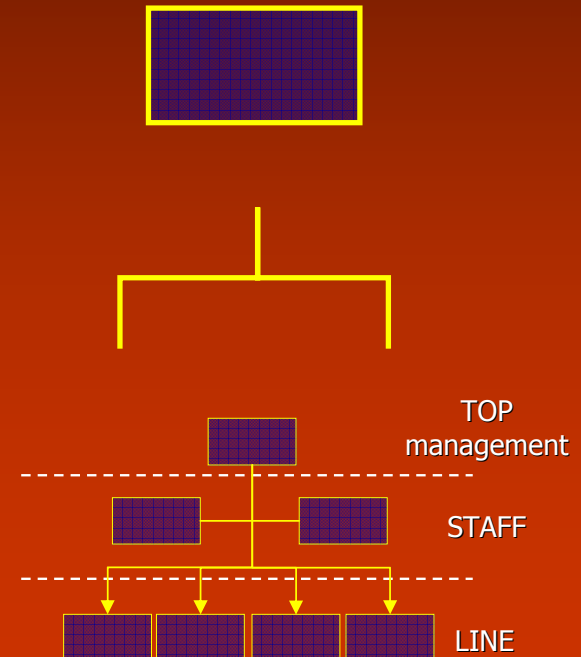
- Non rappresenta il dettaglio
- Non è esaustivo di tutto quello che viene fatto in azienda
- Rappresenta lo "scheletro" degli organi permanenti e continui dell'azienda



Organigramma

deve chiarire 3 cose principali:

1. Le Unità Organizzative (con nome del responsabile e n. di risorse umane)
2. Le linee di sovra/subordinazione (rapporti)
3. La posizione dell'U.O. se di LINE o di STAFF





Organigramma

caratteristiche

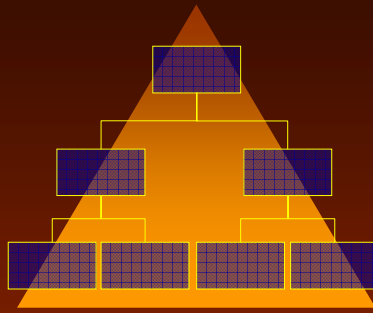
- Non è un FUNZIONIGRAMMA ma è un riferimento formale per la comprensione delle responsabilità e delle risorse umane (numero) e non delle funzioni dell'U.O.
- Il funzionigramma rappresenta le U.O. in base alle funzioni svolte che non sempre coincidono con le responsabilità e le risorse



Organigramma

4 differenti visioni dell'organigramma ...

1. Organigramma UFFICIALE: scritti e codificati
2. Organigramma PERCEPITO: immaginato essere
3. Organigramma REALE: derivati dalla prassi
4. Organigramma IDEALE: desiderati

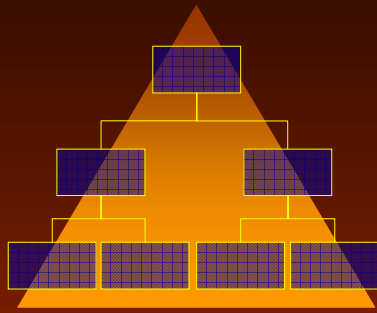


Tipi di organigramma



Tipi di ORGANIGRAMMI

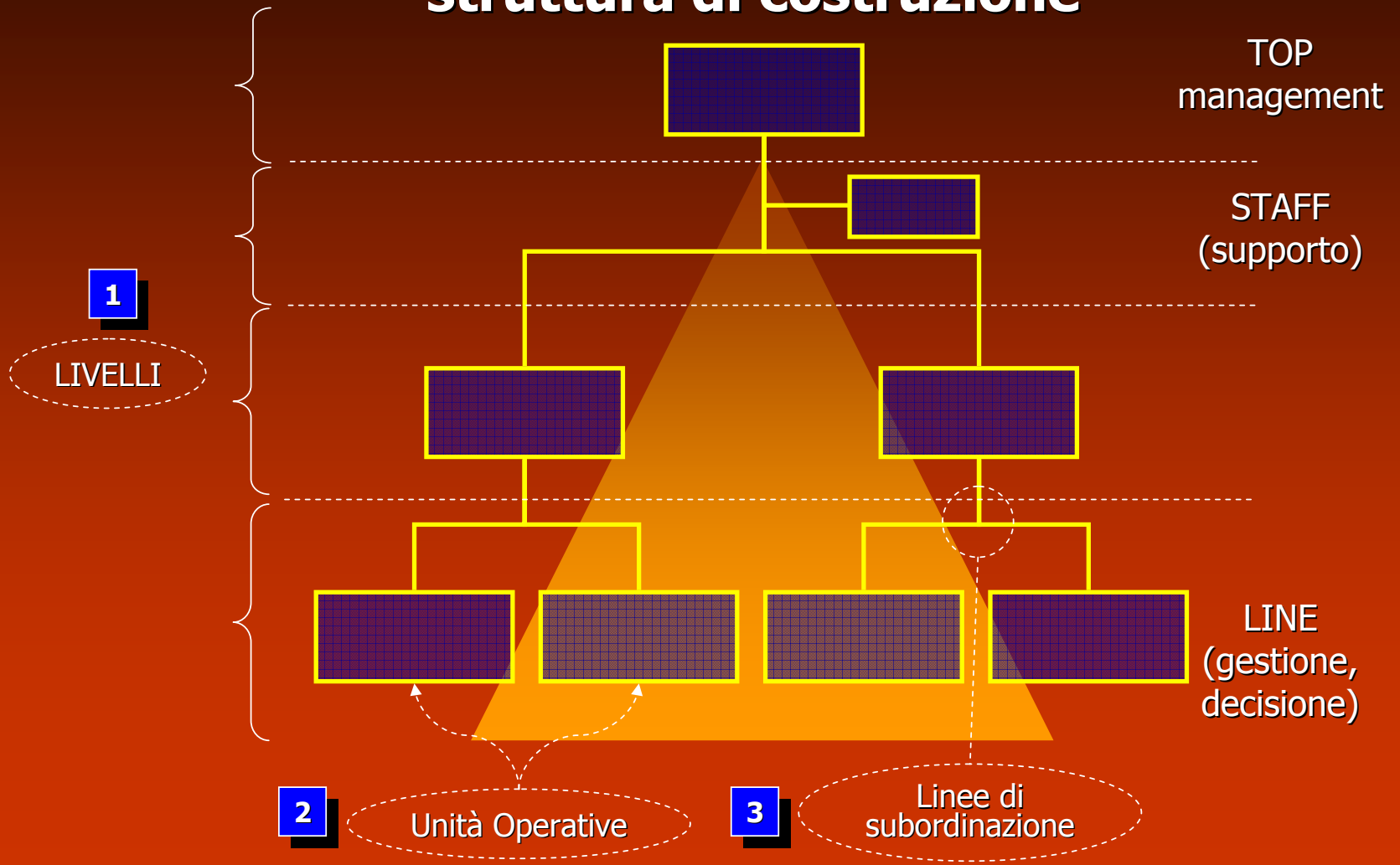
1. SINTETICI, che si limitano ad evidenziare lo sviluppo e le connessioni tra parti componenti
2. ANALITICI, che specificano anche il responsabile di ciascuna delle parti rappresentate nonché il numero di risorse ad esse appartenenti
3. sviluppo VERTICALE
4. a sviluppo ORIZZONTALE



Struttura

Organigramma

struttura di costruzione



Organigramma

Organi di LINE e STAFF

Organi di STAFF

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

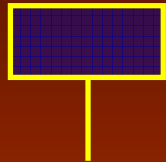
Organi di LINE

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

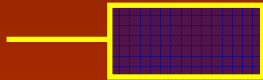
Organigramma

Simboli di collegamento e gerarchizzazioni

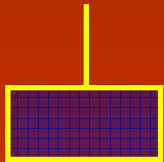
(standard Microsoft)



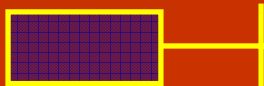
Manager
sovraordinato



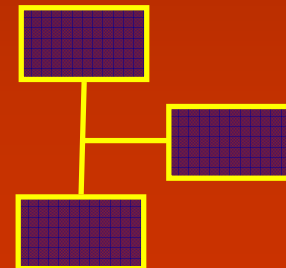
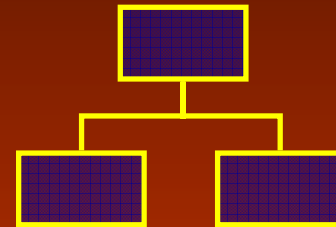
Collega
parigrado



Dipendente
subordinato



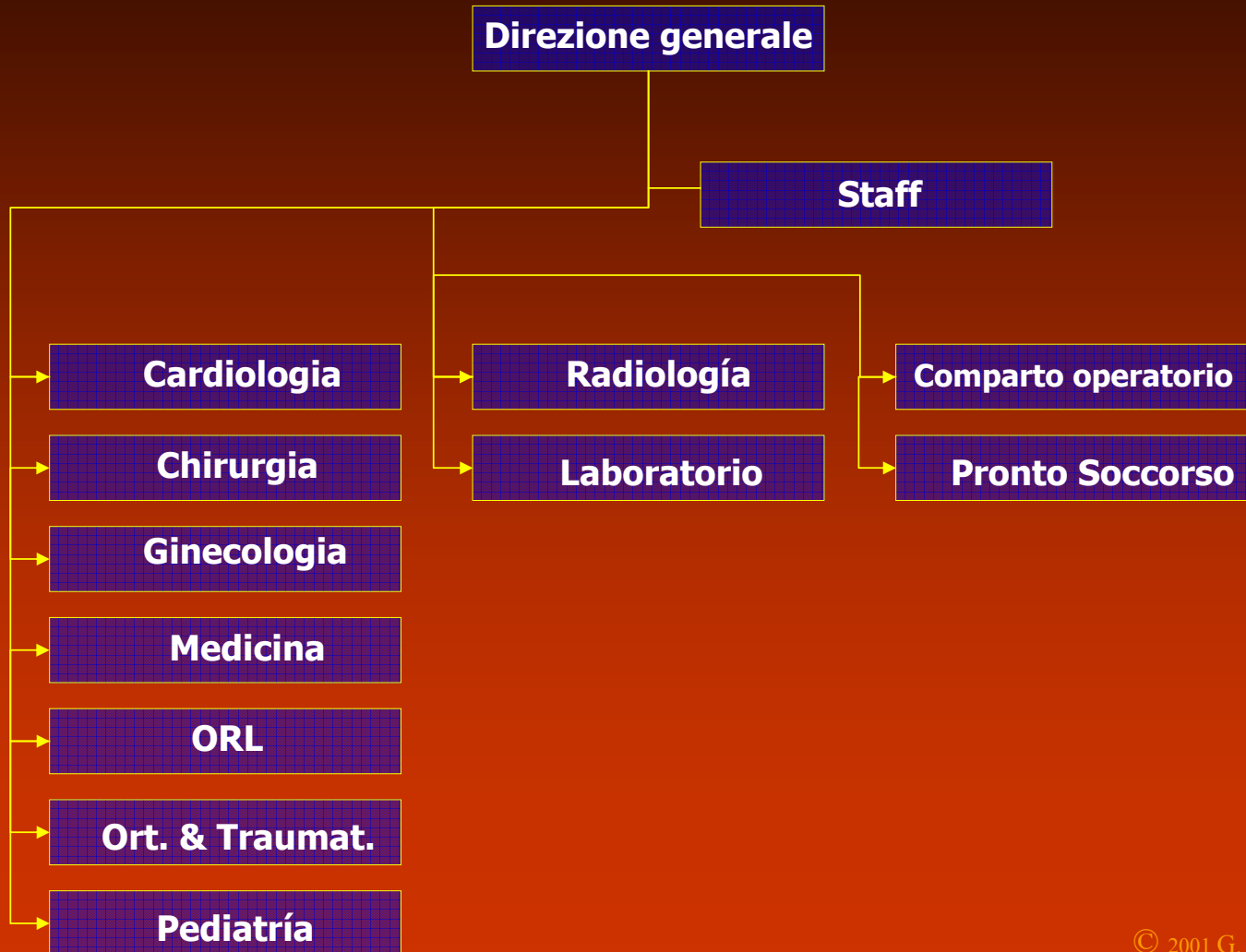
Assistente



Prova pratica costruzione di un organigramma



Organigramma





Organigramma

Criteri che definiscono una “Unità Organizzativa”

- Esistenza di un responsabile
- Attribuzione di risorse specifiche (“proprietà” di risorse):
 - Personale
 - Mezzi
 - Finanziamenti

Responsabile: _____

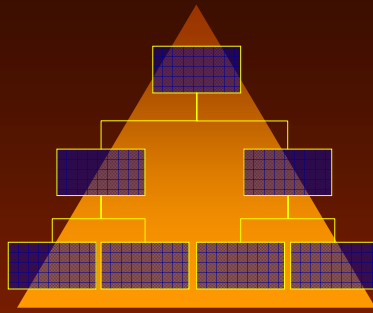
N. di dipendenti _____



Organigramma

Variabili che definiscono una
"Unità Organizzativa"



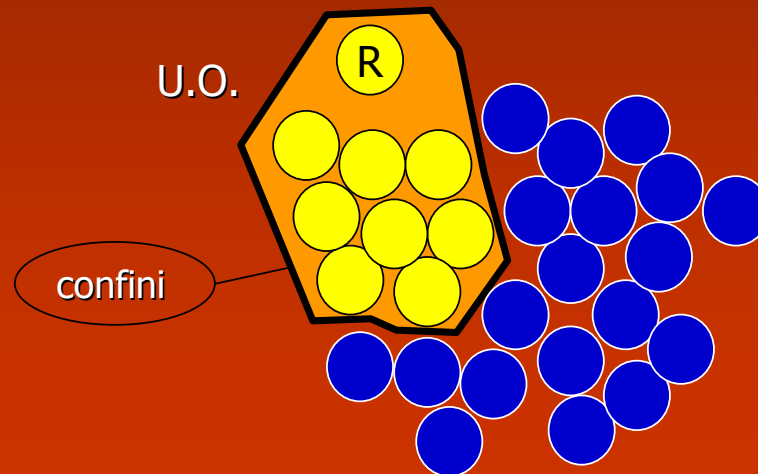


Criteri di aggregazione/disaggregazione



CREARE UNA U.O.

- Favorisce il coordinamento all'interno dell'U.O. a scapito del coordinamento tra U.O. perché crea "identità" tra gli operatori ma contemporaneamente crea "confini" con altri operatori esterni



Organigramma



Quando attivare una “Unità Organizzativa”

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

CRITERI

di aggregazione/disaggregazione delle unità organizzative

(dimensione orizzontale)



Aggregazione in base alla DOMANDA/MERCATO

1. Stessa tipologia di clienti
2. Stessa area geografica
3. Stesso tipo di prodotto

Strutture
Divisionali

Aggregazione in base all'OFFERTA

1. Stessa tipologia di operatori a competenze, professionalita' e capacita' tecniche omogenee
2. medesima funzione, mansione, attivit  svolta → "cose che si fanno"

Strutture
Funzionali

CRITERI



di aggregazione/disaggregazione delle unità organizzative per:

COMBINAZIONE

DOMANDA

- Prodotto/servizio
- Area geografica
- Clienti
- Mercato
- Processo



struttura DIVISIONALE

COORDINAZIONE

OFFERTA

- Funzione
- Tecnologia
- Professionalità
- Fasi del processo
- Attività



struttura FUNZIONALE

CRITERI



di aggregazione/disaggregazione delle unità organizzative per:

COORDINAZIONE

- mettere insieme cose con uguale natura

COMBINAZIONE

- mettere insieme cose "per aggregazione" perché si riferiscono ad uno stesso oggetto, ma che hanno nature diverse

CRITERI

di aggregazione/disaggregazione delle unità organizzative

(dimensione orizzontale)

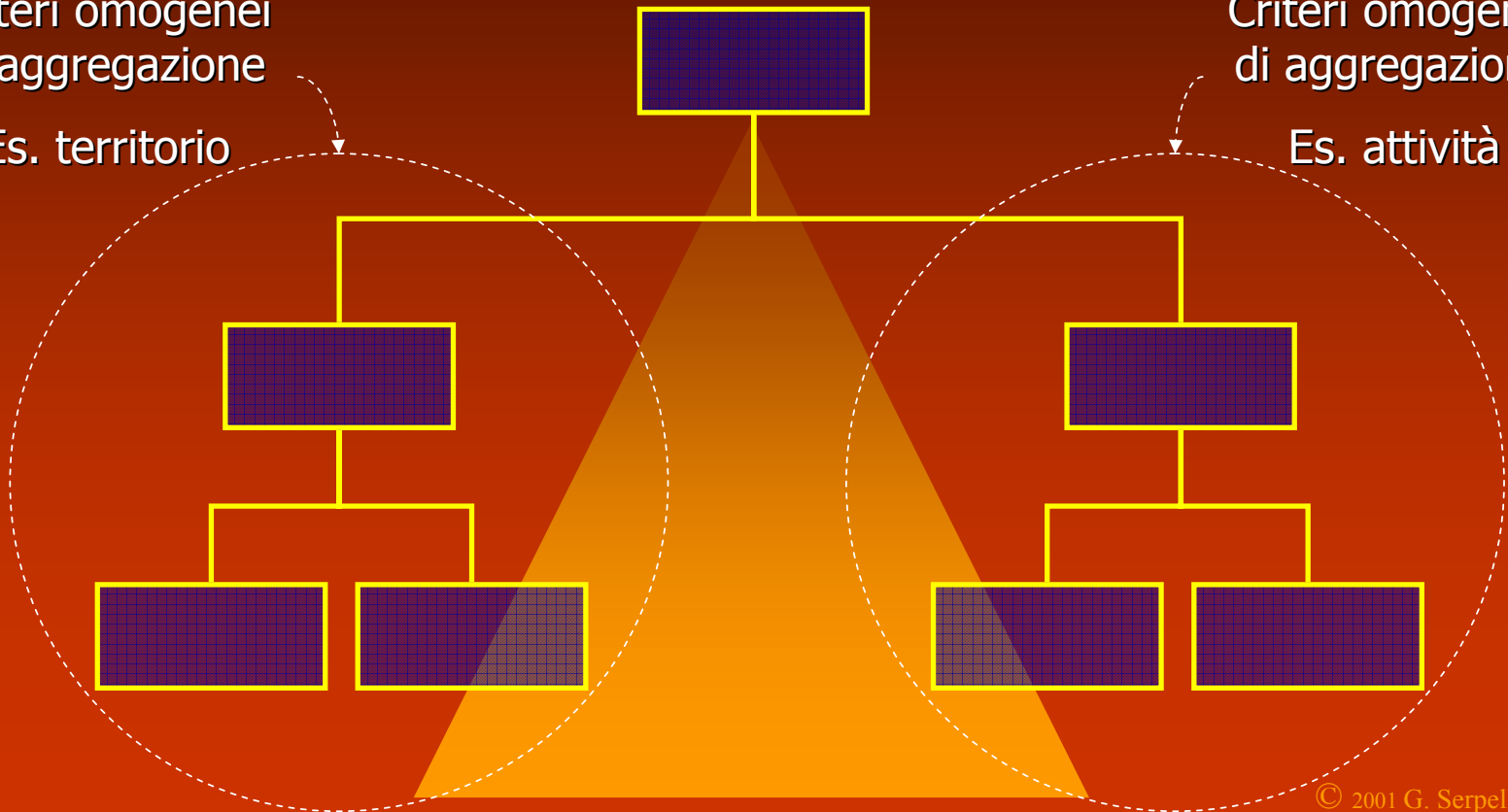


Criteri omogenei
di aggregazione

Es. territorio

Criteri omogenei
di aggregazione

Es. attività



Criteri omogenei
di aggregazione

Es. territorio

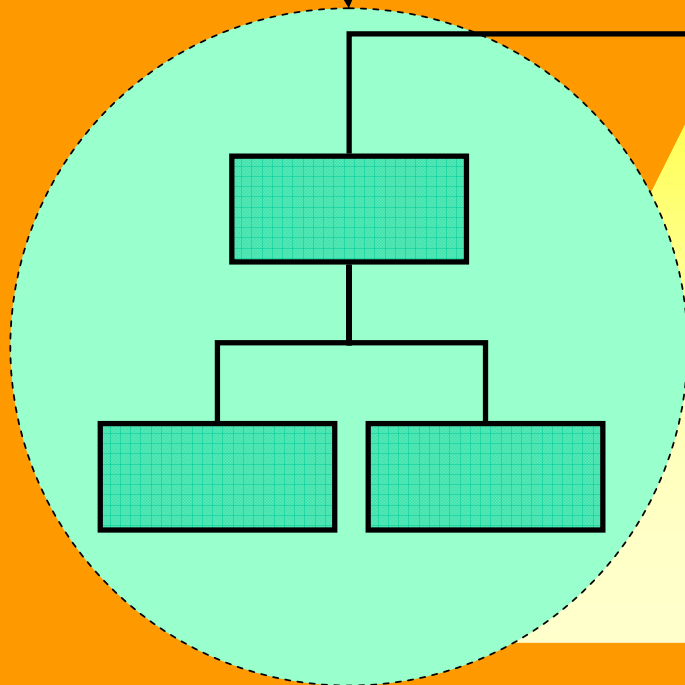
CRITERI
di aggregazione/disaggregazione
delle unità organizzative
(dimensione orizzontale)

Criteri omogenei
di aggregazione

Es. attività

Divisionale

Funzionale



Distretto 1

Distretto 2

chirurgiche

mediche

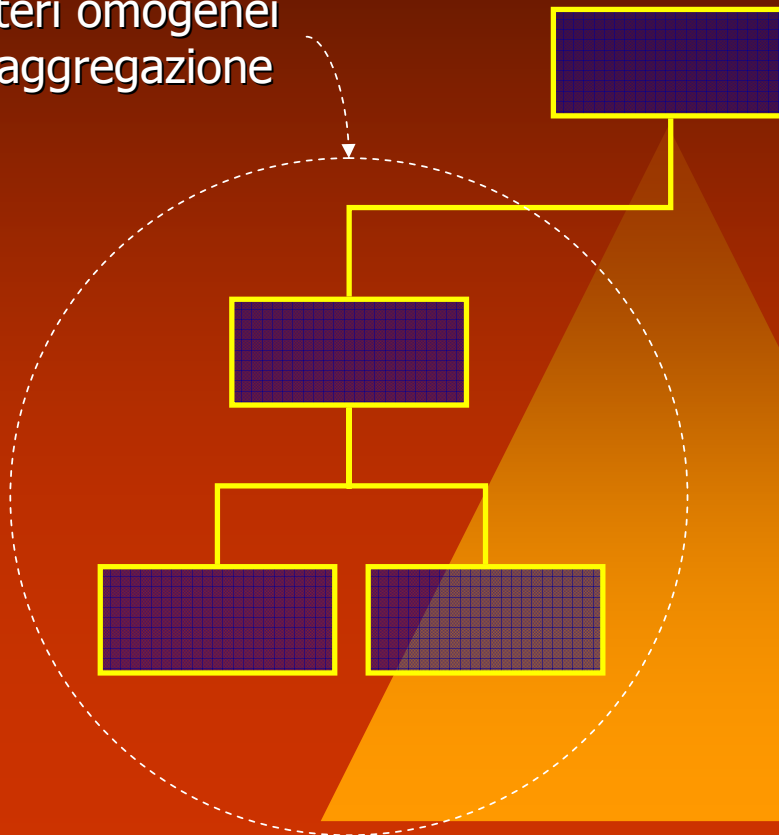
CRITERI

di aggregazione/disaggregazione delle unità organizzative

(dimensione orizzontale)



Criteri omogenei
di aggregazione



**Criteri omogenei di
aggregazione**

Possono essere anche più di
uno, ma tendenzialmente non
dovrebbero cambiare nello
scendere lungo il
funzionigramma

Es.: Territorio + attività

Tipo di cliente + prodotto

Matrice di analisi per la struttura organizzativa



(finalizzata alla comprensione del tipo di modello
"funzionale o divisionale")

funzionale
divisionale

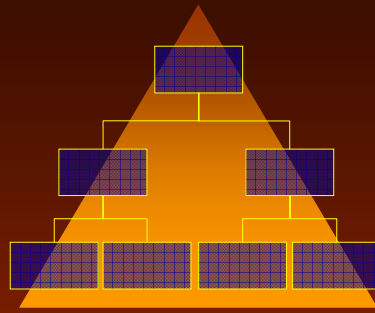
| Prodotti \ Funzioni | Prod.1 | Prod.2 | Prod.3 | Prod.4 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| Ricerca e sviluppo | U.O. A | U.O. A | U.O. A | U.O. B |
| Produzione | U.O. C | U.O. C | U.O. C | U.O. B |
| Marketing | U.O. C | U.O. B | U.O. C | U.O. B |

Unità
Organizzativa
Interessata

Fabbisogni organizzativi che guidano la progettazione delle strutture (aggregare e/o disaggregare)



1. Bisogno di creare Economie di scala
2. Bisogno di Specializzazione
3. Di migliorare l'Interdipendenza dei Processi
4. Di diversificare l'offerta
5. Di sviluppo tecnologico



Limiti dell'organigramma



• Caratteri

Rappresenta le linee di autorità e responsabilità

Delimita i rapporti e gli ambiti operativi degli organi

Favorisce le riflessioni sui problemi della struttura e stimola la ricerca di nuove soluzioni

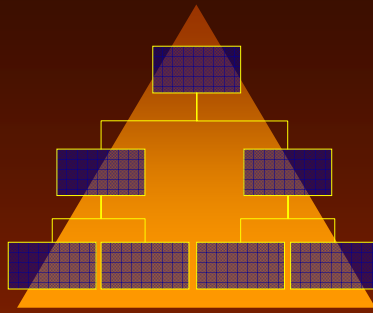
Facilita l'orientamento dei nuovi assunti

Permette la programmazione delle carriere

• Limiti

Offre una rappresentazione limitata e semplificata della realtà

Illustra prevalentemente relazioni di tipo gerarchico



Modelli teorici di strutture organizzative



Modelli teorici di strutture organizzative

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



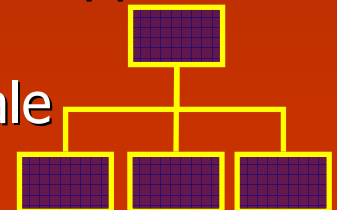
1. STRUTTURA ELEMENTARE

Struttura:

- Direzione
- Nucleo operativo

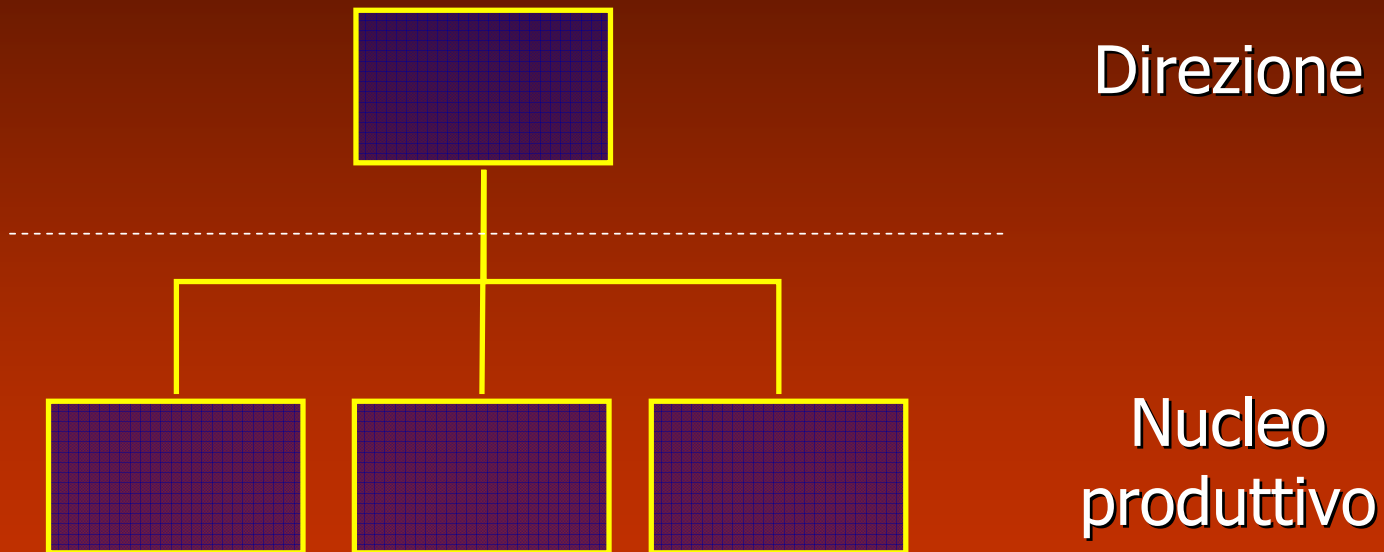
Caratteristiche

- Piccole dimensioni
- Bassa complessità
- Basso grado di formalità (elevata presenza di rapporti informali)
- Ad elevato grado di accentramento decisionale





1. STRUTTURA ELEMENTARE



2. STRUTTURA FUNZIONALE



Struttura:

- Direzione
- Linea intermedia = AGGREGATI FUNZIONALI → RESPONSABILI DI EFFICENZA
- Nucleo operativo
- Vengono introdotti criteri di aggregazione funzionali (per aree omogenee in base alle attività)

Caratteristiche

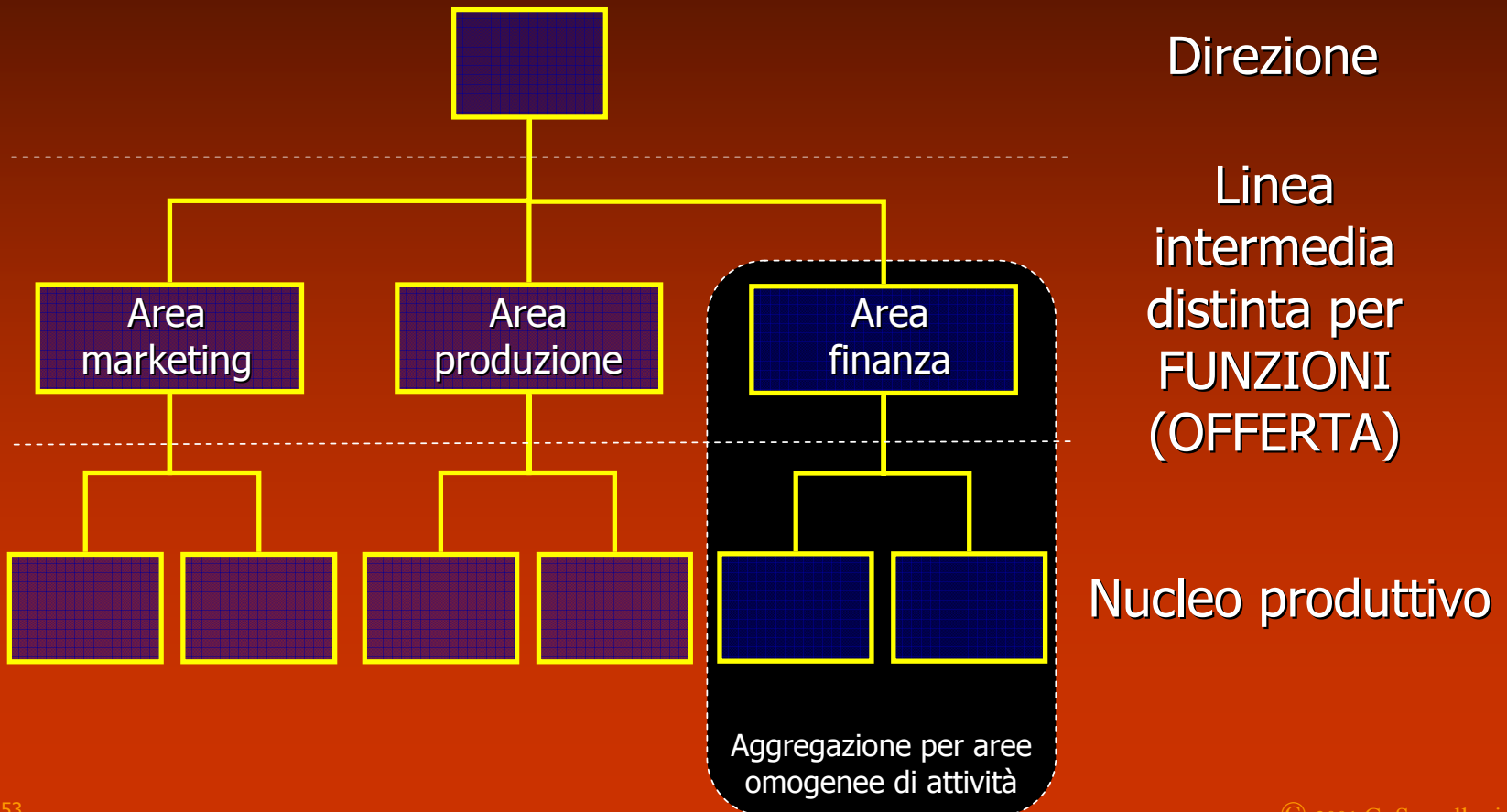
- Medie dimensioni
- Media complessità
- Ambiente stabile
- bassa differenziazione dei settori dove opera l'azienda (monosettore)
- Aumenta il grado di formalità (riduzione presenza di rapporti informali)
- Ad elevato grado di decentramento per compiti e funzioni ma non delle decisioni

Vantaggi

- Introduce economie di scala e di specializzazione
- Maggior grado di controllare la qualità



2. STRUTTURA FUNZIONALE

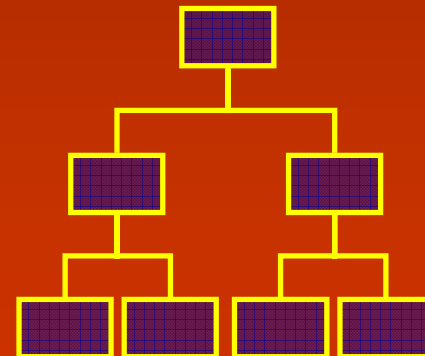


2. STRUTTURA FUNZIONALE



QUANDO DIVENTA INADATTA?

- Per aumento della variabilità ambientale
- Quando si generano necessità di forti indipendenze tra le diverse fasi del processo
- Quando vi è la necessità di governare diversi “prodotti”



3. STRUTTURA DIVISIONALE



Struttura:

- Direzione
- Linea intermedia = DIVISIONI → RESPONSABILI DI RISULTATO
- Nucleo operativo
- Vengono introdotti criteri di aggregazione non più funzionali ma per esempio di prodotto
- Comparsa di TECNOSTRUTTURA finalizzata a compensare la frammentazione organizzativa e fornire STD ed Indicazioni di coordinamento alle divisioni

Caratteristiche

- Grandi dimensioni dell'azienda
- Alta complessità delle attività
- Elevata variabilità ambientale
- Alta differenziazione dei settori dove opera l'azienda (plurisettore)
- Aumenta il grado di formalità (riduzione presenza di rapporti informali)
- Ad elevato grado di decentramento delle decisioni
- Decentramento delle funzioni di Staff e di Supporto Amministrativo





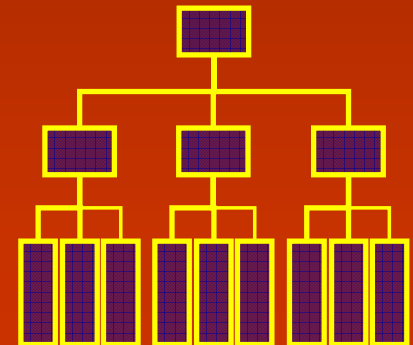
3. STRUTTURA DIVISIONALE

Rischi

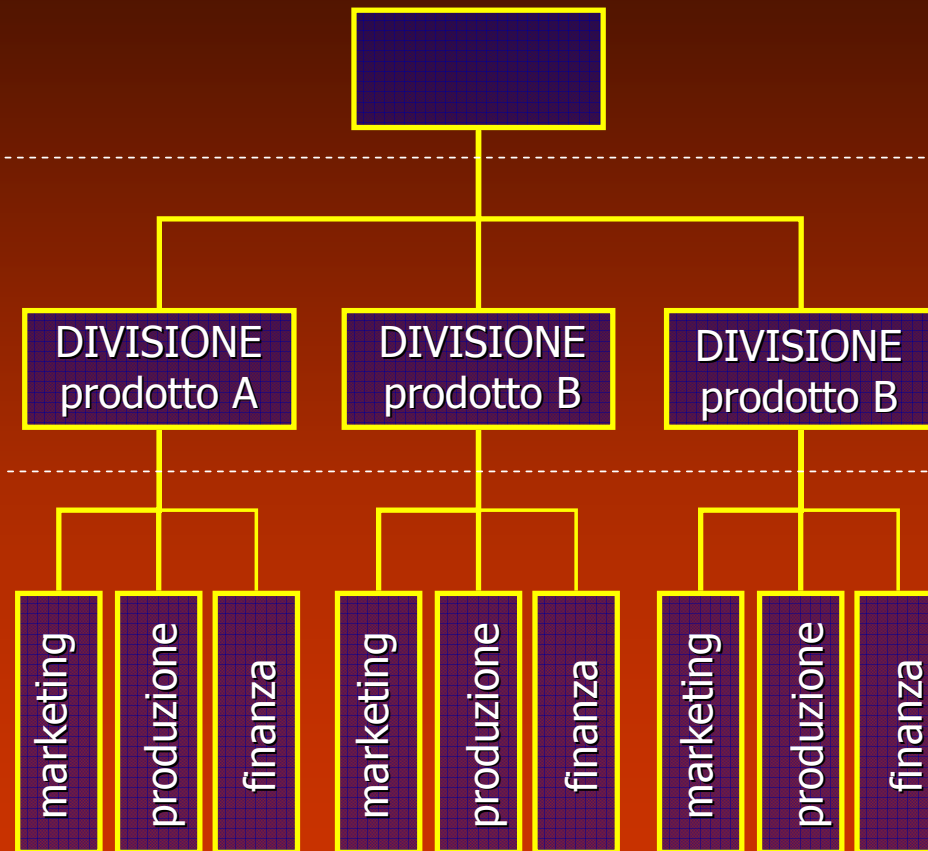
- Riduzione delle economie di scala e di specializzazione
- Minor grado di controllare la qualità
- Tendenza a creare delle “autonomie” e “indipendenze” non coordinate delle singole divisioni

Vantaggi:

- Maggior controllo della variabilità ambientale esterna in quanto (per esempio) la variazione del mercato esterno (bisogno) avvertito dal marketing passa subito come informazione al nucleo di produzione (più difficile il passaggio nelle strutture funzionali)



3. STRUTTURA DIVISIONALE



Direzione

Linea intermedia
distinta per
DOMANDA/MERCATO

Nucleo
produttivo

Es. : distretti = divisioni?



FIGURE ORGANIZZATIVE

Product manager:

- Figura di coordinamento, permanente e continua, che non ha responsabilità gerarchica
- Si occupano di coordinare la produzione, il marketing, le vendite di uno specifico prodotto trasversalmente su tutte le unità funzionali (es. in sanità = case manager)



FIGURE ORGANIZZATIVE

Project manager:

- Figura temporanee (a termine con il progetto)
- Con responsabilità gerarchica sul gruppo di persone partecipante al progetto



COERENZA tra Ambienti e struttura organizzative

AMBIENTE STABILE

- BASSA DIVERSIFICAZIONE dell'azienda
- PICCOLE DIMENSIONI
- BASSA COMPLESSITA'

Utilizzo
Criteri di
aggregazione
di tipo
funzionale:
economie di
scala

Modello burocratico

Utilizzo
Criteri di
aggregazione
di tipo
divisionale:
diversificazione

AMBIENTE DINAMICO

- ALTA DIVERSIFICAZIONE dell'azienda
- GRANDI DIMENSIONI
- ALTA COMPLESSITA'

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SEMPLICE:

Pochi livelli
gerarchici
Decisioni
concentrate al
vertice
Mecc. di
coordinamento =
Supervisione
diretta
Rapporti e
procedure informali

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

FUNZIONALE:

Sviluppo della linea
intermedia con "specialisti
funzionali"
Enfasi del controllo
sull'offerta
Comparsa della
tecnostuttura
Decentramento dei compiti e
delle funzioni (non delle
decisioni)
Rapporti e procedure più
formali
Coordinamento tramite sup.
dir. + standardizzazione +
comparsa sist. operativi

Introduzione
delle figure
del product e
project
manager

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

DIVISIONALE:

Forte sviluppo della linea
intermedia con "manager"
Enfasi del controllo sulla
domanda
Potenziamento della
tecnostuttura
Decentramento delle
decisioni sempre maggiore
Coordinamento tramite
SISTEMI OPERATIVI
(indispensabili)
Rapporti e procedure
formali a supporto dei
sistemi operativi

AMBIENTE STABILE

- BASSA DIVERSIFICAZIONE dell'azienda
- PICCOLE DIMENSIONI
- BASSA COMPLESSITA'

Modello
burocratico

Utilizzo
Criteri di
aggregazione
di tipo
funzionale:
economie di
scala

Utilizzo
Criteri di
aggregazione
di tipo
divisionale:
diversificazione

AMBIENTE DINAMICO

- ALTA DIVERSIFICAZIONE dell'azienda
- GRANDI DIMENSIONI
- ALTA COMPLESSITA'

STRUTTURA
ORGANIZZATIVA
SEMPLICE:

STRUTTURA
ORGANIZZATIVA
FUNZIONALE:

Introduzione
delle figure
del product e
project
manager

STRUTTURA
ORGANIZZATIVA
DIVISIONALE:

FORME DI CONTROLLO PREVALENTI

CONTROLLO
**FAMILIARE
O DI CLAN:**

Convergenza ed omogeneità
con l'impostazione del capo
Forti meccanismi di
identificazione
nell'organizzazione
Valori condivisi
Forte influenza sui
comportamenti individuali
della pressione del gruppo
Gerarchie naturali

CONTROLLO
BUROCRATICO

CONTROLLO
**MANAGERIALE
per risultati**

AMBIENTE STABILE

- BASSA DIVERSIFICAZIONE dell'azienda
- PICCOLE DIMENSIONI
- BASSA COMPLESSITA'

Utilizzo
Criteri di
aggregazione
di tipo
funzionale:
economie di
scala

Modello
burocratico

Utilizzo
Criteri di
aggregazione
di tipo
divisionale:
diversificazione

AMBIENTE DINAMICO

- ALTA DIVERSIFICAZIONE dell'azienda
- GRANDI DIMENSIONI
- ALTA COMPLESSITA'

STRUTTURA
ORGANIZZATIVA
SEMPLICE:

STRUTTURA
ORGANIZZATIVA
FUNZIONALE:

Introduzione
delle figure
del product e
project
manager

STRUTTURA
ORGANIZZATIVA
DIVISIONALE:

PROCESSI DECISIONALI PREVALENTI

TOP-DOWN

TOP-DOWN
Decisioni

BOTTOM-UP
di tipo negoziale

BOTTOM-UP
in ambito tecnico

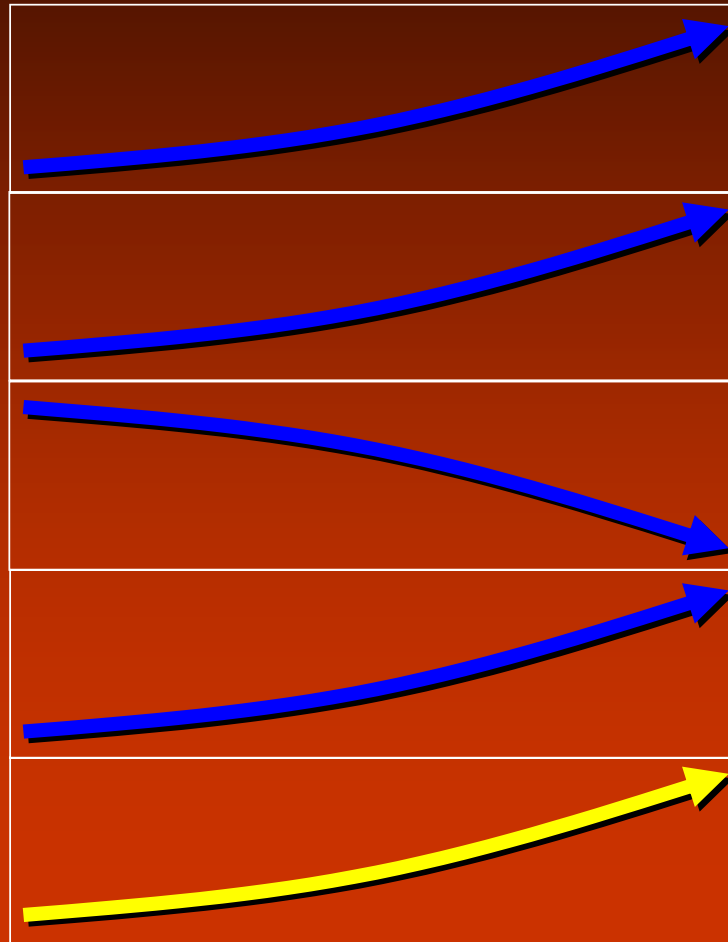
Sistemi operativi & tipo di organizzazione



STRUTTURA
ORGANIZZATIVA
SEMPLICE:



STRUTTURA
ORGANIZZATIVA
DIVISIONALE:



Complessità
organizzativa

Decentramento
delle decisioni
Frazionamento
intraaziendale

Coordinamento
tramite
supervisione diretta

Necessità di
coordinamento

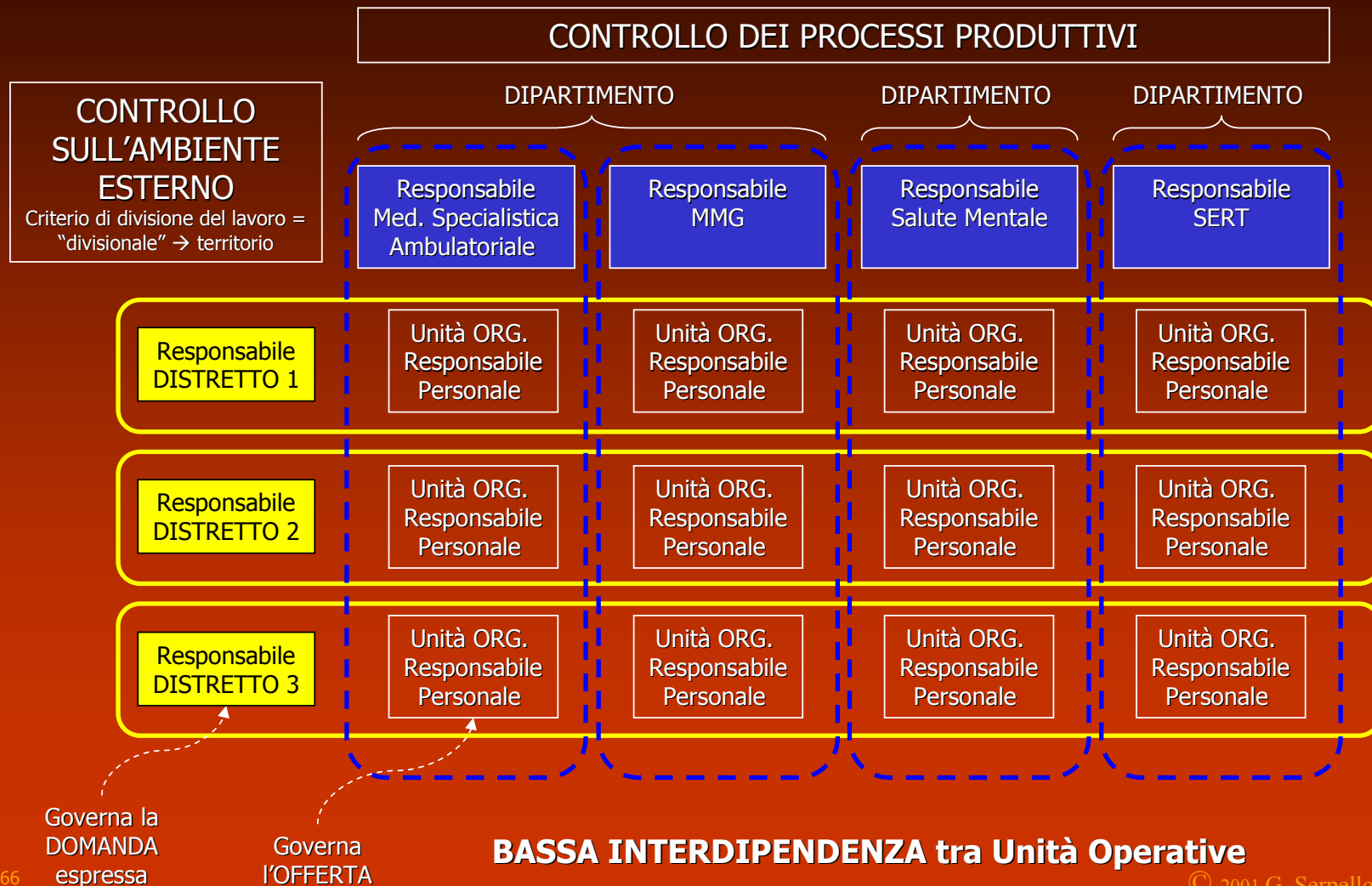
Necessità sviluppo
sistemi operativi



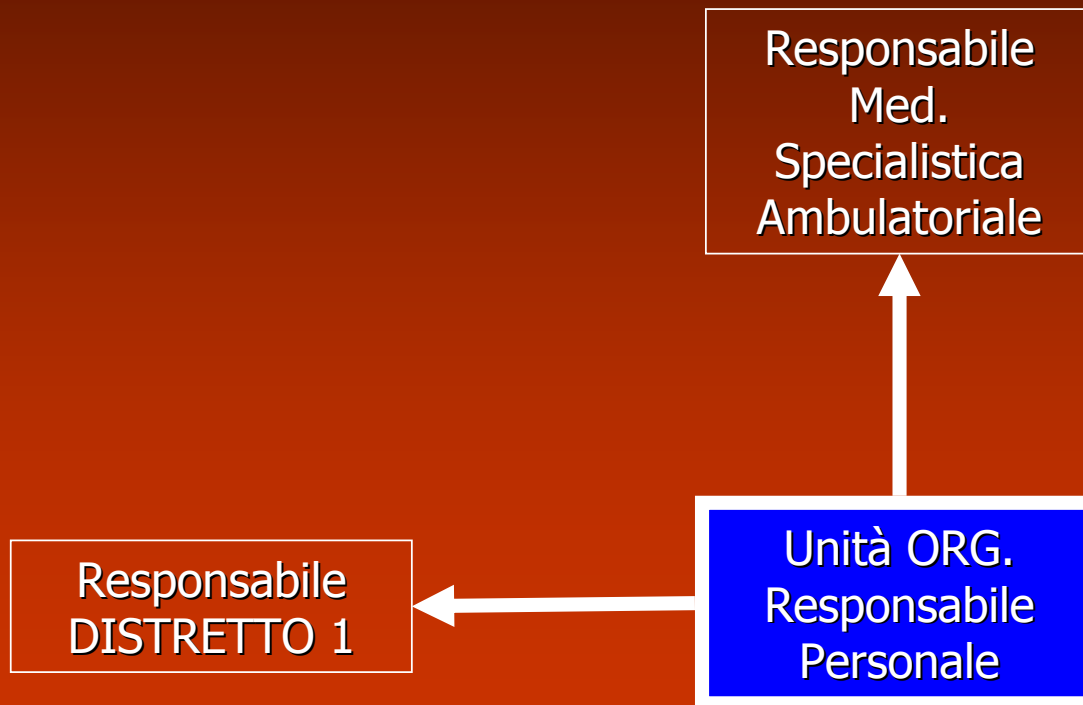
STRUTTURA ORGANIZZATIVA A MATRICE

Struttura organizzativa A MATRICE

(es. distretti)



Struttura organizzativa A MATRICE: responsabilità ed interdipendenze

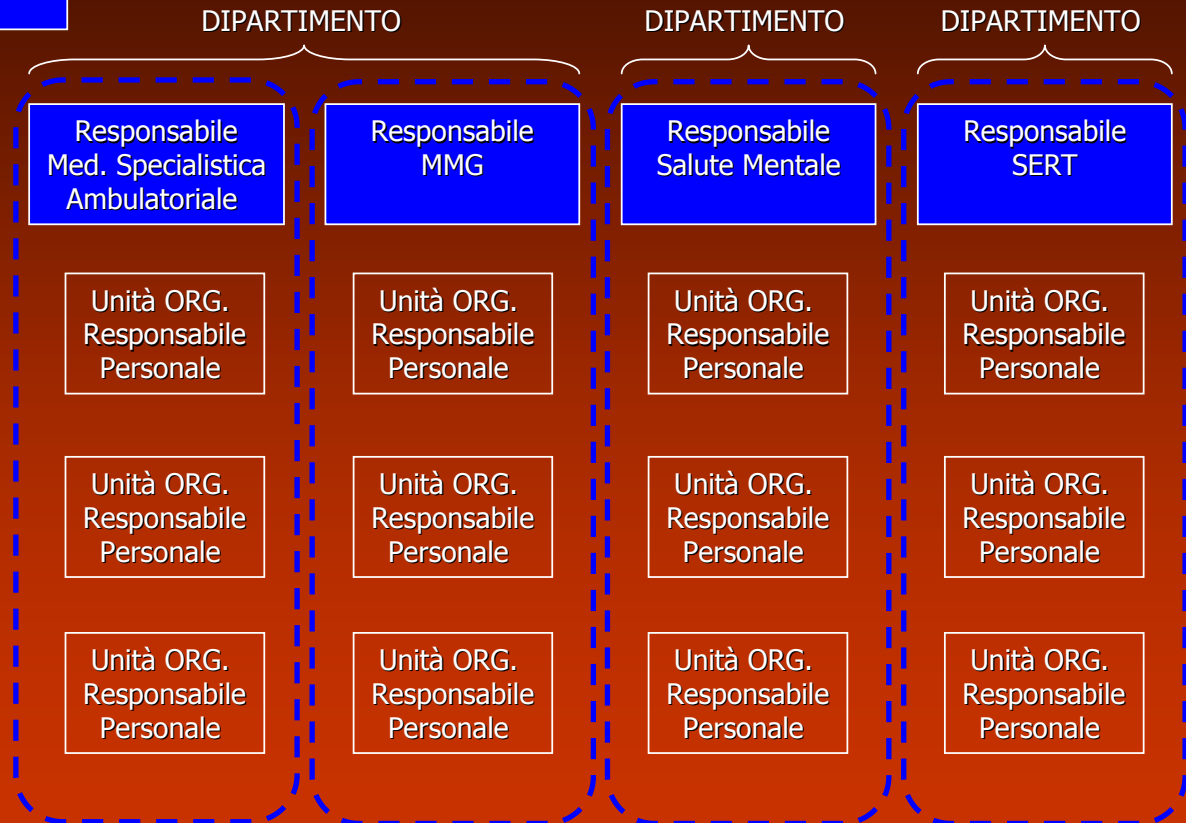
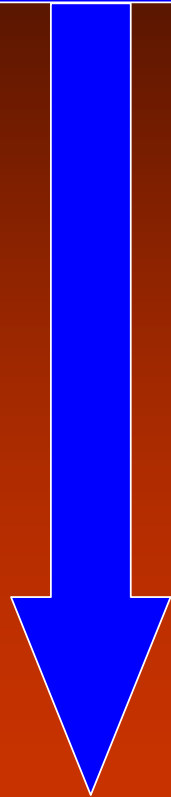


Struttura organizzativa A MATRICE

(es. distretti)



**organizzazione
funzionale**



Criterio di aggregazione: funzioni specialistiche

Struttura organizzativa A MATRICE

(es. distretti)



**organizzazione
divisionale**



Criterio di aggregazione: territoriale



Struttura organizzativa A MATRICE

(es. reparti)

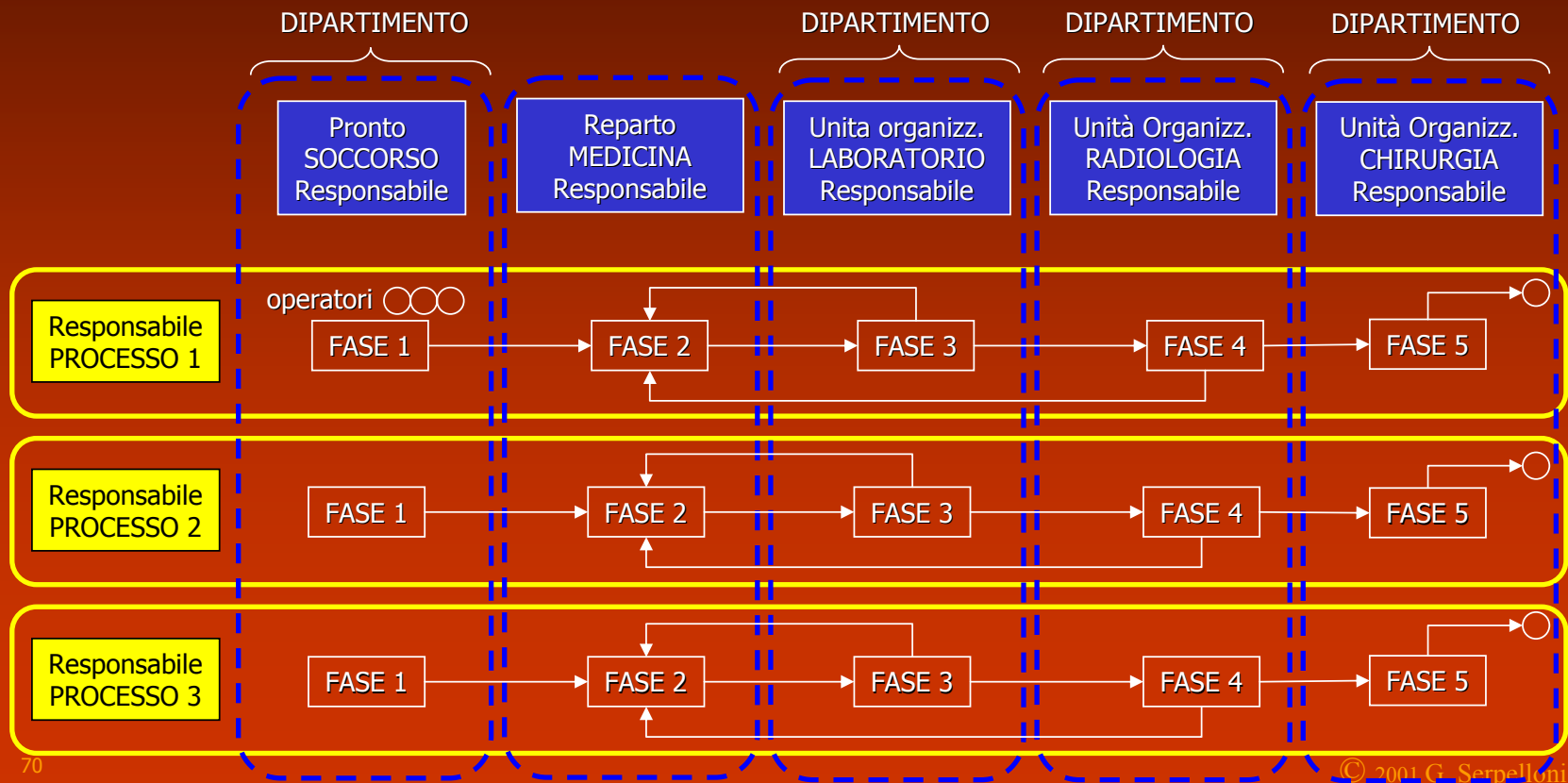


CONTROLLO DEI PROCESSI PRODUTTIVI

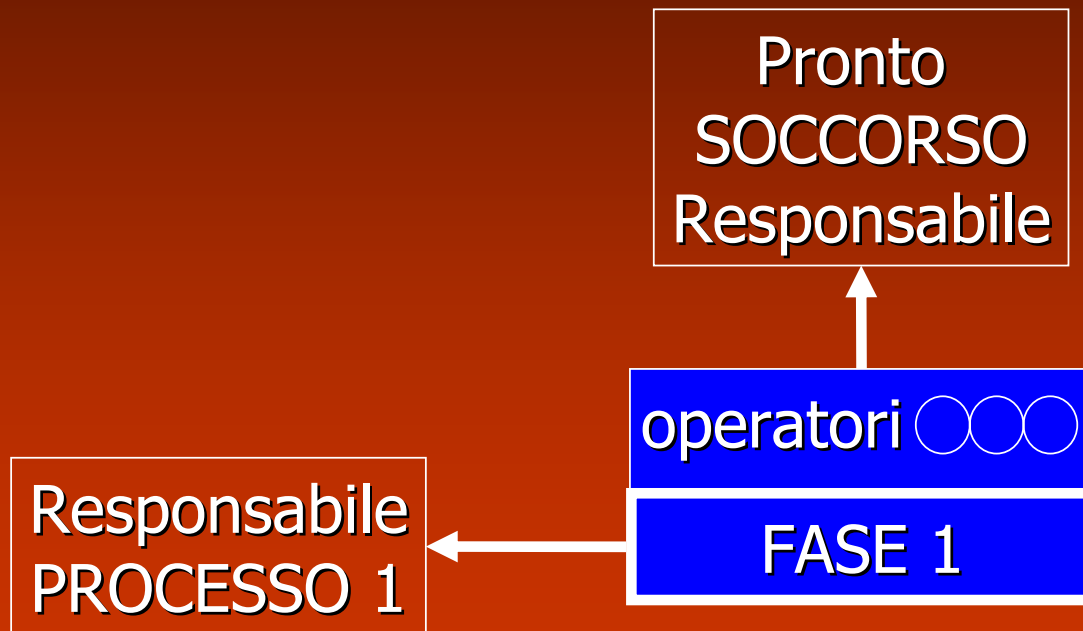
Criterio di divisione del lavoro =
PROCESSI SPECIFICI

ALTA INTERDIPENDENZA tra Unità Operative

CONTROLLO QUALITA' INTERNA



Struttura organizzativa A MATRICE: responsabilità ed interdipendenze

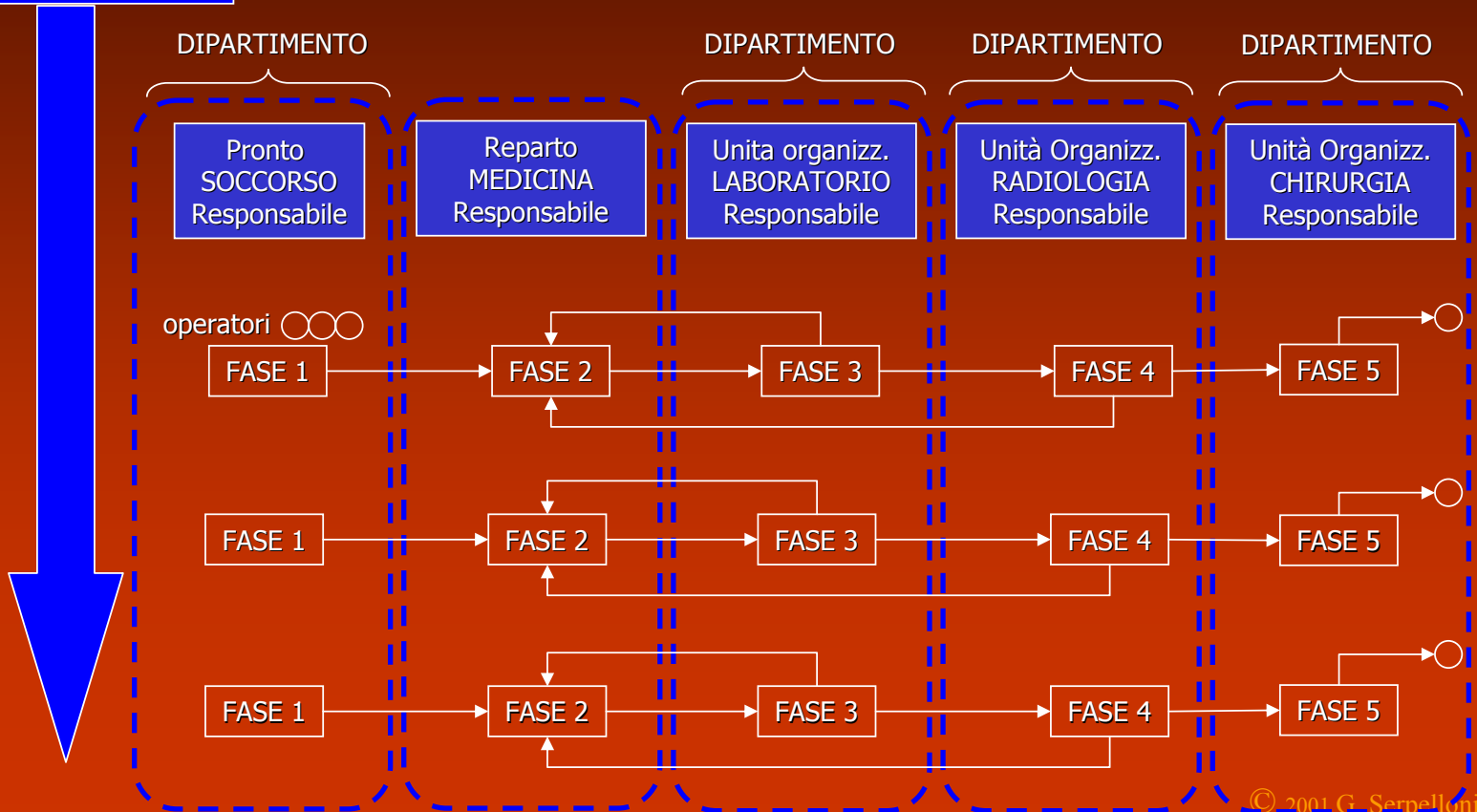


Struttura organizzativa A MATRICE

(es. reparti)



**organizzazione
funzionale**

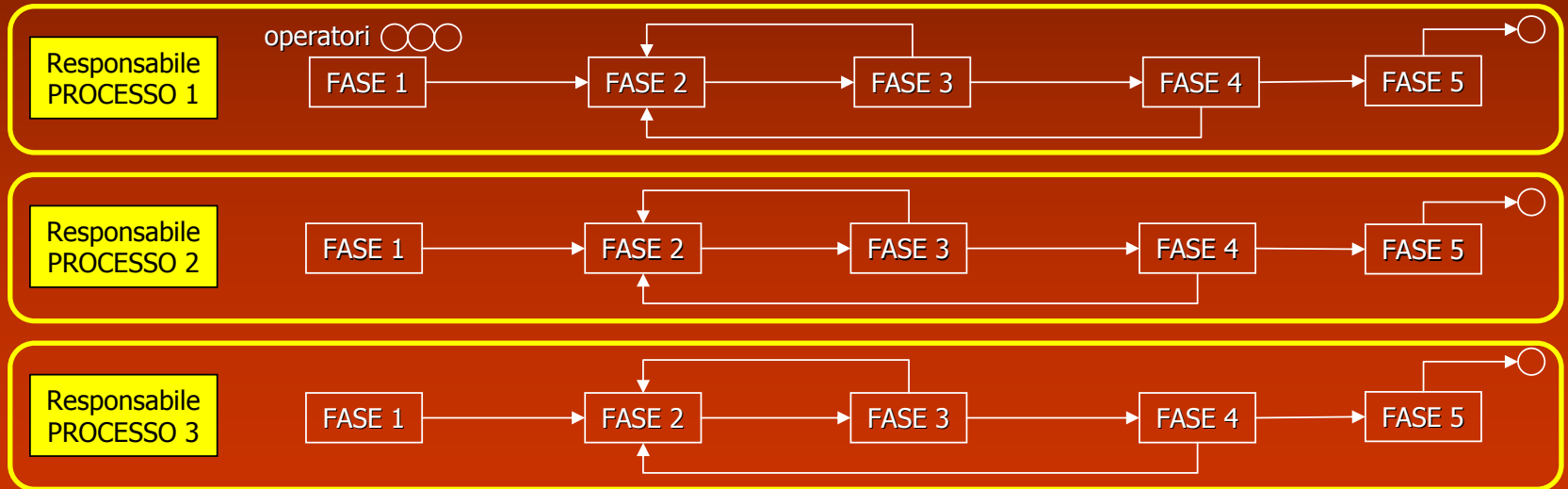


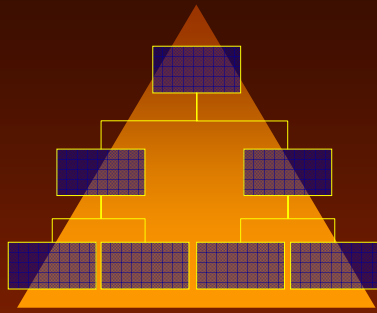
Struttura organizzativa A MATRICE

(es. reparti)



**organizzazione
per PROCESSI**





5 meccanismi di coordinamento

I cinque meccanismi di coordinamento

(all'interno dell'U.O. e tra U. O.)



- 1. Supervisione diretta**
- 2. Adattamento reciproco**
- 3. Standardizzazione dei:**
 - Processi
 - Output
 - Conoscenze (V.I.)
- 4. Piani e Programmi**
- 5. Ruoli di Coordinamento**

I cinque meccanismi di coordinamento

(all'interno dell'U.O. e tra U. O.)



1. Supervisione diretta:

la esercita il responsabile attraverso l'esercizio di una gerarchia intelligente, il rapporto di sovrasubordinazione è utilizzato con autorevolezza, supervisione costante e partecipata delle attività dell'operatore

2. Adattamento reciproco:

tolleranza reciproca e convivenza armonica, con rispetto e sensibilità, che vengono fissate in routine informali di lavoro

I cinque meccanismi di coordinamento

(all'interno dell'U.O. e tra U. O.)



3. Standardizzazione dei:

- Processi
- Output
- Conoscenze (V.I.)

per gestire le interdipendenze soprattutto di processo

I cinque meccanismi di coordinamento

(all'interno dell'U.O. e tra U. O.)



Standardizzazione per gestire soprattutto le interdipendenze di processo

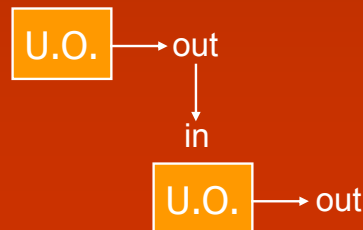
Standardizzazione dei Processi

Processi standardizzati e conosciuti da tutti gli operatori delle U. O.



Standardizzazione dei output

Standardizzare i prodotti interni, oggetto di scambio tra le U.O.



Standardizzazione dei risorse (conoscenze)

Riferimenti culturali e/o tecnici
Uniformare i modelli di riferimento

I cinque meccanismi di coordinamento

(all'interno dell'U.O. e tra U. O.)



Standardizzazione per gestire soprattutto le interdipendenze di processo

Standardizzazione
dei
output

Standardizzare i
prodotti interni,
oggetto di scambio
tra le U.O.

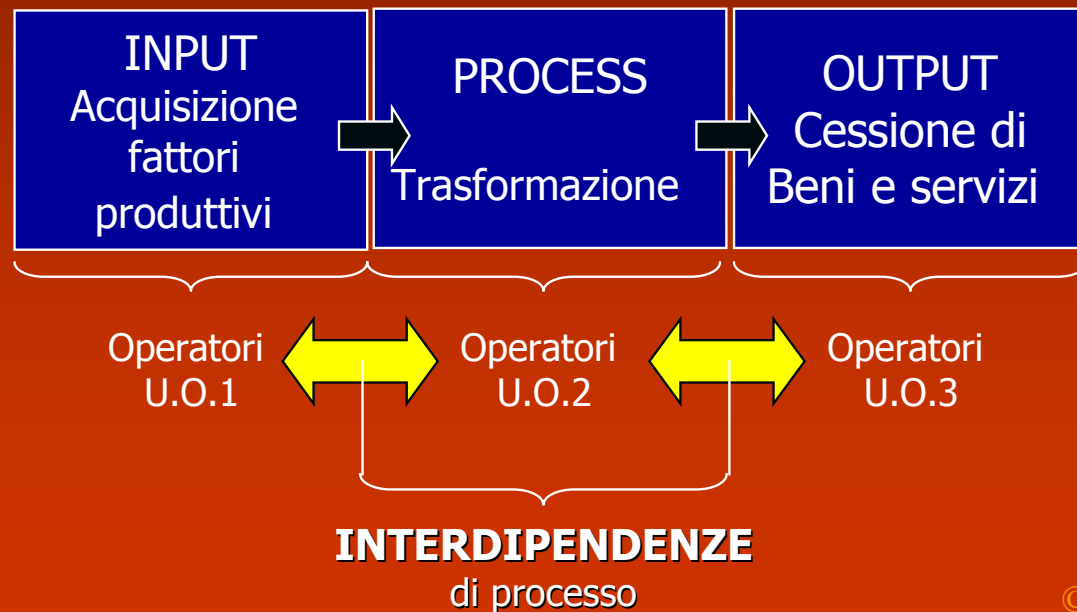
La standardizzazione degli output tra U.O. è una forma di coordinamento interno all'Azienda che crea una specie di “Mercato Interno” all'Azienda.



Tipi di interdipendenze tra attività o operatori o U.O.

1.INFORMATIVE – cessione di informazioni

2.DI PROCESSO – produzione, cessione di prodotti o servizi



I cinque meccanismi di coordinamento

(all'interno dell'U.O. e tra U. O.)



4. Piani e Programmi:

quando l'attività è difficilmente standardizzabile, quando c'è un ambiente esterno dinamico e poco prevedibile → definizione di obiettivi comuni → programmazione del lavoro e dei comportamenti

5. Ruoli di Coordinamento:

Assegnazione di ruoli identificando delle specifiche figure di integrazione e coordinamento (anche senza posizione sovraordinata)

- Gruppi di lavoro
- Comitati (task force)....