

AI3

Vai al contenuto multimediale



Paolo Ghelfi

Il “medico” dell’impresa

Processi organizzativi e salute aziendale

Prefazione di
Franco Filippazzi





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXIX
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-2221-1

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: febbraio 2019

A Jacopo e al futuro che lo attende

Felix qui potuit rerum cognoscere causas
("Fortunato colui che ha potuto conoscere le cause delle cose")

VIRGILIO, *Georgiche*, li, 489

Utilis est medicina, suo quae tempore venit
("Utile è la medicina quando giunge a tempo opportuno")

PALINGENIO, *Zodiacus vitae, Sagittarius*

Non sono i sani che hanno bisogno del medico, ma i malati

MARCO 2,17

Rimprovera il saggio ed egli ti sarà grato.
Da' consigli al saggio e diventerà ancora più saggio,
istruisci il giusto ed egli aumenterà il sapere

Proverbi 9,8s

Indice

- 11 *Prefazione*
di Franco Filippazzi
- 13 *Introduzione*
- 19 *Capitolo I*
Inquadramento iniziale
1.1. Quale organizzazione?, 19 – 1.2. L'attività del medico, 21 – 1.3. L'attività del consulente di organizzazione, 24 – 1.4. Le competenze, 25 – 1.4.1. *Le competenze del medico*, 27 – 1.4.2. *Le competenze dell'organizzatore*, 28 – 1.5. Parole chiave a confronto, 29 – 1.5.1. *Paziente, paziente*, 30 – 1.5.2. *Il linguaggio*, 31 – 1.5.3. *Il tempo per un riscontro*, 33
- 35 *Capitolo II*
La struttura organizzativa dell'azienda
2.1. La cultura e l'impresa, 35 – 2.2. Le funzioni aziendali, 39 – 2.2.1. *I compiti delle funzioni aziendali*, 39 – 2.2.2. *Gli organigrammi*, 47
- 51 *Capitolo III*
La funzione organizzazione
3.1. Come e perché di questa funzione, 51 – 3.1.1. *Maieutiké*, 52 – 3.1.2. *L'osservazione*, 53 – 3.1.3. *La metafora del cancello e l'osservazione*, 54 – 3.2. Le analisi, 57 – 3.2.1. *Dati, informazione, conoscenza*, 57 – 3.2.2. *Le misure a supporto delle analisi*, 60 – 3.2.3. *Analisi swor*, 63 – 3.2.4. *Interviste dirette*, 63 – 3.2.5. *Questionari*, 64 – 3.2.6. *Analisi di processo*, 65 – 3.2.6.1. *I punti deboli più frequenti*, 70 – 3.2.7. *Il benchmarking*, 72 – 3.3. I limiti delle funzioni nell'organizzare, 74 – 3.3.1. *Una tendenza in atto*, 78 – 3.3.2. *ICT e organizzazione: quale rapporto?*, 80 – 3.4. Gli effetti della "cura" organizzativa, 82 – 3.4.1. *Le risorse in campo per sostenere un progetto*, 83 – 3.4.1.1. *Le risorse economiche*, 84 – 3.4.1.2. *Le risorse del personale*, 85 – 3.4.1.3. *Le risorse tecnologiche*, 85 – 3.4.1.4. *La risorsa tempo*, 87 – 3.4.1.5. *L'approccio a progetto*, 89

95 **Capitolo IV**

Una funzione organizzazione è necessaria

4.1. *Perché e come*, 95 – 4.1.1. *Perché*, 95 – 4.1.2. *Ma è necessario che l'organizzazione...*, 97 – 4.2. *Le proposte conseguenti alle analisi organizzative*, 98 – 4.3. Una classificazione degli interventi, 101 – 4.3.1. *I progetti Quick Win*, 102 – 4.3.1.1. *I pesi delle spedizioni*, 103 – 4.3.1.2. *La macchina distruggi documenti*, 104 – 4.3.1.3. *Prepararsi al cambiamento*, 105 – 4.3.1.4. *Distinte di spedizione*, 105 – 4.3.1.5. *Il progetto Aetherea*, 107 – 4.3.1.6. *Il Management Meeting*, 111 – 4.3.1.7. *Due tipi particolari di OW: il cost improvement e i rischi di ritardo nel progetto*, 114 – 4.3.2. *I Quick Fails*, 117 – 4.3.3. *Progetti complessi*, 118 – 4.3.3.1. *Punti di forza e punti di debolezza*, 119 – 4.3.3.2. *Punti di forza, punti di debolezza, opportunità, rischi*, 121 – 4.3.3.3. *Operatività con il rivenditore*, 125 – 4.3.3.4. *Progetto ASSISTO*, 126 – 4.3.3.5. *Progetto Romania*, 131 – 4.3.3.6. *La posta elettronica come organizzazione aziendale*, 133 – 4.3.3.7. *La banca virtuale: lo sportello in casa*, 142 – 4.3.3.8. *Una consulenza particolare: il consulto*, 146 – 4.4. *Organizzazione in un'azienda particolare: lo Stato*, 153

163 *Allegato A*

169 *Allegato B*

175 *Appendice*

177 *Ringraziamenti*

Prefazione

di Franco Filippazzi*

Conosco l'autore di questo saggio si può dire da una vita, da quando lavoravamo entrambi nella stessa azienda del settore informatico. Erano tempi ancora pionieristici nella progettazione e nell'uso di queste tecnologie e il computer era un oggetto misterioso per la maggioranza della gente.

Successivamente Paolo e io abbiamo seguito percorsi diversi, in altri contesti aziendali. Abbiamo però mantenuto i contatti e quindi le occasioni per ritrovarci e parlare delle nostre esperienze. E così ora è accaduto che Paolo mi sottoponesse questo suo nuovo libro, chiedendo il mio parere.

Devo dire anzitutto che mi ha colpito il titolo del lavoro. *Il "medico" dell'impresa* è, infatti, un titolo un po' enigmatico, che genera curiosità e l'interesse a capire di che cosa si tratta.

A prima vista verrebbe da dire che si parla del sanitario responsabile dell'ambulatorio aziendale. Ma non si tratta di questo. Qui l'oggetto delle cure del "medico" è l'azienda in sé, una realtà con una fisionomia propria, un organismo che vive e opera nel mondo che lo circonda.

È una metafora originale e interessante, che introduce un parallelismo tra il nostro corpo e un'entità quale è un'azienda.

Ed è su questa entità, su questo "corpo", sugli organi che lo compongono, sulle funzioni che ne determinano la salute e il benessere, sulle disfunzioni in cui può incorrere e sui possibili rimedi che è centrata l'analisi presentata nel saggio.

* Accademico presso il Politecnico di Milano e l'Università degli studi di Salerno, saggista e direttore di riviste tecniche.

Si potrebbe quindi considerare questo volume come un manuale di “medicina aziendale”, in cui si esamina l’anatomia, la fisiologia e le patologie di questo organismo e si suggeriscono opportuni rimedi e terapie.

Il medico si identifica qui nella figura del consulente di organizzazione aziendale. Nel libro si fa una dettagliata descrizione del ruolo e dell’attività di questa figura, del *modus operandi* che va dall’anamnesi alla diagnosi, dalla terapia alla prevenzione dei malanni aziendali.

Il libro offre una significativa casistica di quest’attività, con esempi tratti dalla pluriennale esperienza personale dell’autore in questo ruolo. Sono esperienze vissute, che offrono spunti pratici e concreti su come procedere per portare e tenere un’azienda in buona salute.

La panoramica dei problemi trattati riguarda essenzialmente l’impresa privata, ma c’è anche uno spazio dedicato all’ambito pubblico, vale a dire – per continuare la metafora medica – alle disfunzioni del corpo statale.

In conclusione, un saggio originale e stimolante, da leggere e meditare.

Introduzione

Organizzazione! Chi era costei? Sia concesso questo *incipit*, palese parafrasi di «Carneade! Chi era costui?»¹.

Ha ancora senso occuparsi di organizzazione? È stato un tema, fino a qualche tempo fa, oggetto di considerazione e citazione, anche se superficiale, e ora è praticamente scomparso dall'attenzione e dal lessico privato e anche aziendale. Frasi come “dobbiamo rivedere l'organizzazione”, “l'organizzazione non funziona!”, “ci sono seri problemi di organizzazione” le abbiamo sentite, e forse anche enunciate, tutti noi. Nel passato; ora non più o, almeno, non con la stessa frequenza di prima.

Ha quindi senso chiedersi se può essere interessante insistere sul tema ed elaborare la tesi secondo la quale molti aspetti della professione del medico trovano similitudini e riscontri con quelli di un professionista dell'organizzazione? Entrambe sono professioni necessarie per curare: le persone la prima, le aziende la seconda. Da qui il titolo del lavoro: *Il “medico” dell'impresa*.

Sostenere la suddetta tesi è funzionale allo scopo primario di questo saggio: motivare e dimostrare l'importanza dell'organizzazione e l'esigenza di una funzione organizzazione nelle aziende². Qualcuno in

¹ Carneade fu un filosofo greco, tra i meno conosciuti, del II secolo a.C. Nel capitolo VIII dei *Promessi sposi* di Alessandro Manzoni, don Abbondio legge un panegirico in onore di San Carlo Borromeo in cui si cita il filosofo. Il curato non ne conosce l'esistenza ed esclama tra sé «Carneade! Chi era costui?». Questa battuta è diventata famosa per rappresentare personaggi sconosciuti, “carneadi” per antonomasia.

² Anche se lo scopo di questo lavoro è trattare le professioni e non le strutture nelle quali operano (se non per i riflessi che esse stesse vi portano), è opportuno almeno un cenno alla progressiva “convergenza”, negli ultimi anni, del mondo medico in quello aziendale. Questa rivoluzione ebbe inizio nel 1993 quando le Unità sanitarie locali (USL) sono state sostituite dalle Aziende sanitarie locali (ASL) regionali con l'obiettivo, valido tutt'oggi, di tutelare la salute

qualche parte del mondo forse ha già scritto in merito ma la mia ricerca non ha avuto successo. Sarebbe stata parecchio utile qualche lettura sul tema perché è molto importante il trasferimento e l'integrazione di idee, nonché l'utilizzo di strumenti e modi di operare nati per uno scopo e utilizzati, a volte adattandoli, per finalità diverse. Leggere testi scritti da altri riguardanti le nostre idee, che sovente non siamo in grado di presentare adeguatamente, può confermare i nostri pensieri, stimolarci ad approfondire, farci capire che non siamo i soli a riflettere su un certo argomento. Ma anche idee diverse, addirittura opposte alle nostre, possono esserci di grande aiuto se le leggiamo o le ascoltiamo con attenzione. Spesso si impara molto da chi non la pensa come noi; un diverso punto di vista, infatti, ci apre a nuove ipotesi, documenta alternative, ci porta esperienze che non abbiamo vissuto e ci regala nuovi filoni di riflessione, se ci poniamo in ascolto "aperto e attivo"³.

Quest'approccio è applicabile non solo al pensiero e alla scrittura ma anche alla tecnologia che mi piace definire "strumento disponibile", utilizzabile non solo per lo scopo per cui è nata ma anche per realizzare applicazioni diverse dall'idea dell'inventore "originario", ammesso che l'ideatore conoscesse l'utilità della sua invenzione⁴. Quanti usi può avere un bicchiere oltre che contenere un liquido da bere! Ad esempio, disegnare un cerchio, contenere una candela o un fiore, imprigionare una lucciola per rendere più avvincente una fiaba raccontata a un bimbo.

utilizzando un approccio gestionale di tipo aziendale al fine di migliorare l'efficienza delle prestazioni erogate con occhio attento ai costi. Non solo sono così nate le figure dei manager sanitari ma è stata imposta ai singoli medici una gestione della loro professione con forte impronta aziendale, specie per ciò che concerne la razionalizzazione dei costi prescrittivi, delle risorse materiali e della strumentazione. Le stesse figure mediche ospedaliere oggi vengono definite "dirigenti medici di I, II, III livello" a sottolineare il ruolo manageriale oltre che sanitario. A questo si aggiungono strategie squisitamente "aziendali" come i benefit prescrittivi e i bonus di produzione che non pochi considerano discutibili in sanità per il rischio di impoverire l'assistenza erogata all'utente. Il budget, mai come oggi, rappresenta un elemento dominante in politica sanitaria e tutti, dai semplici medici di famiglia agli illustri primari, sono tenuti a rendere conto delle loro scelte prescrittive per quanto riguarda non solo l'appropriatezza clinica ma anche i costi.

³ Un aforisma di Plutarco (I secolo d.C.) recita: «La natura ci ha dato due orecchie e una sola lingua perché siamo tenuti più ad ascoltare che a parlare». Ciò che la natura suggerisce è in contrasto con la tendenza comune, forse predisposizione, a interrompere, a voler essere protagonisti, a esaltare solo le nostre idee fino, a volte, ad aggredire.

⁴ Theodore Maiman, che costruì il primo laser nel 1960, disse del suo lavoro: «Il laser è una soluzione in cerca di un problema». Non conosceva ancora le innumerevoli applicazioni che si sarebbero realizzate con la sua invenzione, ma intuiva che ci sarebbero state.

Non aver trovato un libro che tratti la medesima tesi non implica che non sia stato scritto. Un testo che con finalità diverse ha toccato questo tema è *L'azienda come sistema cibernetico* di Stafford Beer⁵. Un volume eccellente, del 1972, che ha illuminato il mondo del management trattando di cibernetica e dell'uso innovativo del calcolatore per organizzare non (solo) il sistema, ma la sua dinamica, e che tutt'ora può essere illuminante, per chi è disposto a lasciarsi illuminare, naturalmente.

Per sintetizzare i contenuti del libro che hanno riferimenti alla tesi proposta in principio ci si può avvalere degli spunti offerti dalla *Prefazione* di Pasquale Saraceno⁶:

Ogni struttura organizzativa è un sistema vitale; e la qualifica di vitale è giustificata in quanto, al di là dei suoi fini particolari, fine ultimo di ogni struttura organizzativa è la sua propria sopravvivenza.

Una struttura organizzativa è un sistema vitale artificiale; un essere vivente è un sistema vitale naturale. Tra i sistemi vitali naturali noi possiamo quindi trovare modelli cui ispirarci per costruire una struttura organizzativa; e fra questi modelli non si può esitare nello scegliere l'uomo, un modello [...] che noi, contemplando noi stessi, possiamo conoscere meglio di ogni altro. Una azienda richiama le caratteristiche del corpo umano; vi è il capo, dove si trova la massima direzione, e un tronco dove sono collocati gli organi vitali [...] intendendo per autonomia, per il corpo umano come per l'azienda, il fatto che settori e funzioni sono responsabili della propria regolamentazione. Occorre però che l'autogoverno del singolo organo avvenga in forme che si concilino con la sua appartenenza al sistema.

Il riferimento all'azienda paragonata al corpo umano rimanda subito all'apologo del senatore Menenio Agrippa che riuscì a convincere i plebei, rifugiatisi sul Monte Sacro a manifestare per un rivoluzionario sciopero, a riprendere il loro posto in città⁷. Agrippa raccontò una favola in cui le mani, scese in sciopero perché stanche di lavorare per

⁵ S. Beer, *L'azienda come sistema cibernetico*, con *Prefazione* di P. Saraceno, ISEDI, Milano 1972. Il termine *sistema* può essere inteso, nei limiti della necessaria sintesi, facendo riferimento agli elementi che formano un "organismo", soggetto a regole, che tende a sopravvivere assimilando esperienze in processi di autoregolazione ed evoluzione. Esempi di sistema intesi in questo senso sono il sistema ambiente, il sistema Stato, il sistema azienda, il sistema uomo. La cibernetica, la scienza del controllo e della comunicazione-informazione nell'animale e nella macchina, viene anche definita la scienza dell'organizzazione efficace. Il termine *controllo* è qui inteso come "governo", guida per le decisioni verso gli obiettivi.

⁶ Le citazioni sono tratte da ivi, rispettivamente pp. VII, VIII, XIV.

⁷ A narrare del discorso di Menenio Agrippa nel 494 a.C. è stato Tito Livio in *Ab urbe condita*, II, 32.

uno stomaco parassita, si resero presto conto che la protesta indeboliva non solo lo stomaco, ma anche loro unitamente a tutto l'organismo. È l'ordinamento sociale romano che viene paragonato al corpo umano, ove l'assenza di nutrimento nuoce a tutti gli organi. La metafora del corpo e delle membra ritorna anche in altri importanti scritti, sebbene con obiettivi diversi, come ad esempio nelle due lettere di San Paolo ai Corinzi e ai Romani⁸.

Si anticipa qui come il “corpo” azienda necessiti di “organi” dedicati (funzioni) che insieme ne devono assicurare il buon funzionamento. Di questo si tratterà nel prossimo capitolo.

L'esperienza mi aveva già suggerito in diverse occasioni di scrivere di organizzazione utilizzando spunti emergenti da elementi comuni alla professione del medico e dell'organizzatore.

È opportuno notare che un'evidente e non trascurabile differenza c'è nell'attività dei due suddetti professionisti e riguarda il soggetto cui rivolgono le loro attenzioni e competenze; in un caso la persona, nell'altro l'impresa/ente. Nel primo caso, errori gravi di valutazione e/o comportamento e/o scelta possono portare a tragedie che tutti riusciamo a comprendere e a percepire; nel secondo – pur senza voler far confronti con ciò che riguarda la vita umana –, le conseguenze possono essere analogamente gravi o gravissime e valutabili, seppur in modo indiretto e meno evidente, come vere tragedie che coinvolgono anche l'esistenza di persone.

Le circostanze estreme, tuttavia, non sono la regola per il professionista medico e per quello dell'organizzazione; le analisi, le riflessioni e le valutazioni che ci si accinge a esporre riguardano le casistiche e i modelli operativi più frequenti.

Il medico si occupa della salute della persona che a lui si affida; l'organizzatore di quella dell'impresa che ha bisogno di un aiuto. Sempre di salute si tratta, e se non altro questo giustifica un esame “parallelo” delle professioni e dei contesti in cui esse si trovano a operare. Da queste considerazioni deriva l'assunto che si desidera sostenere nel saggio: il professionista dell'organizzazione è un “medico” per l'impresa a cui servono “cure”, e saper curare richiede delle competenze specifiche.

⁸ «Poiché, come in un solo corpo abbiamo molte membra e queste membra non hanno tutte la medesima funzione, così anche noi, pur essendo molti, siamo un solo corpo in Cristo e ciascuno per la sua parte siamo membra gli uni degli altri» (*Romani* 12, 4-5).

Se il lettore non considera quest'approccio troppo azzardato può seguitare a leggere e fare un percorso alla ricerca e verifica di quanto avvicina, in certi casi fino a sovrapporre, i due "mestieri".

È doveroso, da parte mia, dichiarare subito l'incompetenza in fatto medico. Quanto conosciuto in merito è collegato alle mere esperienze di paziente o di familiare/amico di paziente avute con medici di base, ospedalieri, specialisti e non. Qualche conoscenza si è maturata con letture, ma sempre per meglio comprendere il mondo della medicina, mai per interpretarlo o tantomeno sostituirlo. Questo spero giustifichi nei confronti dei lettori più esperti le mancanze e gli errori forse commessi nelle terminologie, nei riferimenti e negli esempi. Per evitare svarioni ho comunque chiesto a un amico medico una supervisione "benevola", anche in considerazione del fatto che l'intento di questo saggio è supportare la tesi dell'importanza dell'organizzazione nelle aziende e il parallelo con il medico è ampiamente strumentale al sostegno, convinto, di essa.

Circa le competenze organizzative, faccio invece riferimento a studi personali ed esperienze maturate in molti anni di professione in situazioni molto diverse per obiettivi, settori aziendali, dimensioni e tipologie di interventi.

Inquadramento iniziale

1.1. Quale organizzazione?

Il soggetto di questo libro è il professionista dell'organizzazione aziendale e si ritiene importante spiegare a quale organizzazione si fa riferimento.

Per chiarire quest'aspetto ci si avvale di alcune riflessioni e indagini svolte in occasione della stesura di *Metodi ed esperienze per l'organizzazione*¹.

Cosa significa organizzare, cos'è l'organizzazione? Ecco alcune definizioni tratte da dizionari:

- a) «Ordinare, disporre, strutturare insieme vari elementi di un sistema² armonico e coordinato in vista del raggiungimento di un fine»; «Mettere ordine e correlazione fra le parti che costituiscono un complesso»; «Predisporre il necessario per l'esecuzione di qualcosa o perché possano avere luogo nelle condizioni migliori, più ordinate e più efficaci una rappresentazione, una manifattura, una lotta sindacale»³;
- b) «Predisposizione delle misure opportune per il buon funzionamento, andamento e simili di qualcosa»⁴;

¹ P. Ghelfi, *Metodi ed esperienze per l'organizzazione. Come ottenere il massimo con minor fatica*, Geva edizioni, Roma 2008.

² Il termine *sistema* è stato già commentato nell'*Introduzione*; l'oggetto delle esperienze riportate è il sistema azienda.

³ S. Battaglia (fond. da), *Grande dizionario della lingua italiana*, vol. XII, UTET, Torino 1984, *ad vocem*.

⁴ Microsoft Corporation (sviluppatore da), *Microsoft® Encarta®*, Microsoft Corporation, s.l., s.d., *ad vocem*.

- c) «Ordinare, disporre, preparare con metodo»⁵;
- d) «Coordinare i vari elementi che costituiscono un insieme in modo che, integrandosi reciprocamente, concorrano alla realizzazione di un fine comune»⁶;
- e) «Preparare ordinatamente»⁷;
- f) «L’attività o l’ente che corrisponde in modo sistematico alle esigenze di funzionalità e di efficienza⁸ di una impresa per lo più collettiva»; «La presenza di criteri funzionali ed efficaci di ordine»⁹;
- g) «Il dimensionamento e il collegamento dei vari organi dell’azienda in rapporto alle loro funzioni e allo scopo di migliorare il risultato economico della gestione»¹⁰.

L’organizzazione può anche essere sintetizzata come l’attività degli uomini, in rapporto a uno scopo predefinito, resa conoscibile e ripetibile mediante regole e modelli di comportamento integrati e relativamente stabili.

Vero quanto suddetto, l’organizzazione si manifesta, o può manifestarsi, in realtà diverse che possono riguardare tutto il percorso della lunga storia dell’uomo: la tribù, la famiglia, la comunità, l’associazione, l’impresa, il governo della cosa pubblica in generale in qualunque ordinamento.

Il concetto di “organizzazione” richiama dunque molti contenuti e ne consegue che necessiterebbe di una sorta di enciclopedismo culturale da parte di chi affronta l’argomento; per questo è oggetto di analisi in campi diversi (economia, ingegneria, psicologia, sociologia). I piani di studio delle università e delle *business schools* e le pubblicazioni disponibili prevedono corsi e suggeriscono indicazioni ed esperienze (di altri) nei temi che riguardano, appunto, l’organizzazione.

⁵ M.G. Bacci, *Dizionario della lingua italiana*, Libritalia, La Spezia 2002, *ad vocem*.

⁶ Aa.Vv., *Il grande dizionario Garzanti della lingua italiana*, UTET, Torino 1993, *ad vocem*.

⁷ G. Cusatelli (dir. da), *Dizionario Garzanti della lingua italiana*, Garzanti, Milano 1965, *ad vocem*.

⁸ Efficienza è “fare bene le cose” ottimizzando l’utilizzo delle risorse umane, economiche, tecnologiche e temporali. L’efficienza combatte gli sprechi eliminabili, da non confondere con gli scarti o sfridi, anch’essi da ridurre ove possibile, ma che sono impliciti in alcune lavorazioni. Il termine *efficienza* viene spesso associato al termine *efficacia*, cioè “fare le cose giuste”, e che ha quindi un significato molto diverso da *efficienza*.

⁹ G. Devoto, G.C. Oli, *Il dizionario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze 2002, *ad vocem*.

¹⁰ Aa.Vv., *Galileo. Enciclopedia delle scienze e delle tecniche*, vol. VII, Sadea, Firenze 1971, *ad vocem*.