

OPERE SOCIALI N. 6 DI MISERICORDIA - SAVONA	
- 4 GEN 2018	
N.PROT. .... 94 .....	CLASSIFICAZIONE
CAT. .... VI .....	CL. .... FASC. ....

Al Direttore delle Opere Sociali  
SEDE

Come da intese e a seguito dei molteplici confronti recentemente svolti, inoltro la presente proposta tecnico-economica inerente il Progetto di fornitura dei Servizi di analisi e ri-progettazione organizzativa e gestionale .

Torino, 1 gennaio 2018

L. Falduto

### Sommario

Premessa ..... 2

1. Approccio metodologico: i cinque Meccanismi di Coordinamento del lavoro (che è stato diviso) ..... 2

2. Approccio metodologico: le cinque parti dell'organizzazione ..... 3

3. Approccio metodologico: elementi di Progettazione Organizzativa ..... 4

4. Approccio progettuale e stima tecnico-economica ..... 4

# DOCUMENTO DI DESCRIZIONE DEL PROGETTO

## Premessa

Ogni attività umana organizzata fa nascere due esigenze fondamentali:

1. la divisione del lavoro in vari compiti da eseguire;
2. il coordinamento di questi compiti.

L'organizzazione di un'entità gestionale può essere definita come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e, quindi, viene realizzato il coordinamento tra tali compiti, il tutto strumentalmente a perseguire determinate strategie.

Come dovrebbe essere (ri)progettata un certa organizzazione?

Secondo Mintzberg le *variabili* o *gli elementi dell'organizzazione* debbono essere scelti in modo da raggiungere un'armonia - coerenza interna - e nel contempo anche una coerenza di fondo con la situazione esterna di riferimento dell'entità organizzativa. Dalla combinazione di tali elementi, in teoria, potrebbero derivare innumerevoli "configurazioni organizzative". Nella pratica, per progettare un'organizzazione, basta invece ricondursi solo ad alcune.

Nelle Pubbliche Amministrazioni, e specificatamente nell'ASP OO.SS. N.S. di Misericordia di Savona, è bene considerare tre driver di (ri)organizzazione che sono: in primis le strategie del Gruppo Amministrazione Pubblica (GAP) facente capo all'Ente (nel caso delle OO.SS. trattasi dell'Azienda e della SPA controllata, OSS), in secondo luogo le tecnologie informatiche e, in ultimo, il modello di relazione che si vuole costruire con il contesto esterno, in particolare, con gli Enti regionali, il Socio Operativo della SpA e con la medesima Società controllata OSS SpA.

Il primo e il terzo driver hanno carattere politico-amministrativo, ma necessitano di enabler e catalizzatori, il secondo ingegneristico. La combinazione dei tre driver genera sicuramente un'ampia varietà di idealtipi di macro-organizzazione all'interno dei quali si svilupperanno le differenti configurazioni organizzative.

## 1. Approccio metodologico: i cinque Meccanismi di Coordinamento del lavoro (che è stato diviso)

1. adattamento reciproco: consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale. Il controllo del lavoro resta nelle mani di chi lo esegue. La conoscenza di quello che va fatto si sviluppa man mano che il lavoro procede. Tale meccanismo è adatto alle organizzazioni più semplici e a quelle più complesse.

2. supervisione diretta: il coordinamento avviene tramite una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri dando loro ordini e controllando le loro azioni.

standardizzazione: il coordinamento viene raggiunto ex ante a tavolino. Si può intervenire standardizzando:

3. processi di lavoro quando si programmano i contenuti del lavoro (tempi e metodi con norme, procedure e regolamenti);
4. output quando si specificano i risultati attesi del lavoro/attività;
5. input quando viene specificato il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro, si apprendono cioè modelli di comportamento e di cultura professionale di base.

Via via che l'attività diviene più complessa e in "presa diretta", il metodo di coordinamento sembra passare dall'adattamento reciproco agli altri metodi, per poi ritornare all'adattamento reciproco.

## 2. Approccio scientifico-metodologico: le cinque parti dell'organizzazione

Le organizzazioni sono strutturate per controllare e dirigere sistemi di flussi e per precisare le interrelazioni fra le diverse parti, al fine di assicurare speditezza e qualità dell'azione, in condizione di economicità gestionale. Tali flussi e interrelazioni sono difficilmente di tipo lineare.

1. il **nucleo operativo**: comprende i lavoratori che svolgono l'attività fondamentale (core) direttamente collegata all'erogazione di servizi e alle funzioni amm.ve adempiute. Questi svolgono quattro funzioni principali:

- a. "procurano" input per la produzione (informazioni, dati/documenti)
- b. trasformano/elaborano input in output (elaborano e integrano i dati con altri dati e/o informazioni creando atti, decisioni, utilità/vincoli, servizi)
- c. distribuiscono gli output (distribuzione, inoltro/avanzamento a destinazione intermedia o finale)
- d. forniscono supporto diretto alle funzioni di input, trasformazione e output (manutenzione apparecchiature/macchine, organizzazione magazzini/archivi, back-office, ...).

Rappresenta il cuore di ogni organizzazione e al suo interno vige (dovrebbe vigere) la standardizzazione massima.

2. il **vertice strategico**: è formato da quella parte del management che ha la responsabilità globale dell'organizzazione. Deve assicurare che l'entità organizzativa assolva alla missione in modo efficace e che risponda ai bisogni degli stakeholders (e degli eventuali shareholders). Svolge 3 funzioni principali:

- a. supervisione diretta;
- b. gestione o supporto della gestione delle condizioni di confine e cioè delle relazioni dell'organizzazione col suo ambiente;
- c. sviluppo della strategia dell'entità organizzativa d'intesa con il Sindaco/Organo Esecutivo.

Per le Opere Sociali si può trattare del Direttore e dell'organo di direzione collegiale eventualmente presente ("Comitato di direzione"). Fra i componenti del vertice strategico l'adattamento reciproco è il meccanismo privilegiato di coordinamento.

3. la **linea intermedia**: il vertice strategico è collegato al nucleo operativo dalla catena di funzionari della linea intermedia che detengono l'autorità formale. È necessaria per supervisionare le varie parti di un'entità organizzativa di medio-grandi dimensioni. Infatti, ogni apicale non può dirigere più di un tot di operatori (ampiezza del controllo).

I compiti di un manager della linea intermedia sono:

- a. raccogliere feedback sulla performance della propria unità e trasmetterli al vertice strategico;
- b. intervenire nel flusso delle decisioni;
- c. gestire situazioni di confine con altre unità interdipendenti con la propria;
- d. formulare (declinare) la strategia per la propria unità (concreta e dettagliata) che è comunque influenzata dalla strategia generale. Si tratta della dirigenza di linea.

Nel caso delle Opere Sociali, date le dimensioni, si può considerare assente.

4. la **tecnostuttura**: comprende gli analisti che contribuiscono all'attività organizzativa influenzando il lavoro di altri. Essi progettano, modificano il lavoro e addestrano le persone che lo svolgono, ma non vi partecipano, e creano specifiche condizioni organizzative per il lavoro (ad es. inerenti le relazioni sindacali e la contrattazione, il Controllo di Gestione, il NIV e l'Anticorruzione). In termini concreti per le Opere Sociali si tratta di attività/servizi assicurati pressochè con il coinvolgimento di esperti esterni.

Comprende analisti che adattano e modificano l'organizzazione (struttura, metodi, procedure, etc ...) per far fronte ai cambiamenti ambientali e analisti che controllano e regolarizzano l'attività dell'organizzazione e del Gruppo di cui è all'apice.

Gli analisti con funzioni di controllo realizzano tre tipi di standardizzazione:

- a. analisti del lavoro che standardizzano i processi di lavoro;
- b. analisti di pianificazione e controllo che standardizzano gli output;
- c. gli analisti di problemi del personale che standardizzano le capacità e parte dei processi (norme e regole decentrate a livello di Ente, all'interno della c.d. "contrattazione" di secondo livello).

5. lo **staff di supporto**: unità specializzate che forniscono all'entità organizzativa un supporto "esterno" (*off line*) al suo flusso operativo (es: contabilità e bilancio, personale, ufficio legale, gare e contratti, economato, patrimonio, sicurezza, trasparenza, ...). Tali unità svolgono funzioni specifiche e operano come mini-organizzazioni che vengono "finanziate" dall'organizzazione e le forniscono servizi ad hoc per il suo complessivo corretto funzionamento. Possono essere presenti a vari livelli della gerarchia secondo il destinatario del servizio. Ogni unità si coordina a modo proprio, anche se la standardizzazione delle capacità e quella dei processi prevalgono.

### 3. Approccio metodologico: elementi di Progettazione Organizzativa

La ri-progettazione di un'Organizzazione si può strutturare su una serie di questioni-elementi milari:

- le **Posizioni Individuali**;
- la **Macrostruttura**;
- i **Collegamenti laterali**;
- il **Sistema decisionale**.

Per una disamina puntuale si rinvia al documento metodologico che si predisporrà in avvio del progetto.

A tali elementi di Organizzazione si possono aggiungere i cd "meccanismi operativi" rappresentati da: **Sistema Informativo-Informatizzato** e **Sistema di Gestione delle Risorse Umane**.

Il sistema informativo si riferisce all'insieme dei flussi procedurali di dati/informazioni utili a sviluppare e supportare le attività lavorative (in ottica della loro standardizzazione, integrazione e digitalizzazione) progressivamente verso l'output finale in termini di contenuti dei flussi e della loro informatizzazione di processo e di applicazione.

Per sistema di Gestione delle Risorse Umane (Hrm) si intende, invece, l'insieme delle attività inerenti la corretta gestione dei lavoratori nel loro ciclo di permanenza all'interno dell'organizzazione; oltre ad aspetti + tradizionali di tale Meccanismo, di cui si tratterà, in piccole organizzazioni di servizio, come è l'ASP OO. SS. N. S. di Misericordia di Savona, tale meccanismo trova una strategica declinazione in termini di Knowledge management, come si avrà modo di precisare.

### 4. Approccio scientifico- progettuale e stima tecnico-economica

L'intervento che qui si propone è da inquadrare nella categoria dell'"analisi e ri-progettazione del modello organizzativo" e, in termini complementari, dell'"adeguamento delle routine organizzative e gestionali". Il tutto rendendo disponibili servizi scientifico- professionali, per gli anni 2018-2020, di: a) analisi e ri-progettazione organizzativa; b) analisi sistematica e interpretazione da parte dell'Azienda dei costi, dei rendimenti e dei risultati di gestione della Società controllata OSS, c) analisi degli scostamenti tra i dati consuntivi e i corrispondenti dati a livello previsionale anche utile a poter definire un attendibile Bilancio preconsuntivo annuo; oltrechè d) di alert, concept ed editing sia per una costante e puntuale azione di controllo impulso, come previsto del vigente Regolamento di controllo della Società Partecipata Opere Sociali Servizi SpA, sia in termini di governance derivante dagli obblighi del D.Lgs 175/2016 (c.d. Legge Madia), al fine di garantire un efficace presidio da parte del Socio Pubblico di controllo (l'Azienda Opere Sociali N.S. di Misericordia), finalizzato ad attivare mensilmente eventuali azioni/decisioni da parte del CdA dell'Azienda.

Le Macrofasi/Fasi in cui si articola il progetto sono:

- I tranche - conseguire, con decorrenza 1° gennaio 2019, un nuovo equilibrio dell'assetto organizzativo tramite l'elaborazione di un progetto di riorganizzazione complessiva dell'Azienda, da articolarsi nelle seguenti fasi:
  1. analisi del modello attuale e dei relativi documenti di formalizzazione;

2. analisi delle contingenze interne ed esterne;
  3. analisi dello stock di Risorse Umane in termini di Capitale Umano (valore e potenziale, attuale e prospettico);
  4. analisi progettuale del nuovo assetto organizzativo;
  5. analisi del sistema informatizzato;
  6. incontri con focus-group di stakeholders (esterni ed interni) per analisi interessi specifici ;
  7. analisi definitiva degli elementi del (nuovo) modello;
  8. identificazione analitica delle azioni di gestione del cambiamento;
- Il tranche - svolgere sia una costante e puntuale azione di controllo impulso, come previsto del vigente Regolamento di controllo della Società Partecipata Opere Sociali Servizi SpA, sia un'azione di controllo in termini di governance derivante dagli obblighi del D.Lgs 175/2016 (c.d. Legge Madia), al fine di garantire un efficace presidio da parte del Socio Pubblico di controllo (l'Azienda Opere Sociali N.S. di Misericordia), finalizzato ad attivare mensilmente eventuali azioni da parte del CdA dell'Azienda.

Considerando l'avvio del progetto entro il giorno 8 di gennaio p.v., la stima orientativa dei tempi necessari per lo sviluppo delle attività, la produzione degli output di tranche e l'eventuale presentazione interna è la seguente:

TRANCHE	ATTIVITA'	TEMPI	SCAD. DI TRANCHE
I/1-4	1 + 2 + 3 + 4	6-8 GG	31/7
I/5-8	5 + 6 + 7 + 8	5 GG	30/11
II		10 GG	31/12

Per un totale di 21-23 gg uomo valorizzate a corpo come segue: I Tranche (solo 2018): 4.800,00 euro (mix interno/ext = 50/50), II tranche (per il triennio 2018-2020): 6.000,00 euro (mix interno/ext = 20/80).

Lo sviluppo del progetto è supportato in termini di collegamento e facilitazione interna da un *Gruppo di lavoro* che potrebbe essere composto dal Direttore nella persona del sig. Francesco Cazzato, dall'Incaricato di P.O. dell'Ufficio Tecnico dott. Claudio Berruti e dalla responsabile dell'Ufficio Contratti e Locazione Rag. Monica Briano formati, guidati e coordinati dal sottoscritto.

Torino, 1 gennaio 2018

Leonardo Falduto



