

# L'ORGANIZZAZIONE

## SOMMARIO

1. IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE;
2. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT;
3. I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT;
4. LA DIMENSIONE ESTERNA DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE APT ;

# L'ORGANIZZAZIONE

## IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE

IL TERMINE ORGANIZZAZIONE PUO' ESSERE INTERPRETATO ED UTILIZZATO IN DIVERSI MODI

IN CAMPO ECONOMICO-AZIENDALE CON IL TERMINE ORGANIZZAZIONE CI SI PUO' RIFERIRE A:

1. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'AZIENDA CHE PERMETTE ALLA STESSA AZIENDA DI REALIZZARE LA PROPRIA ATTIVITA' GESTIONALE PER CONSEGUIRE I RISULTATI PROGRAMMATI;

# L'ORGANIZZAZIONE

## IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE

2. LA SPECIFICA FUNZIONE AZIENDALE CHE SI OCCUPA DELL'OTTIMALE ALLOCAZIONE DELLE RISORSE UMANE E STRUMENTALI PER L'ESERCIZIO DELL'ATTIVITA' GESTIONALE ;
3. LE DIVERSE TEORIE SULL'ATTIVITA' ORGANIZZATIVA

# L'ORGANIZZAZIONE

## IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE

L'ASSETTO ORGANIZZATIVO E' DATO DA UN INSIEME DI VARIABILI LA DEFINIZIONE DELLE QUALI PERMETTE DI DETERMINARE IL MODO IN CUI IL LAVORO E' SUDDIVISO TRA LE PERSONE CHE OPERANO IN AZIENDA E LE MODALITA' DI COORDINAMENTO DI TALI PERSONE, TRA LORO E CON LE ALTRE RISORSE AZIENDALI

LE VARIBILI DI UN ASSETTO ORGANIZZATIVO SONO:

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA;
2. MECCANISMI OPERATIVI;
3. STILE DI DIREZIONE

# L'ORGANIZZAZIONE

## IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE

LA **STRUTTURA ORGANIZZATIVA** E' DATA DALL'INSIEME DEGLI ORGANI AI QUALI E' ASSEGNATA LA RESPONSABILITA' DELLO SVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI AZIENDALI E DELLE RELAZIONI CHE INTERCORRONO TRA TALI ORGANI

I **MECCANISMI OPERATIVI** SERVONO PER CHIARIRE MEGLIO AI COMPONENTI DELL'ORGANIZZAZIONE CIO' CHE A LORO E' RICHIESTO, QUAL'E' LA FUNZIONE DEL LORO LAVORO, QUALI GLI OBIETTIVI CHE DEVONO RAGGIUNGERE

# L'ORGANIZZAZIONE

## IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE

I PRINCIPALI **MECCANISMI OPERATIVI** SONO:

1. IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE;
2. IL SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE;
3. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (IN PARTICOLARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE)

# L'ORGANIZZAZIONE

## IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE

LO STILE DI DIREZIONE O LEADERSHIP COSTITUISCE L'ELEMENTO IMMATERIALE ATTRAVERSO IL QUALE STRUTTURA E MECCANISMI OPERATIVI SONO FILTRATI/INTERPRETATI DALLE PERSONE CHE OPERANO IN AZIENDA

SI TRATTA DEL MODELLO DI COMPORTAMENTO DEI RESPONSABILI AI VARI LIVELLI NEI CONFRONTI DEI LORO SUBORDINATI

IL MODELLO DI LEADERSHIP PUO' ESSERE:

1. AUTORITARIO;
2. PARTECIPATIVO

# L'ORGANIZZAZIONE

## IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE

**LEADERSHIP AUTORITARIA:** IL DIRIGENTE/LEADER INDIVIDUA PERSONALMENTE ED IN MODO AUTONOMO GLI OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE E LI TRASMETTE CON AUTORITA' AI SUOI SUBORDINATI

**LEADERSHIP PARTECIPATIVA:** PROCESSO TENDENTE A COINVOLGERE IL PERSONALE DELL'AZIENDA NELLA DEFINIZIONE DI VALORI E VISIONI DA CONDIVIDERE A LIVELLO AZIENDALE

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

GLI ORGANI DI QUALSIASI AZIENDA , E QUINDI ANCHE DELLE APT, SONO RAGGRUPPABILI IN 5 CATEGORIE, A SECONDA DEL RUOLO E DELLE TIPOLOGIE DI FUNZIONI LORO ATTRIBUITE:

1. IL VERTICE STRATEGICO;
2. LA LINEA DI DIREZIONE INTERMEDIA;
3. IL NUCLEO OPERATIVO DI BASE;
4. LA TECNOSTRUTTURA;
5. I SERVIZI DI SUPPORTO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

**VERTICE STRATEGICO:** E' COSTITUITO DAGLI ORGANI RESPONSABILI  
DEL GOVERNO DELLE APT

SUOI COMPITI: ADOTTARE, ANCHE CON L'AUSILIO DI STRUMENTI  
CONTABILI ED EXTRA CONTABILI, STRATEGIE, PROGRAMMI E  
PIANI A MEDIO-LUNGO TERMINE E CONTROLLARNE  
L'EFFETTIVO CONSEGUIMENTO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

LA LINEA DI DIREZIONE INTERMEDIA COMPRENDE LE FIGURE DIRIGENZIALI E/O LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE PRESENTI ALL'INTERNO DELLE APT

HA IL COMPITO DI REALIZZARE IL COLLEGAMENTO TRA IL VERTICE STRATEGICO ED IL NUCLEO OPERATIVO DI BASE

LA LINEA DI DIREZIONE INTERMEDIA COMPRENDE SIA DIRIGENTI DI ALTO LIVELLO CHE DIRIGENTI DI BASSO LIVELLO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

I DIRIGENTI DI ALTO LIVELLO HANNO IL COMPITO DI TRADURRE LE LINEE STRATEGICHE FISSATE DAL VERTICE STRATEGICO IN PIANI ESECUTIVI DA AFFIDARE POI ALLE DIVERSE STRUTTURE OPERATIVE

I DIRIGENTI DI BASSO LIVELLO SONO CHIAMATI A COORDINARE LE DIVERSE STRUTTURE OPERATIVE

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

**IL NUCLEO OPERATIVO DI BASE E' COSTITUITO DAGLI ORGANI DEDITI ALLA PRODUZIONE ED ALL'EROGAZIONE DEI BENI/SERVIZI**

E' IDENTIFICABILE CON L'INSIEME DELLE PERSONE POSTE NELLE DIVERSE UNITA' OPERATIVE DELLE APT CHE CONTRIBUISCONO DIRETTAMENTE ALLA REALIZZAZIONE DELLA SUA FUNZIONE PRODUTTIVA

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

NEGLI ULTIMI ANNI C'E' STATA UNA FORTE RIDUZIONE DELLE ATTIVITA' OPERATIVE SVOLTE DIRETTAMENTE NELLE APT, CON CONSEGUENTE ASSOTTIGLIAMENTO DEL LORO NUCLEO OPERATIVO DI BASE

IL PROCESSO DI ESTERNALIZZAZIONE IN ATTO TUTTAVIA NON SPOGLIA L'APT DALLA RESPONSABILITA' PER I RISULTATI ULTIMI

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

LA TECNOSTRUTTURA COMPRENDE L'INSIEME DI ORGANI E SOGGETTI CHE AFFIANCANO GLI ORGANI DI LINE, OFFRENDO LORO SPECIFICI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO E REGOLAZIONE DEL FUNZIONAMENTO DELL'AZIENDA

I RECENTI PROCESSI DI RIFORMA HANNO PORTATO ALLA CRESCITA DELLE TECNOSTRUTTURE DELLE APT

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

GLI **ORGANI DI SUPPORTO** SONO COSTITUITI DA UNITA'  
ORGANIZZATIVE LE ATTIVITA' DELLE QUALI PUR NON  
COLLEGATE DIRETTAMENTE AI PROCESSI PRODUTTIVI DELL'APT  
NE FACILITANO E NE SUPPORTANO LO SVOLGIMENTO

AFFINCHE' I DIVERSI ORGANI DELLA STRUTTURA AZIENDALE  
POSSANO OPERARE IN MODO EFFICIENTE ED EFFICACE E'  
NECESSARIO CHE IL LORO FUNZIONAMENTO SIA COORDINATO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

DIVERSI SONO I MECCANISMI A DISPOSIZIONE DI UNA APT PER  
**COORDINARE LE ATTIVITA'** SVOLTE DAI SOGGETTI CHE IN ESSA  
OPERANO:

1. SUPERVISIONE DIRETTA;
2. ADATTAMENTO RECIPROCO;
3. STANDARDIZZAZIONE;
  - 3.1 DI INPUT (COMPETENZE);
  - 3.2 DI PROCESSO;
  - 3.3 DI OUTPUT

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

LA SUPERVISIONE DIRETTA SI REALIZZA ATTRAVERSO  
L'EMANAZIONE DI DIRETTIVE, ORDINI E L'EFFETTUAZIONE DI  
CONTROLLI

IL RECIPROCO ADATTAMENTO SI SOSTANZIA NELL'INTERAZIONE  
FUNZIONALE ESISTENTE TRA DUE SOGGETTI OPERANTI ALLO  
STESO LIVELLO ORGANIZZATIVO

LA STANDARIDIZZAZIONE REALIZZA IL COORDINAMENTO TRA GLI  
ORGANI MEDIANTE LA DEFINIZIONE DI MODELLI DI AZIONI E  
ROUTINE CHE DEVONO ESSERE ESEGUITI PER LO SVOLGIMENTO  
DELLE ATTIVITA' GESTIONALI

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

NELLA **STANDARDIZZAZIONE DI PROCESSO** LA TECNOSTRUTTURA DEFINISCE LE AZIONI CHE I VARI ORGANI DEVONO COMPIERE E LE CONNESSE MODALITA' DI ESECUZIONE

LA **STANDARDIZZAZIONE DI OUTPUT** SI CONCRETIZZA NELLA DEFINIZIONE DEI CARATTERI CHE DEVE POSSEDERE IL PRODOTTO FINALE DELLE ATTIVITA' REALIZZATE DA UN DETERMINATO ORGANO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

QUALORA PROCESSO ED OUTPUT NON FOSERO STANDARDIZZABILI, IL COORDINAMENTO TRA GLI ORGANI AZIENDALI PUO' AVVENIRE MEDIANTE LA **STANDARDIZZAZIONE DELL'INPUT**, ED IN PARTICOLARE DELLE COMPETENZE E DELLE CAPACITA' DELLE PERSONE CHE OPERANO NEI DIVERSI ORGANI AZIENDALI

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

I DIVERSI MECCANISMI DI COORDINAMENTO SEBBENE DIFFERENTI NEL MODO DI INFLUENZARE IL COMPORTAMENTO DEGLI ORGANI AZIENDALI POSSONO ANCHE OPERARE SIMULTANEAMENTE:

DUE SONO LE VARIABILI CHE INCIDONO SULLA SCELTA DEL MECCANISMO DA IMPIEGARE:

1. LO STILE DI LEADERSHIP ADOTTATO;
2. LA COMPLESSITA' GESTIONALE- ORGANIZZATIVA DELLA APT

LA COMPLESSITA' GESTIONALE-ORGANIZZATIVA DIPENDE DAL GRADO DI PARCELIZZAZIONE DEL LAVORO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

COMPLESSITA' GESTIONALE- ORGANIZZATIVA		
ALTA	<b>STANDARDIZZAZIONE DI PROCESSO</b>	<b>ADATTAMENTO RECIPROCO</b>
BASSA	<b>SUPERVISIONE DIRETTA</b>	<b>STANDARDIZZAZIONE DI INPUT (O COMPETENZE)</b>
	<b>AUTORITARIO</b>	<b>PARTECIPATIVO</b>
	<b>STILE DI LEADERSHIP</b>	

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

LE FUNZIONI DI COMPETENZA DEL VERTICE STRATEGICO DELLE APT  
POSSONO ESSERE COSI' RIASSUNTE:

1. DEFINIZIONE DI STRATEGIE, PROGRAMMI E PIANI;
2. GUIDA/COORDINAMENTO E CONTROLLO DEGLI ULTERIORI LIVELLI ORGANIZZATIVI;
3. GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ALTRI SOGGETTI OPERANTI SIA NEL PROPRIO AMBIENTE DI RIFERIMENTO SIA A DIVERSI LIVELLI ISTITUZIONALI DI GOVERNO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

NELLE APT IL VERTICE STRATEGICO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E' COMPOSTO IN BASE A QUANTO PREVISTO RISPETTIVAMENTE DALL'ART. 121 DELLA COSTITUZIONE E DAL TUEL

PER LE REGIONI: CONSIGLIO, GIUNTA, PRESIDENTE;

PER LE CITTA' METROPOLITANE/PROVINCE: SINDACO/PRESIDENTE , CONSIGLIO, CONFERENZA METROPOLITANA/ASSEMBLEA DEI SINDACI;

PER I COMUNI: CONSIGLIO, GIUNTA, SINDACO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

### COMPITI DEL CONSIGLIO REGIONALE:

1. POTESTA' LEGISLATIVA NELL'AMBITO DELLE MATERIE RISERVATE DALLA COSTITUZIONE ALLE REGIONI;
2. POTERE DI INDIRIZZO POLITICO-AMMINISTRATIVO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

IL CONSIGLIO REGIONALE APPROVA:

- PROGRAMMA DI GOVERNO;
- ATTI DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE, GENERALE E DI SETTORE;
- ATTI DELLA PIANIFICAZIONE TERRITORIALE REGIONALE;
  - BILANCI DI PREVISIONE;
  - BILANCIO DI RENDICONTO;
- ATTI DI INDIRIZZO NEI CONFRONTI DEGLI ORGANI DI GOVERNO REGIONALE PER TUTTI I SETTORI DI INTERVENTO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

### LA GIUNTA REGIONALE E' ORGANO ESECUTIVO

I SUOI COMPITI SONO:

- DELIBERA PROPOSTE DI LEGGE;
- DELIBERA PROPOSTE DI REGOLAMENTO;
- APPROVA REGOLAMENTI DI SUA COMPETENZA;
- CURA L'ATTUAZIONE DELLE LEGGI, DEGLI ATTI DI PROGRAMMAZIONE E DEGLI ATTI DI INDIRIZZO;
- PREDISPONE E GESTISCE IL BILANCIO PREVENTIVO;
- APPROVA I BILANCI PREVENTIVI DEGLI ENTI E DELLE AZIENDE CHE DIPENDONO DALLA REGIONE

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

L'ATTIVITA' E LA POLITICA DELLA GIUNTA E' DIRETTA DAL  
PRESIDENTE

GLI ASSESSORI SONO SCELTI, NOMINATI, ED EVENTUALMENTE  
REVOCATI, DAL PRESIDENTE

LA RIFORMA DELLE APT INTRODOTTA CON LA LEGGE 56/2014 HA  
MODIFICATO LA COMPOSIZIONE E LE COMPETENZE DEGLI ORGANI  
DELLE APT PROVINCIALI E DELLE CITTA' METROPOLITANE

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

### UNA DELLE INNOVAZIONI PIU' SIGNIFICATIVE NEL PROCESSO DI RIFORMA DELLE APT E' STAAT LA PIU' VOLTE RICHIAMATA DISTINZIONE DELLE FUNZIONI POLITICHE DA QUELLE GESTIONALI

LE FUNZIONI GESTIONALI SONO ATTRIBUITE AL'ORGANO DIRIGENZIALE: SPETTA AI DIRIGENTI L'ADOZIONE DEGLI ATTI E DEI PROVVEDIMENTI AMMINISTRATIVI, NONCHE' LA GESTIONE FINANZIARIA, AMMINISTRATIVA, TECNICA MEDIANTE AUTONOMI POTERI DI SPESA E DI ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE E STRUMENTALI

A FRONTE DI TALE AUTONOMIA I DIRIGENTI SONO RESPONSABILI IN VIA ESCLUSIVA DELL'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA , DELLA GESTIONE E DEI RELATIVI RISULTATI

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

ANCHE SE LA FUNZIONE DIRIGENZIALE HA UN CONTENUTO FUNZIONALE MOLTO SIMILE TRA LE DIVERSE APT, LA RELATIVA NORMATIVA DI RIFERIMENTO E' APPARSA NEL TEMPO MOLTO DIFFERENZIATA

UN PASSO AVANTI IMPORTANTE NELL'OMOGENIZZAZIONE DELLA NORMATIVA DELLA FUNZIONE DIRIGENZIALE E' STATO FATTO CON IL DECRETO LEGISLATIVO 165/2001

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

ALTRO PASSO IN AVANTI VERSO L'ARMONIZZAZIONE DELLA REGOLAMENTAZIONE DELLA COMPONENTE DIRIGENZIALE DELLE APT E' STATO REALIZZATO CON L'APPROVAZIONE DELLA LEGGE DELEGA IN MATERIA DI RIORGANIZZAZIONE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE – LEGGE 124/2015 COSIDDETTA RIFORMA MADIA

PREVEDE L'ISTITUZIONE DI TRE RUOLI UNICI PER I TRE DIVERSI LIVELLI DI GOVERNO: STATALE, REGIONALE, LOCALE

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

DUE ELEMENTI DI NOVITA' INTRODOTTI DALLA RIFORMA MADIA:

1. ELIMINAZIONE DELLA FIGURA DEL SEGRETARIO GENERALE;
2. INNALZATI I LIMITI DIMENSIONALI PER IL RICORSO ALLA FIGURA DEL DIRETTORE GENERALE

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

IL SEGRETARIO E' UN DIRIGENTE NOMINATO SU BASE FIDUCIARIA  
DAL SINDACO/PRESIDENTE DELLA APT TRA GLI ISCRITTI AD UN  
APPOSITO ALBO PER UN PERIODO PARI A QUELLO DEL  
PROPRIO MANDATO

SVOLGE FUNZIONI DI ASSISTENZA GIURIDICO-AMMINISTRATIVA NEI  
CONFRONTI DEGLI ORGANI DELL'ENTE IN ORDINE ALLA  
CONFORMITA' DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA ALLE LEGGI,  
ALLO STATUTO, AI REGOLAMENTI

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

IL DIRETTORE GENERALE SVOLGE UNA FUNZIONE DI CONNESSIONE  
TRA L'»ANIMA» POLITICA E QUELLA AMMINISTRATIVA  
DELL'ENTE

IL DG E' NOMINATO DAL SINDACO/PRESIDENTE DELL'APT E PUO'  
ESSERE INDIVIDUATO ANCHE ALL'ESTERNO DELL'ORGANICO  
DELL'ENTE

IL SUO CONTRATTO DEVE ESSERE A TEMPO DETERMINATO E NON  
PUO' SUPERARE LA DURATA DEL MANDATO DEL  
SINDACO/PRESIDENTE DA CUI E' STATO NOMINATO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

LA RIFORMA MADIA HA STABILITO CHE SOLO LE CITTA'  
METROPOLITANE ED I COMUNI CON OLTRE 100.000 ABITANTI  
POSSONO NOMINARE IL DIRETTORE GENERALE

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

ESSENZA DELLA RIFORMA MADIA: DISTINZIONE CHIARA E NETTA DI  
RUOLI E RESPONSABILITA' TRA ORGANI DI GOVONO POLITICO  
E DIRIGENZA

AI PRIMI « SPETTA IL COMPITO DI DEFINIRE LE POLITICHE ED I  
PROGRAMMI, AI SECONDI SPETTA IL COMPITO DI DARE  
TRADUZIONE OPERATIVA ALLE SCELTE COMPIUTE E DI  
RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI CONCORDATI CON I VERTICI»

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

AGLI ORGANI DI GOVERNO POLITICO SPETTA LA RESPONSABILITA' STRATEGICA DI MEDIO-LUNGO PERIODO; AI DIRIGENTI SPETTA LA RESPONSABILITA' DI RISULTATO DECLINABILE NEL BREVE PERIODO IN TERMINI DI ECONOMICITA' NELL'ACQUISIZIONE DEGLI INPUT, DI EFFICIENZA, DI EFFICACIA, DI QUALITA' DELL'AZIONE REALIZZATA

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

LE APTR E LE APTL ESSENDO AUTONOME DAL PUNTO DI VISTA  
ORGANIZZATIVO POSSONO ADOTTARE GLI SCHEMI  
ORGANIZZATIVI MAGGIORMENTE IDONEI AL PERSEGUIMENTO  
DELLE LORO STRATEGIE

GLI SCHEMI ORGANIZZATIVI SI CARATTERIZZANO:

- PER LA SUDDIVISIONE DEL LAVORO;
- PER IL NUMERO DEI LIVELLI ORGANIZZATIVI;
- PER IL DECENTRAMENTO DECISIONALE;
- PER LA CONSISTENZA ED IL RUOLO DEGLI ORGANI DI STAFF;
- PER I MECCANISMI DI COORDINAMENTO UTILIZZATI

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

GLI SCHEMI ORGANIZZATIVI GENERALMENTE ADOTTATI SONO:

1. FUNZIONALE;
2. DIVISIONALE;
3. MATRICIALE

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

IL **MODELLO FUNZIONALE** PREVEDE UNA SUDDIVISIONE DEL LAVORO PER FUNZIONE, CIOE' PER GRUPPI OMOGENEI DEI PROCESSI GESTIONALI (AMMINISTRAZIONE, PRODUZIONE, FINANZA, PERSONALE, ECC...)

I LIVELLI ORGANIZZATIVI PRESENTI SONO SOLITAMENTE TRE:

1. IL COORDINAMENTO GENERALE;
2. IL COORDINAMENTO FUNZIONALE;
3. LE UNITA' OPERATIVE

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

LA DIFFERENZIAZIONE TRA FUNZIONI PUO' ESSERE PIU' O MENO INTENSA, MA TANTO PIU' SPINTA E' TALE SUDDIVISIONE TANTO PIU' COMPLESSE SONO LE PROBLEMATICHE DI INTERDIPENDENZA E DI COORDINAMENTO

IL MECCANISMO DI COORDINAMENTO PIU' COERENTE CON TALE MODELLO ORGANIZZATIVO E' LA STANDARDIZZAZIONE E/O LA SUPERVISIONE DIRETTA

IL MODELLO PREVEDE LA PRESENZA DEGLI ORGANI DI STAFF ACCANTO AGLI ORGANI OPERATIVI VERI E PROPRI, PUR DIPENDENDO DAL LIVELLO DI COORDINAMENTO GENERALE

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

### PUNTI DI FORZA

- RAGGRUPPARE NELLE MEDESIME UNITA' ORGANIZZATIVE PERSONE CON ABILITA' E CONOSCENZE OMOGENEE;
- RAGGIUNGIMENTO DI MAGGIORI LIVELLI DI EFFICIENZA NELL'UTILIZZO DELLE RISORSE

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

### PUNTI DI DEBOLEZZA

- IN AZIENDE DI GRANDI DIMENSIONI E MULTIPRODOTTO PORTA AD UN ECCESSIVO INCREMENTO DEI LIVELLI ORGANIZZATIVI/GERARCHICI;
- MODELLO ORGANIZZATIVO ADEGUATO PER LE AP DI PICCOLE DIMENSIONI E DI LIMITATA COMPLESSITA' GESTIONALE

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

IL **MODELLO DIVISIONALE** SI CARATTERIZZA PER LA DIVISIONE DEL LAVORO BASATA SULL'OUTPUT INTESO NEL SENSO DI CATEGORIA/CLASSE DI BENI O SERVIZI CHE L'AZIENDA PRODUCE, O ZONA GEOGRAFICA SERVITA, O TIPOLOGIA DI UTENZA, ECC....

I LIVELLI ORGANIZZATIVI/GERARCHICI PRESENTI IN TALE MODELLO SONO SOLITAMENTE CINQUE:

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

1. COORDINAMENTO GENERALE;
2. STAFF CENTRALI;
3. COORDINAMENTO DIVISIONALE;
4. UNITA' FUNZIONALI;
5. UNITA' OPERATIVE

# L'ORGANIZZAZIONE

I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT  
LE DIVISIONI SONO LE UNITA' CARATTERIZZANTI QUESTO MODELLO  
ORGANIZZATIVO

LE DIVISIONI SONO STRUTTURATE COME SE I LIVELLI  
ORGANIZZATIVI COSTITUISSERO UNA UNITA' AZIENDALE A SE'  
STANTE

SOLITAMENTE AD OGNI DIVISIONE SONO ASSEGNAME TUTTE LE  
FUNZIONI OPERATIVE CHE RIGUARDANO UNO SPECIFICO  
OUTPUT DELL'AZIENDA

I DIRIGENTI DELLE DIVISIONI GODONO DI AMPIA AUTONOMIA  
GESTIONALE

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

IL MODELLO ORGANIZZATIVO DIVISIONALE PREVEDE COME  
MECCANISMI DI COORDINAMENTO LA STANDARDIZZAZIONE E  
L'ADATTAMENTO RECIPROCO

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

### PUNTI DI FORZA

- POSSIBILITA' DI GESTIRE IN MODO UNITARIO OGNI CLASSE/CATEGORIA DI OUTPUT DELL'AZIENDA

TRATTASI DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO CHE SI PRESTA ALLE AZIENDE PLURIPRODOTTO

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

### PUNTI DI DEBOLEZZA

- DUPLICAZIONE DI ATTIVITA' E RISORSE PRESSO LE VARIE DIVISIONI AZIENDALI, DUPLICAZIONI CHE COMPORTANO SPESSO AD UNA PERDITA DI EFFICIENZA A LIVELLO GLOBALE;
- AUMENTO DEI COSTI DI COORDINAMENTO LEGATI ALL'ESISTENZA DI UN NUMERO MAGGIORE DI LIVELLI ORGANIZZATIVI

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

IL **MODELLO MATRICIALE** SI CARATTERIZZA SIA PER L'UTILIZZO DI PIU' CRITERI PER LA SUDDIVISIONE DEL LAVORO DIRETTIVO, SIA PER L'ESISTENZA DI UN SISTEMA DI COMANDO MULTIPLO

I LIVELLI ORGANIZZATIVI IN UN MODELLO ORGANIZZATIVO A MATRICE SONO ALMENO TRE:

1. COORDINAMENTO GENERALE;
2. COORDINAMENTO INTERMEDIo DISPOSTO LUNGO LE DUE DIMENSIONI DELLA MATRICE;
3. LIVELLO OPERATIVO

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

### PUNTI DI FORZA:

- PRESENTA CONTEMPORANEAMENTE I VANTAGGI DEL MODELLO FUNZIONALE E DIVISIONALE (RISPETTIVAMENTE, L'EFFICIENZA E LA SPECIALIZZAZIONE DELLE RISORSE E LA GESTIONE INTEGRATA DI OGNI OUTPUT);
  - MAGGIORE FLESSIBILITÀ GESTIONALE

# L'ORGANIZZAZIONE

## I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

### PUNTI DI DEBOLEZZA:

- INSORGENZA DI CONFLITTI TRA ORGANI DIVERSI A CAUSA DEL MAGGIOR LIVELLO DI DECENTRAMENTO E DI CONDIVISIONE DELL'AUTORITA' DECISIONALE;
- POTREBBERO VERIFICARSI FENOMENI DI INSICUREZZA DECISIONALE NEI SOGGETTI OPERANTI AI DIVERSI LIVELLI ORGANIZZATIVI;
- POTENZIALE RALLENTAMENTO DEI PROCESSI DECISIONALI A CAUSA DEL MAGGIOR NUMERO DI SOGGETTI COINVOLTI

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA DIMENSIONE ESTERNA DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE APT

IL LEGISLATORE HA MODIFICATO L'ASSETTO ORGANIZZATIVO DELLE APTS PREVEDENDO LA COSTITUZIONE DI AGENZIE

IL RICORSO A TALI SOLUZIONI ORGANIZZATIVE PER GESTIRE I CONTENUTI OPERATIVI DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE AI MINISTERI DERIVA DALL'ESIGENZA DI FAR RICORSO PER IL PERSEGUIMENTO DEI FINI ISTITUZIONALI A PROCEDURE PIU' SNELLE DI QUELLE PREVISTE DALLE REGOLE TRADIZIONALI DI DIRITTO AMMINISTRATIVO

ESEMPIO AGENZIA DELLE ENTRATE

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA DIMENSIONE ESTERNA DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE APT

A CAPO DELL'AGENZIA C'E' UN DIRETTORE GENERALE, COADIUVATO DA UN COMITATO DIRETTIVO COMPOSTO DAI DIRIGENTI DEI PRINCIPALI SETTORI DI ATTIVITA' DELL'AGENZIA

LE ATTIVITA' REALIZZATE DALL'AGENZIA SONO SOTTOPOSTE AL CONTROLLO SIA DEL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI CHE ALLA CORTE DEI CONTI

SEBBENE ENTI AUTONOMI SIA DAL PUNTO DI VISTA GIURIDICO CHE GESTIONALE, LE AGENZIE SONO IN VARI MODI LEGATE AL MINISTERO DEL QUALE SVOLGONO LE ATTIVITA' TECNICHE-OPERATIVE

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA DIMENSIONE ESTERNA DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE APT

LE PRINCIPALI RISORSE FINANZIARIE DISPONIBILI PER LE AGENZIE  
DERIVANO DAL BILANCIO DEL MINISTERO DI RIFERIMENTO

PREGIO DELLE AGENZIE: MAGGIOR FLESSIBILITA' ED EFFICIENZA  
GESTIONALE RISPETTO A QUANTO RIUSCIREBBE A FARE IL  
MINISTERO, ANCHE SE AL MINISTERO RIMANE IL POTERE DI  
INDIRIZZO E DI CONTROLLO STRATEGICO

# L'ORGANIZZAZIONE

## LA DIMENSIONE ESTERNA DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE APT

PER LE APTL IL LEGISLATORE HA CERCATO DI PORTAR FUORI DAL PERIMETRO LE ATTIVITA' DI PRODUZIONE E DI EROGAZIONE, CONCENTRANDOLE IN AZIENDE CONTROLLATE CHE SPESSO PREVEDONO ANCHE IL COINVOLGIMENTO DEI PRIVATI

IL TUEL STABILISCE MODALITA' ORGANIZZATIVE-GESTIONALI DIVERSE A SECONDA CHE I SERVIZI SIANO O NON SIANO DI RILEVANZA ECONOMICA

PER RILEVANZA ECONOMICA SI INTENDE UNA REDDITIVITA' ALMENO POTENZIALE CHE POTREBBE INTERESSARE IMPRENDITORI PRIVATI

# L'ORGANIZZAZIONE

LA DIMENSIONE ESTERNA DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE APT  
DUE SONO LE PRINCIPALI CONSEGUENZE DERIVANTI DA QUESTI  
PROCESSI DI ESTERNALIZZAZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI  
LOCALI:

1. NASCITA E SVILUPPO DI DIVERSE AZIENDE ESTERNE ALLE AP  
GIURIDICAMENTE PRIVATE MA DI PROPRIETA' AL 100%, O  
CONTROLLATE DALLE AP;
2. MODIFICA DEL RUOLO ECONOMICO SVOLTO DALLE AP CHE SI  
SPOGLIANO DEI RUOLI DI PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI  
SERVIZI FINALI PER CONCENTRARSI NEI RUOLI DI INDIRIZZO E  
CONTROLLO STRATEGICO PER LE AZIENDE CHE DA LORO  
DIPENDONO