

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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;

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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)**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»



LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

LA **TECNOSTRUTTURA** COMPRENDE L'INSIEME DI ORGANI E SOGGETTI CHE AFFIANCANO GLI ORGANI DI LINEA, 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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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 STESSO 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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»



LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

QUALORA PROCESSO ED OUTPUT NON FOSSERO 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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»



LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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 INTRODOLTA CON LA LEGGE 56/2014 HA MODIFICATO LA COMPOSIZIONE E LE COMPETENZE DEGLI ORGANI DELLE APT PROVINCIALI E DELLE CITTA' METROPOLITANE

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»



LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

UNA DELLE INNOVAZIONI PIU' SIGNIFICATIVE NEL PROCESSO DI RIFORMA DELLE APT E' STATA 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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»



LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE APT

ESSENZA DELLA RIFORMA MADIA: DISTINZIONE CHIARA E NETTA DI RUOLI E RESPONSABILITA' TRA ORGANI DI GOVERNO 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»

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»



I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

GLI SCHEMI ORGANIZZATIVI GENERALMENTE ADOTTATI SONO:

- 1. FUNZIONALE;**
- 2. DIVISIONALE;**
- 3. MATRICIALE**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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:

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»



I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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 ASSEGNATE TUTTE LE FUNZIONI OPERATIVE CHE RIGUARDANO UNO SPECIFICO OUTPUT DELL'AZIENDA

I DIRIGENTI DELLE DIVISIONI GODONO DI AMPIA AUTONOMIA GESTIONALE

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»



I MODELLI ORGANIZZATIVI DELLE APT

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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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 FLESSIBILITA' GESTIONALE**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»

IL MODELLO FUNZIONALE



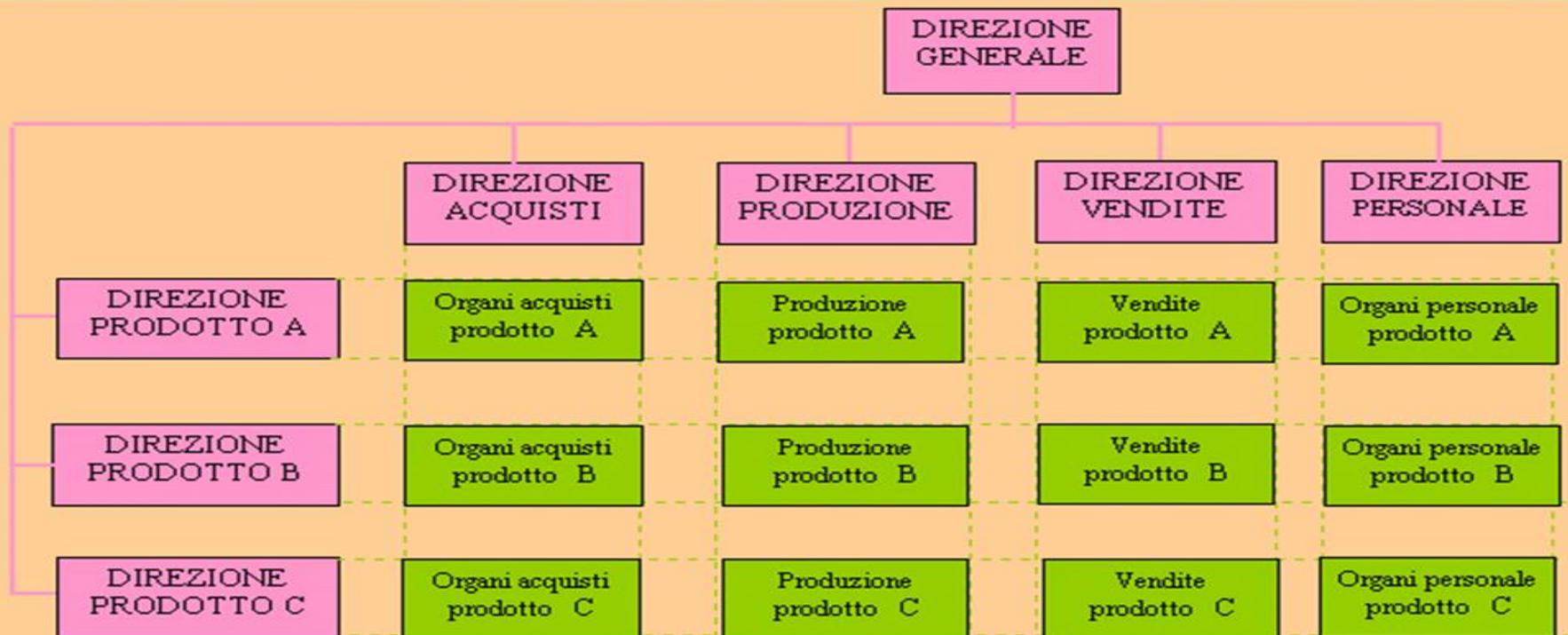
Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»

**Rappresentazione grafica della
struttura divisionale**



(Canini Stefano)

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «L'ORGANIZZAZIONE»



Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 4 «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 CONCENTRARSÌ NEI RUOLI DI INDIRIZZO E
CONTROLLO STRATEGICO PER LE AZIENDE CHE DA LORO
DIPENDONO**