



Non possiamo insegnare direttamente a qualcuno, possiamo solo facilitare il suo apprendimento (Rogers C. 1961)

STRUTTURA E FUNZIONAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE





Un uomo, viaggiando su una strada solitaria, si imbatte in un masso che gli impedisce di proseguire. Non riesce a spostarlo da solo.

Là dove i limiti di una sola persona impediscono di raggiungere un dato scopo, la cooperazione tra più persone interessate al medesimo scopo potrebbe riuscire nell'intento.



Immaginiamo che il masso sia talmente grande che le persone con lo stesso scopo non riescano a spostare il masso. Esse dovranno chiedere l'aiuto di un'altra persona e supponiamo che sia un contadino che arriva con un trattore. Quest'ultimo accetta di impiegare il trattore in cambio di una somma di denaro.



Dalla parabola del masso almeno tre riflessioni secondo Chester Barnard (1886 – 1961)

- 1. Un'organizzazione nasce quando ci sono persone in grado di comunicare tra di loro e che desiderano collaborare per raggiungere uno scopo comune. In questa affermazione sono contenuti 2 elementi: informale, rappresentato dal fatto che le persone comunicano tra loro; formale, costituito dalla decisione di cooperare per raggiungere uno scopo comune.**
- 2. L'organizzazione non si basa unicamente sull'adesione unilaterale degli individui al suo sistema di valori perché gli individui hanno una loro personalità irriducibile che va soddisfatta. In altri termini, bisogna sempre distinguere tra gli SCOPI DELL'ORGANIZZAZIONE e i MOVENTI PERSONALI.**
- 3. Nell'organizzazione sussiste un intimo rapporto tra gli elementi informali e quelli formali. Tra le persone che cooperano per spostare il masso, alcune potevano già conoscersi in precedenza. Solo quando si stabiliscono scopi comuni nasce un'organizzazione con tutte le conseguenze che essa comporta nella divisione dei compiti e nell'assegnazione delle risorse. Una volta formata l'organizzazione, al suo interno possono nascere nuovi rapporti informali. Sussiste così una osmosi tra livello formale e livello informale.**

L'UOMO NON E' SOLTANTO UN BRACCIO

NON E' SOLTANTO UN CUORE.

L'UOMO E'

UNA MENTE

UN PROGETTO

UNA LIBERTA'

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

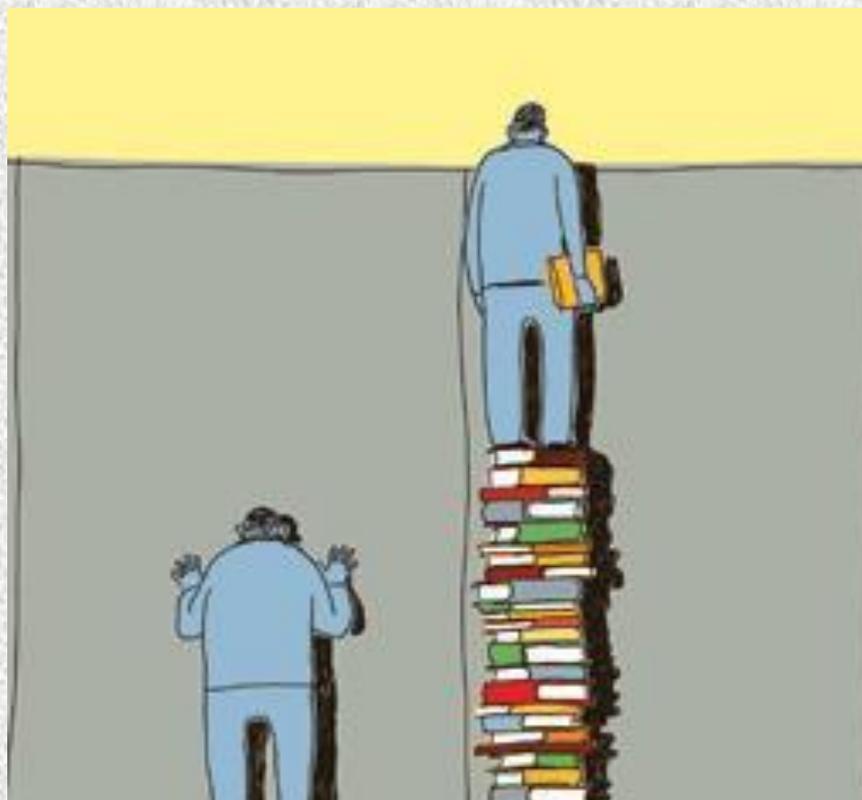
E' costituita dall'insieme

- delle **posizioni organizzative** (organi, uffici, reparti, settori, ecc.);
- delle **funzioni** e delle **attività** svolte;
- dei **rapporti** tra i soggetti.

...che derivano da una scelta formale delle modalità di divisione orizzontale e verticale del lavoro



**RISORSE UMANE
PIANTE ORGANICHE E CARRIERE**



**CONOSCENZA:
FORMAZIONE
AGGIORNAMENTO**



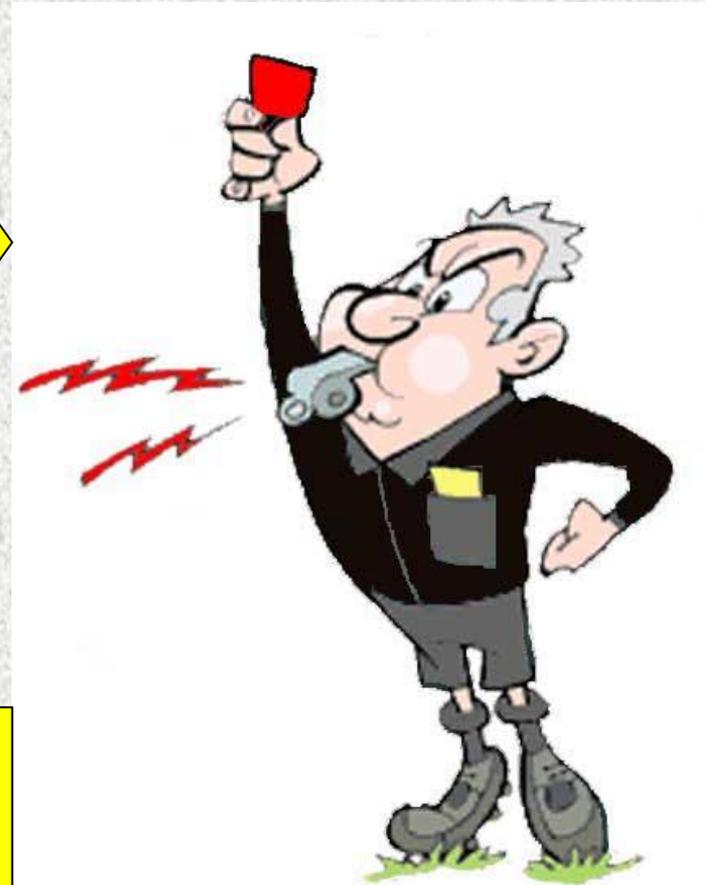
OBIETTIVO: PIANO DI PRODUZIONE
Informazione PRECONSUNTIVA e CONSUNTIVA



**MODALITA' DI FUNZIONAMENTO:
DIVISIONE DEI COMPITI E COORDINAMENTO
RELAZIONI INTERPERSONALI**

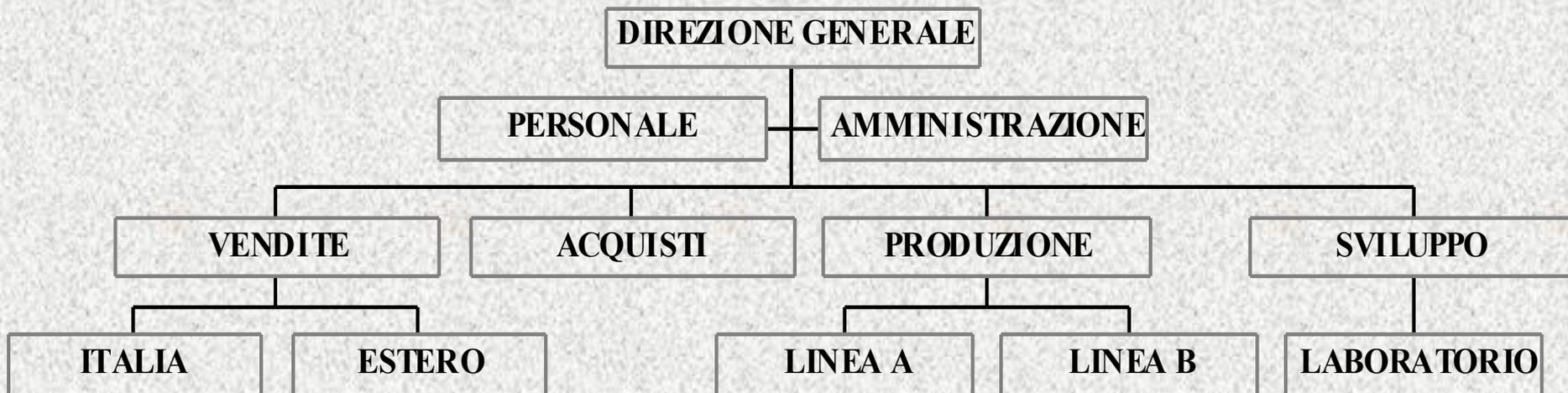
D. LGS. 165/2001
CCNL - CCNI
D. LGS. 150/2009

REGOLE E DISCIPLINA



ORGANIGRAMMA

RAPPRESENTA I CENTRI DELL'AUTORITA'



FUNZIONALE

INDICA UNA DIVISIONE DEI COMPITI VERTICALE:

PERSONALE – ACCERTAMENTO – GESTIONE TRIBUTI – NORMATIVA E CONTENZIOSO
RAPPORTI CON ENTI ESTERNI – AMMINISTRATIVA – SISTEMI E PROCESSI

IL MODELLO FUNZIONALE

VIENE CHIAMATO FUNZIONALE PROPRIO PER IL FATTO CHE OGNI RUOLO DI COMANDO CORRISPONDE AD UNA FUNZIONE DELLA STRUTTURA OPERATIVA.

E' IL MODELLO PIU' ADATTO PER GESTIRE SITUAZIONI CARATTERIZZATE DA:

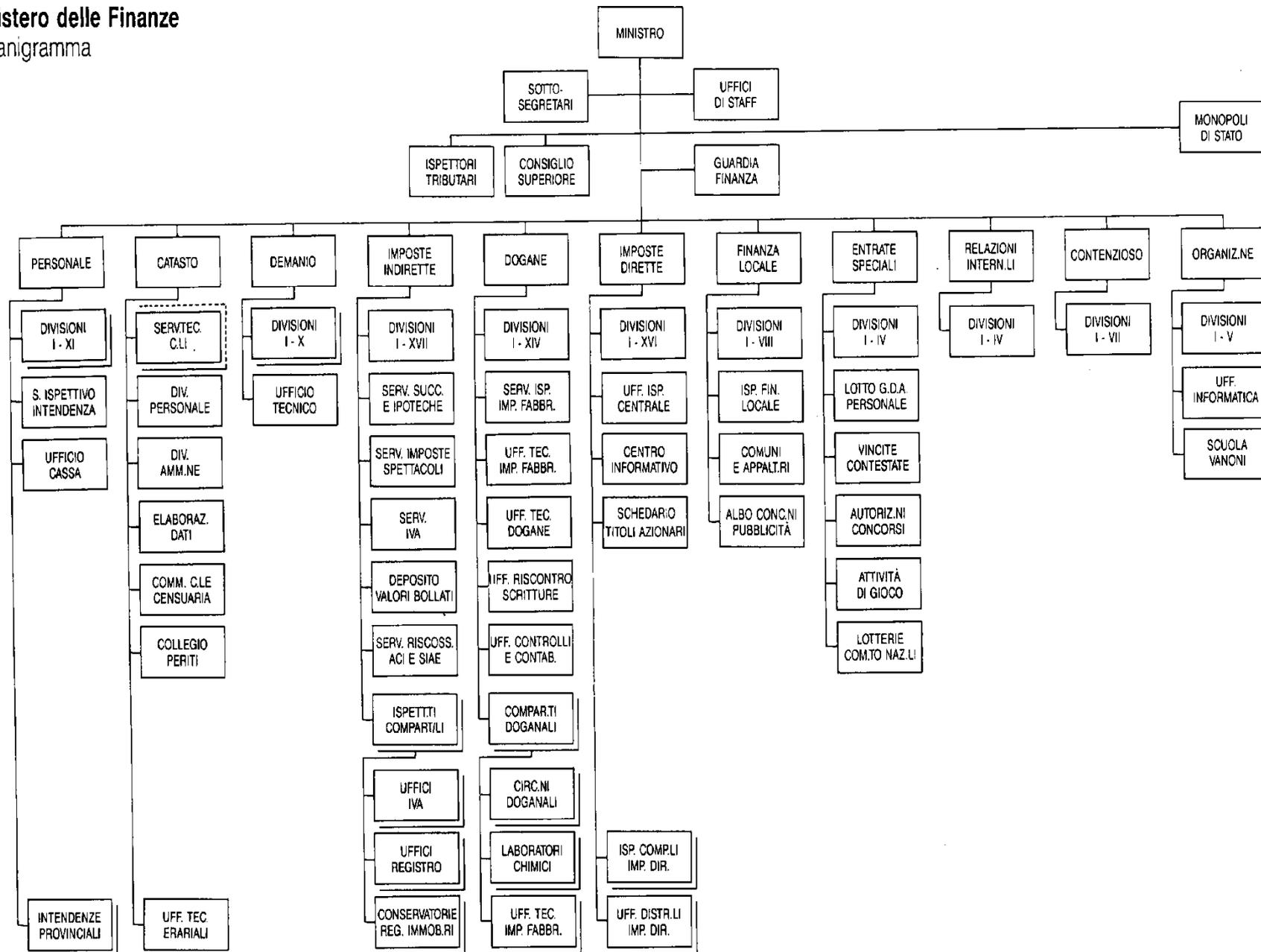
- DIREZIONE ACCENTRATA;**
- DIMENSIONI NON TROPPO GRANDI E CMQ DATE DA UN UNICO STABILIMENTO;**
- TECNOLOGIA NON MOLTO SOFISTICATA;**
- CONTROLLI PREVALENTEMENTE PERSONALI;**
- AMBIENTE – MERCATO TENDENZIALMENTE STABILE.**

STRUTTURA FUNZIONALE



Ministero delle Finanze

Organigramma



IL MODELLO DIVISIONALE - PER DIPARTIMENTI

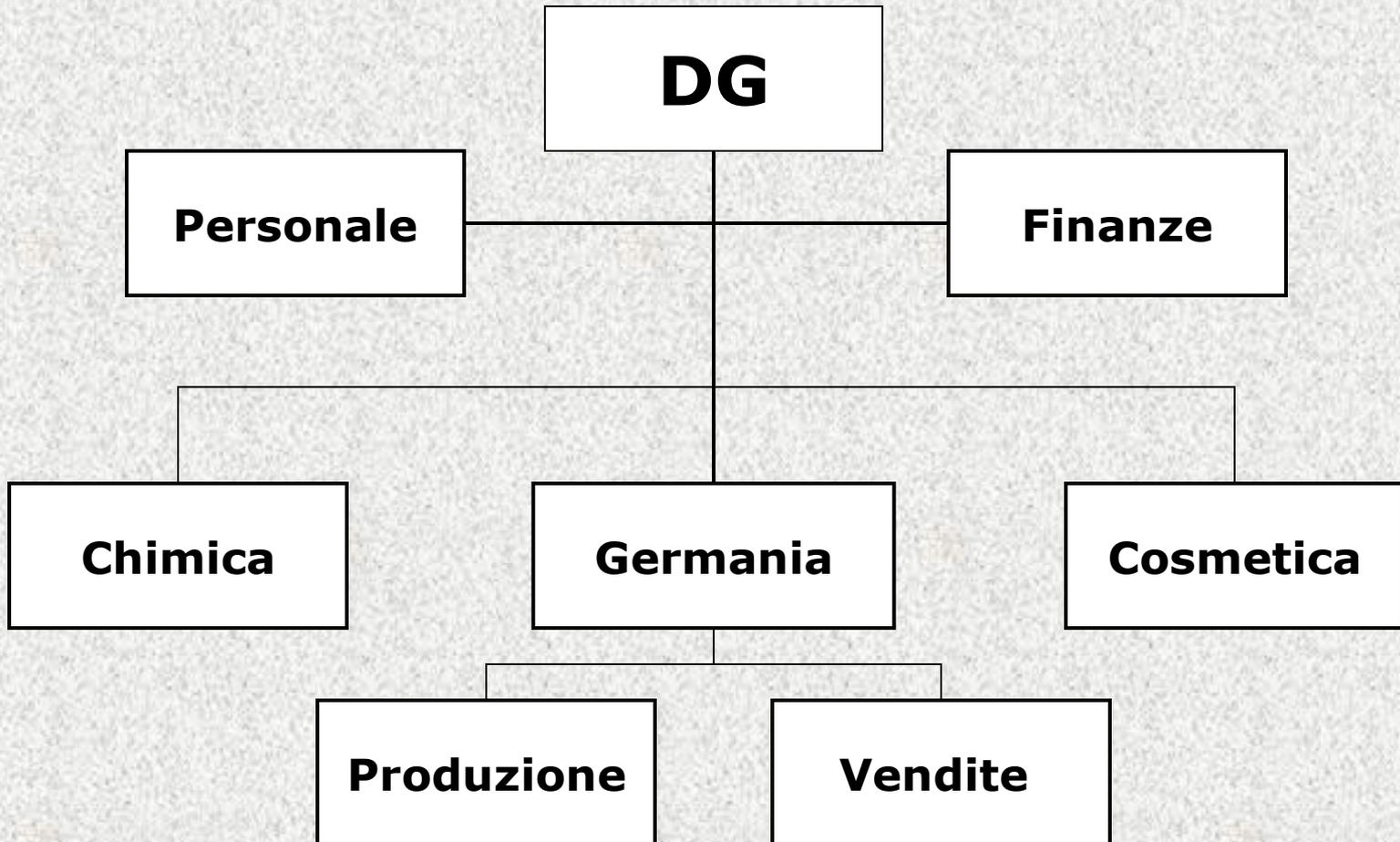
IL MODELLO FUNZIONALE ENTRA IN CRISI QUANDO LO SVILUPPO DELLE ATTIVITA' IMPONE UNA PIU' COMPLESSA ARTICOLAZIONE.

IN REALTA', IN QUASI TUTTI I MINISTERI SAREBBE STATO NECESSARIO IL MODELLO PER DIPARTIMENTI SIN DALL'ORIGINE, CONSIDERATE LE DIMENSIONI E ARTICOLAZIONI DEGLI STESSI.

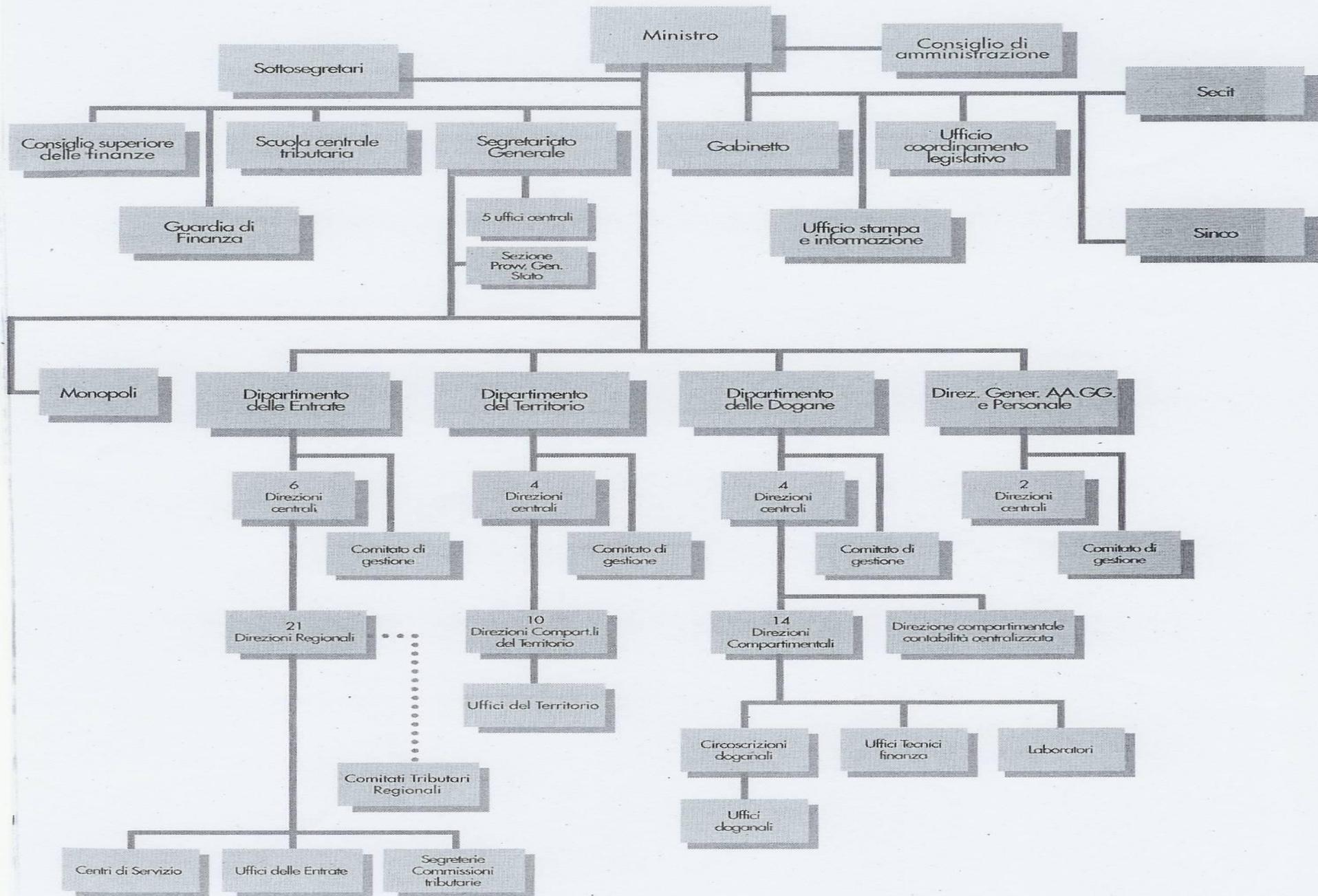
L'ADEGUAMENTO E' AVVENUTO CON GRAVE RITARDO.

E' STATO SOLLECITATO DAL SISTEMA DEL CONTROLLO DI GESTIONE, CHE IMPONE L'INDIVIDUAZIONE DI CHIARI E PRECISI CENTRI DI COSTO E DELLE RELATIVE RESPONSABILITA'.

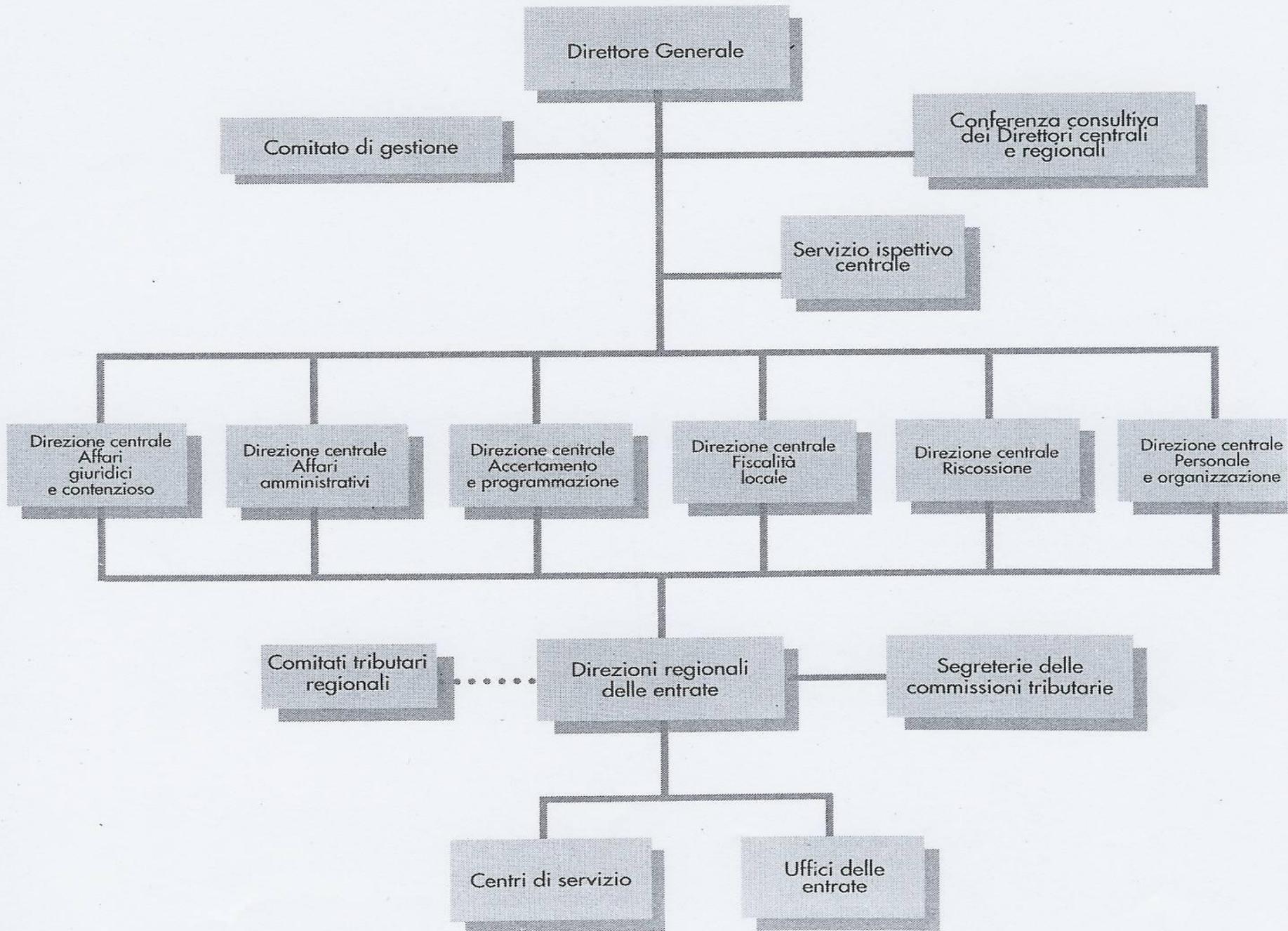
STRUTTURA DIVISIONALE



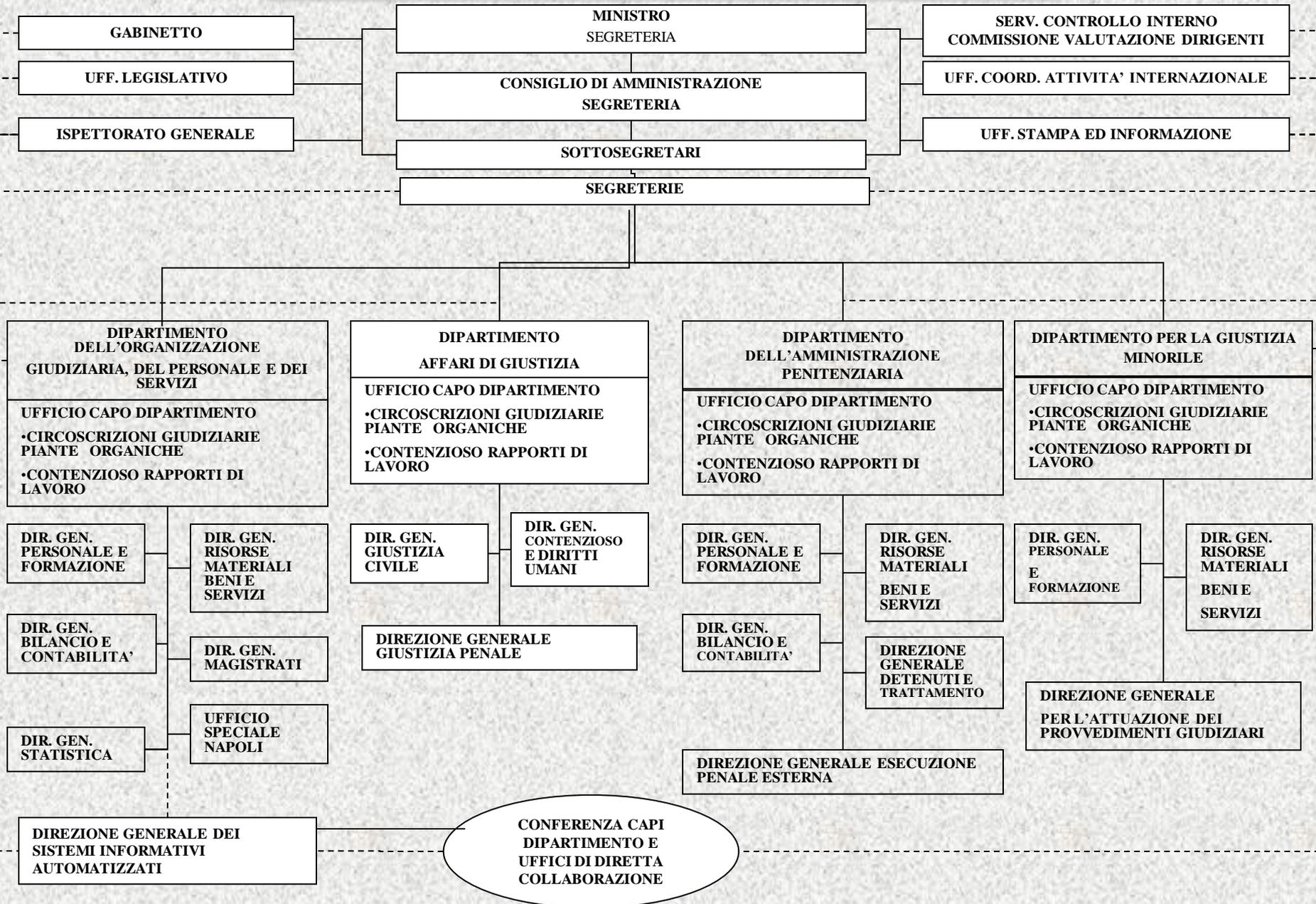
LA STRUTTURA DEL MINISTERO



DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE



ORGANIGRAMMA MINISTERO DELLA GIUSTIZIA



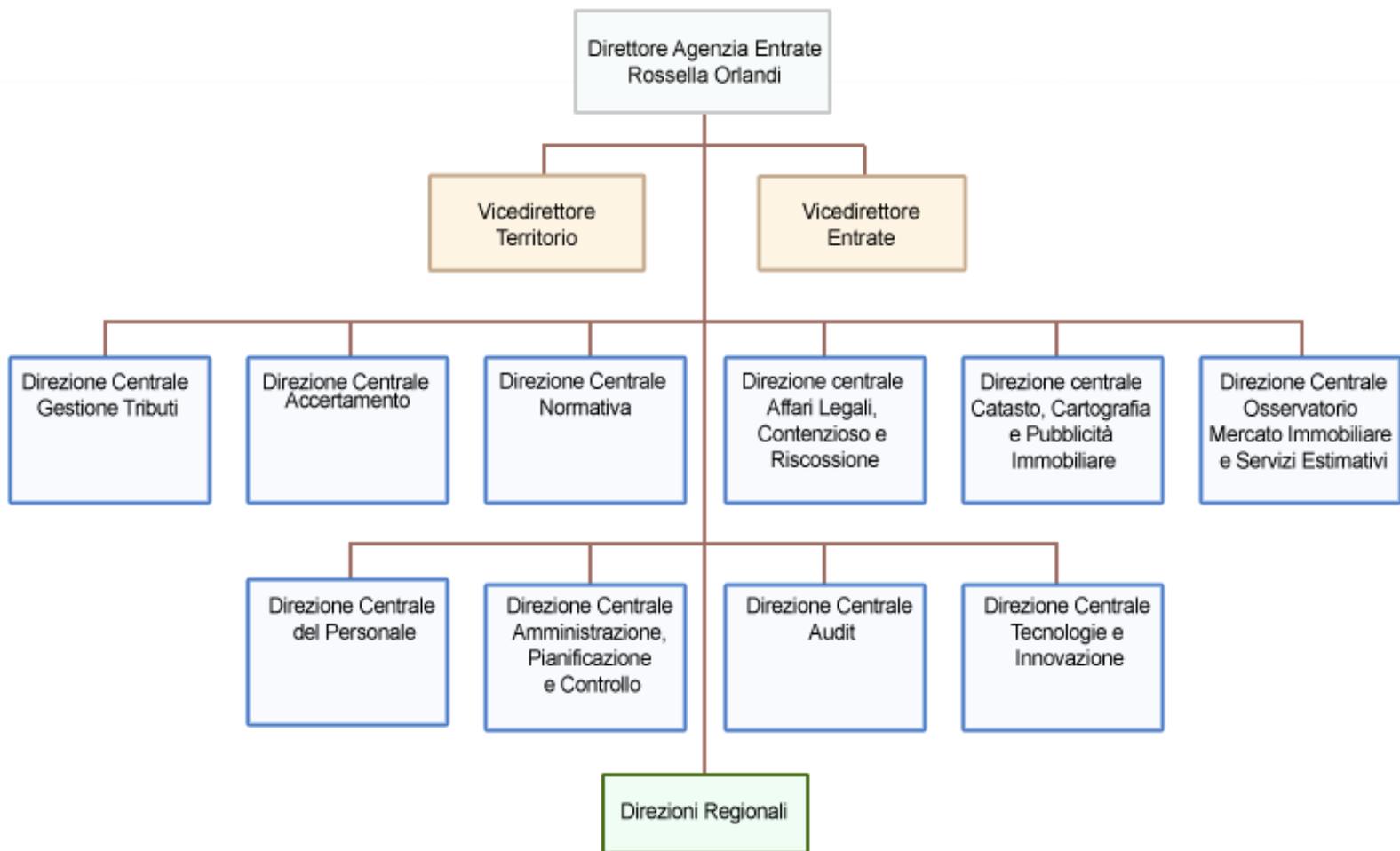
IL MODELLO AGENZIA

LA TRADIZIONE DEL MODELLO AGENZIA APPARTIENE ALLA SVEZIA MA E' MOLTO PRESENTE E FUNZIONALE IN INGHILTERRA.

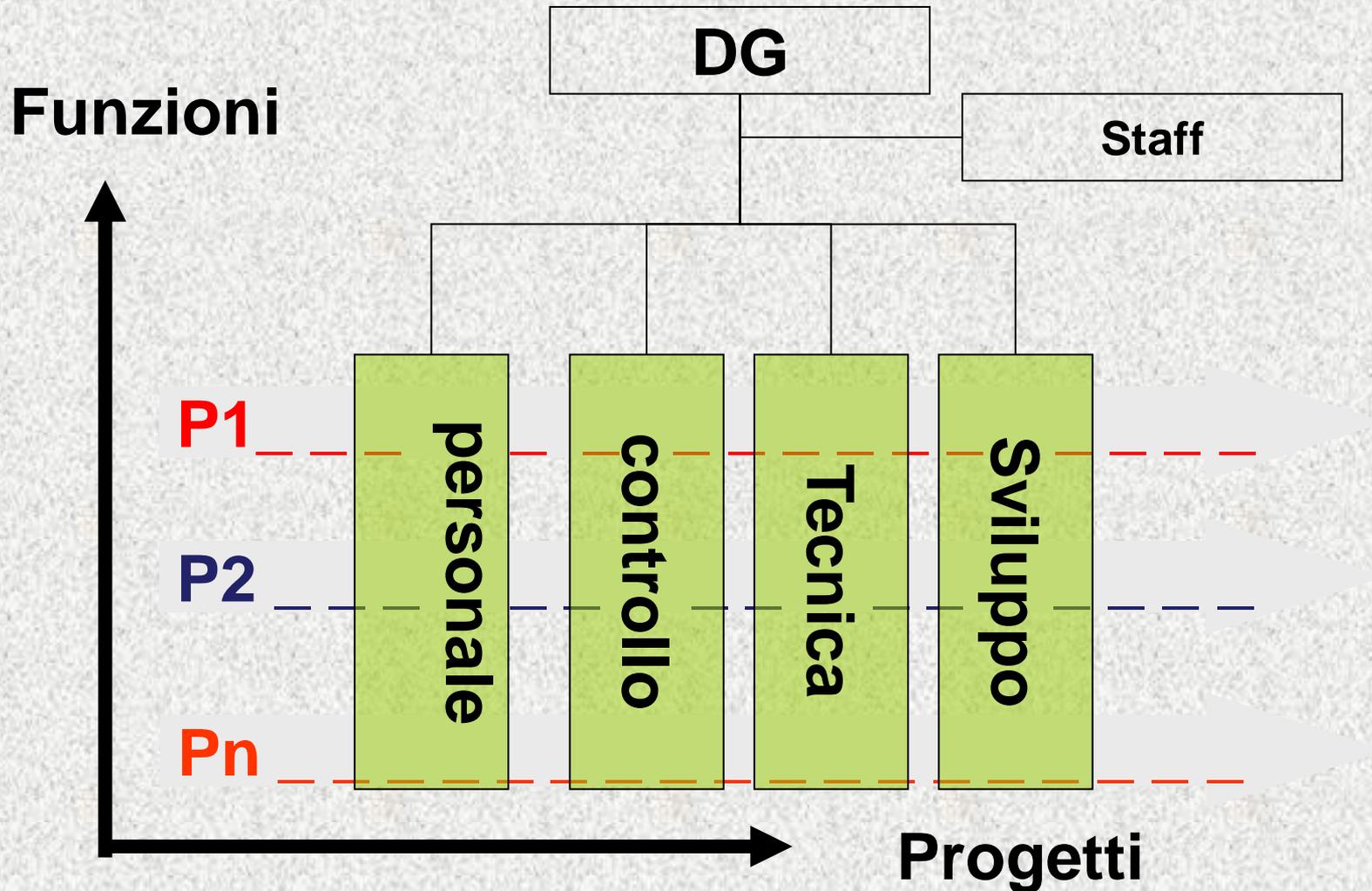
LA PECULIARITA' E' NELLA SEPARAZIONE TRA LA PROPRIETA' CHE RESTA PUBBLICA E LA GESTIONE CHE DIVENTA PRIVATISTICA.

IN ITALIA E' STATO IMPLEMENTATO NELLA FORMA DELLA PIENA AUTONOMIA GESTIONALE DELLE PRECEDENTI ARTICOLAZIONI DIPARTIMENTALI.

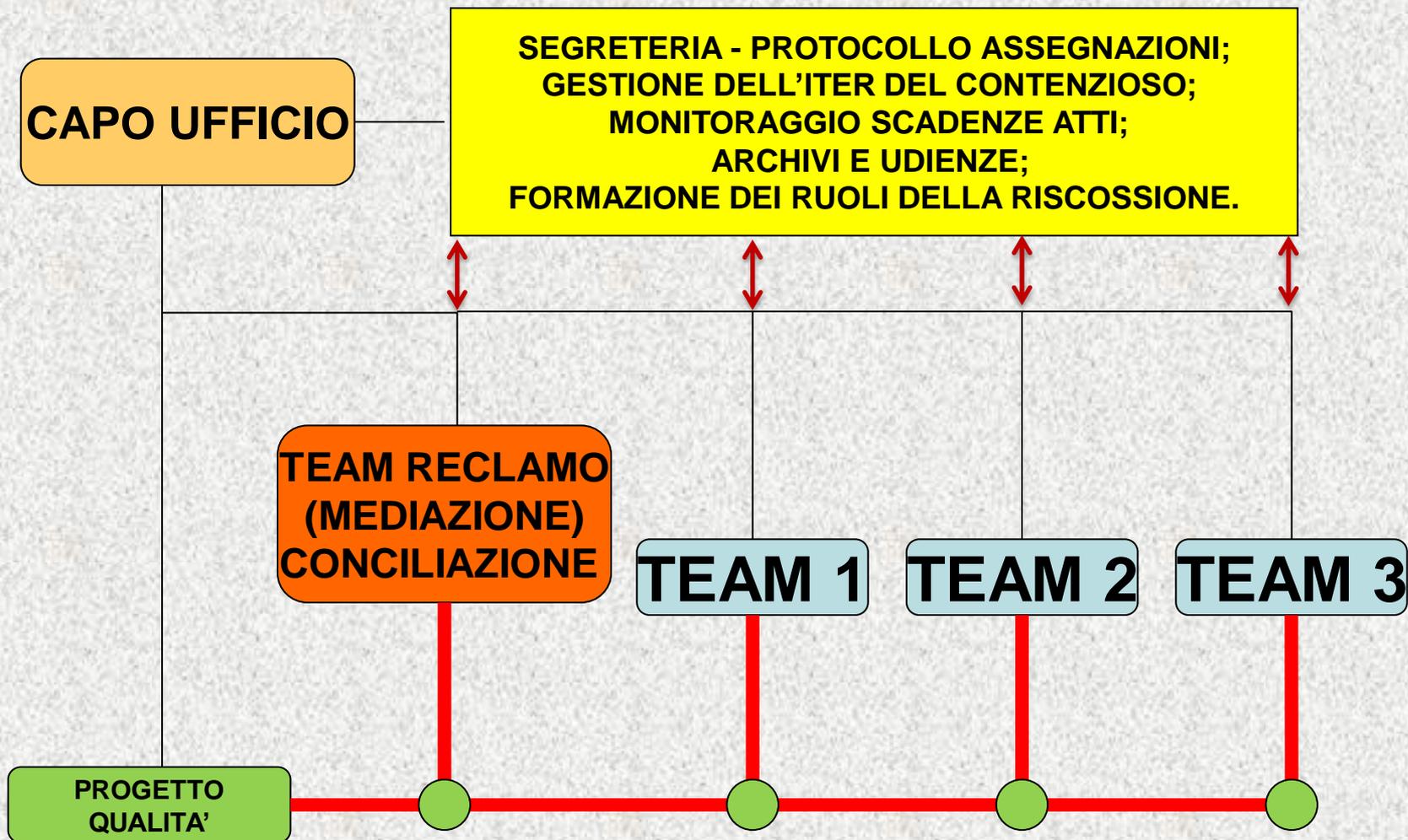
QUINDI APPARE PIU' UNA NECESSITA' GIURIDICA DI ACCENTUARE ANCORA DI PIU' L'AUTONOMIA E RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE, CHE UN VERO E PROPRIO CAMBIAMENTO OPERATIVO.



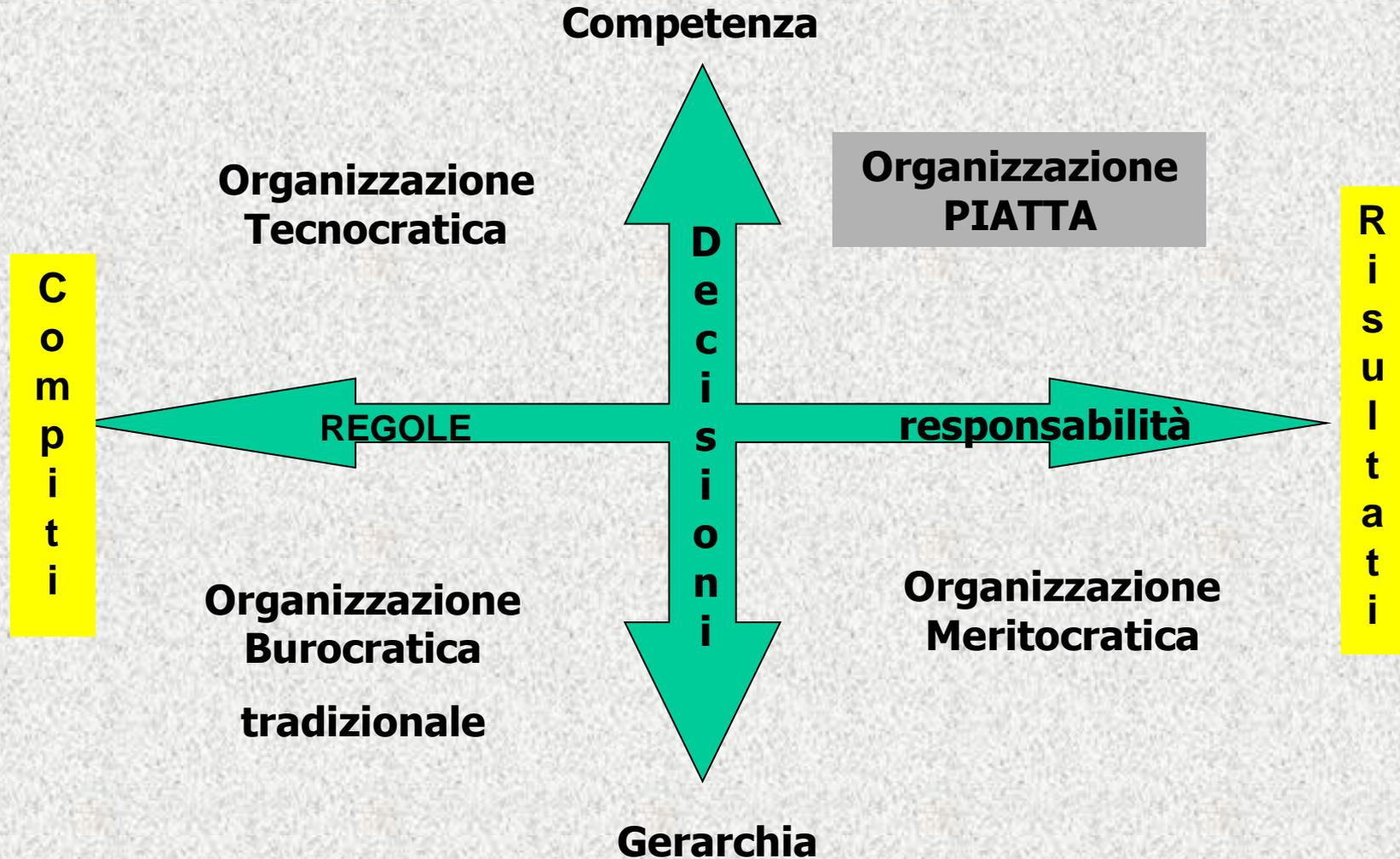
STRUTTURA A MATRICE



IPOTESI ORGANIZZAZIONE A MATRICE UFFICIO LEGALE DP DI BARI AdE



Modelli di cultura organizzativa



L'ORGANIZZAZIONE NASCOSTA



“L’unico errore che non ha scuse è il cercare di nascondere o minimizzare un errore invece che cercare di apprendere il più possibile dal medesimo”

(Karl Popper)

LA RAZIONALITA' LIMITATA E I PROCESSI DECISIONALI (HERBERT SIMON)



**PREMESSE
DI
VALORE**



Quello che voglio
io Sono i fatti!
Se avessi voluto
"Parole" mi sarei
comprato un
dizionario!!!

**PREMESSE
DI
FATTO**

FATTO: PIOVE

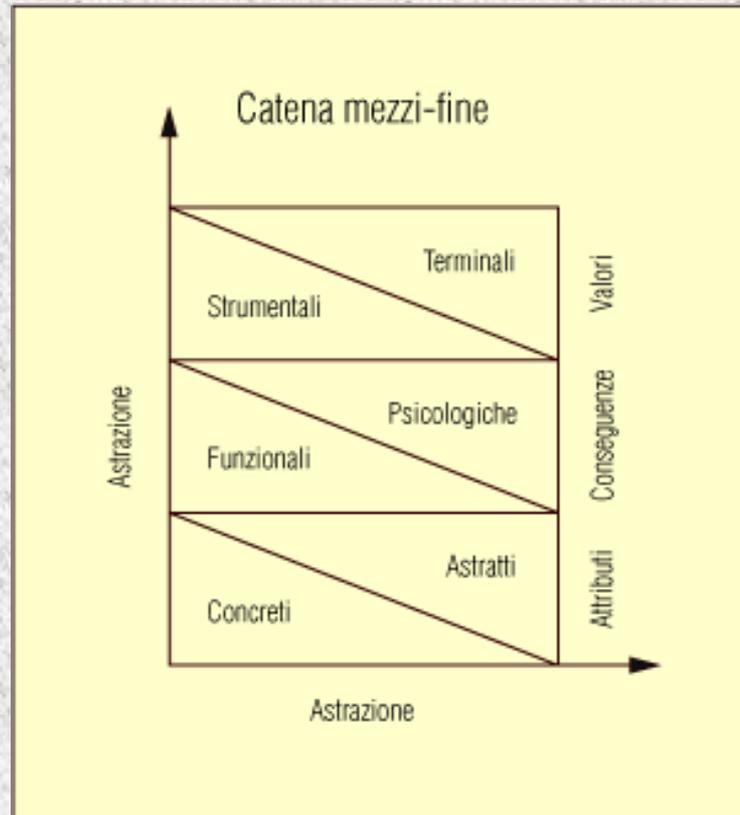


Si dice che la
verità trionfa
sempre, ma questa
non è una verità.
- Anton Cechov

VALORE: ESPRIME LA PREFERENZA PER UN CERTO STATO DI COSE.

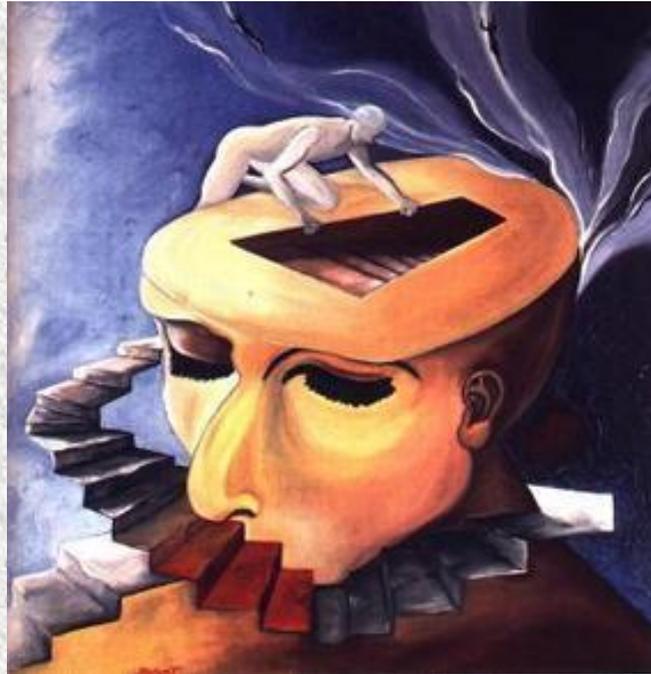


LA RAZIONALITA' LIMITATA



C'E' MOLTA SOGGETTIVITA' NELLA RAZIONALITA' UMANA COSI' CIO' CHE LA PERSONA VUOLE O AMA INFLUENZA CIO' CHE LA PERSONA VEDE, E CIO' CHE VEDE INFLUENZA CIO' CHE VUOLE E AMA.

Paradigma di Tavistock per interpretare quello che accade dietro le quinte.



Le teorie del comportamento individuale: proiezione, identificazione proiettiva, introiezione. Nel gruppo di lavoro: attacco e fuga, dipendenza, accoppiamento. Ruolo razionale e ruolo irrazionale (leader ideale o capo espiatorio. Identità e Appartenenza.

Uno dei modi più efficaci per espandere la razionalità limitata è quello di trarre giovamento dalle esperienze passate e quindi definire delle procedure, ovvero sequenze di decisioni prestabilite in base a esperienza e calcoli



DEFINIAMO I PERCORSI PRIMA DEI CONTENUTI



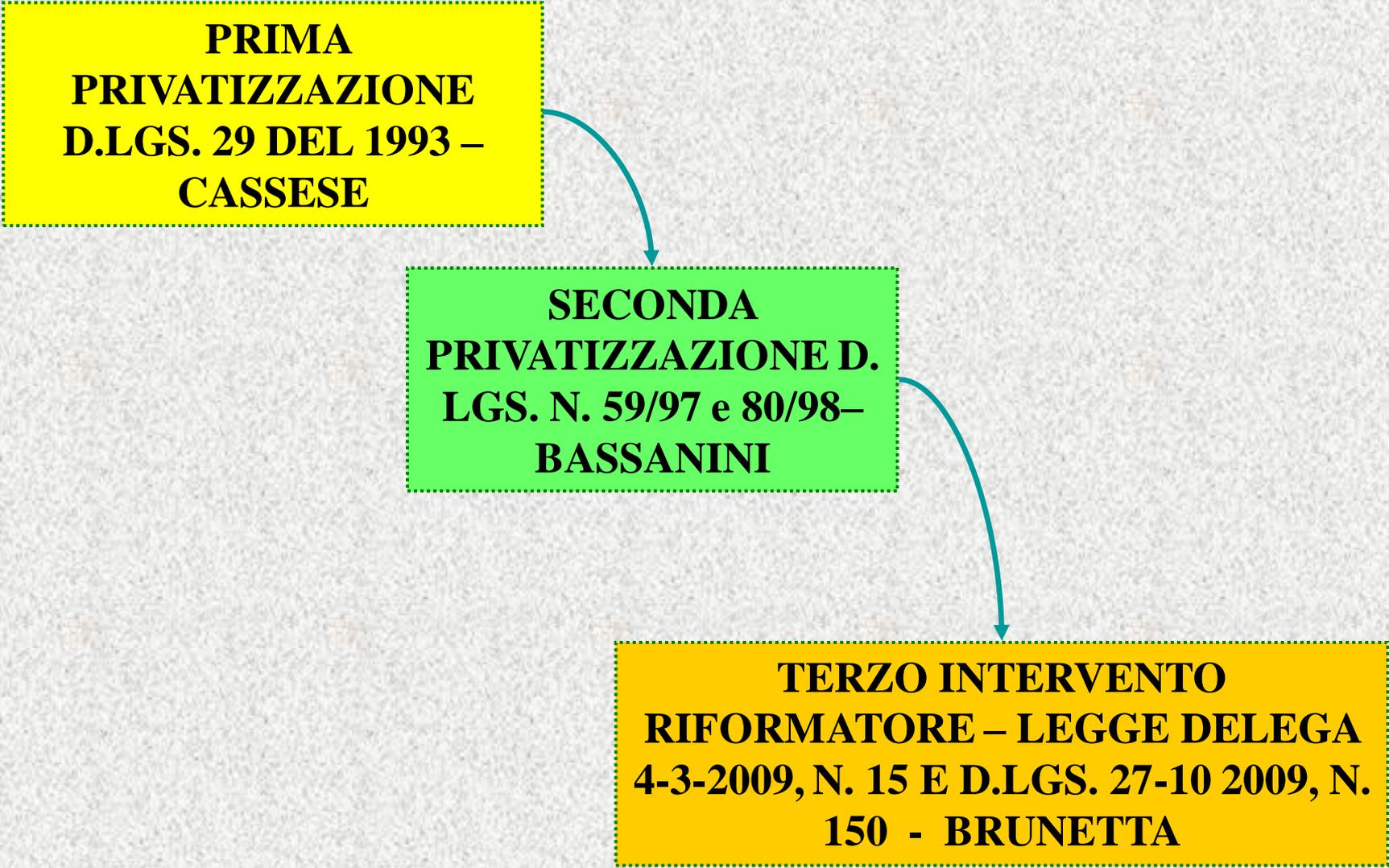
Le organizzazioni dispongono e utilizzano di un repertorio di programmi predefiniti per stabilire i criteri minimali da seguire nel processo decisionale. Persino nel caso estremo di decisioni del tutto esplorative di fronte a situazioni sconosciute o eccezionalmente complesse, i decisori cercano di attenersi a garanzie metodologiche

L'ODISSEA DELLE RIFORME



DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

**PRIMA
PRIVATIZZAZIONE
D.LGS. 29 DEL 1993 –
CASSESE**



```
graph TD; A[PRIMA PRIVATIZZAZIONE D.LGS. 29 DEL 1993 - CASSESE] --> B[SECONDA PRIVATIZZAZIONE D. LGS. N. 59/97 e 80/98 - BASSANINI]; B --> C[TERZO INTERVENTO RIFORMATORE - LEGGE DELEGA 4-3-2009, N. 15 E D.LGS. 27-10 2009, N. 150 - BRUNETTA];
```

**SECONDA
PRIVATIZZAZIONE D.
LGS. N. 59/97 e 80/98–
BASSANINI**

**TERZO INTERVENTO
RIFORMATORE – LEGGE DELEGA
4-3-2009, N. 15 E D.LGS. 27-10 2009, N.
150 - BRUNETTA**

D. Lgs. n. 29
del 1993

DIVIDE

INDIRIZZO
E
CONTROLLO

ORGANI GOVERNO

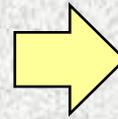
ATTUAZIONE
E
GESTIONE

DIRIGENZA

AUTONOMIA
DECISIONALE
CON BUDGET
RESPONSABILE
RISULTATO
GESTORE RISORSE
UMANE E
STRUMENTALI

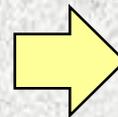
IL GOVERNO DELLE ATTIVITA'

**PIANIFICAZIONE
STRATEGICA**



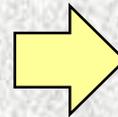
Dove andare

**PROGRAMMAZIONE
OPERATIVA**



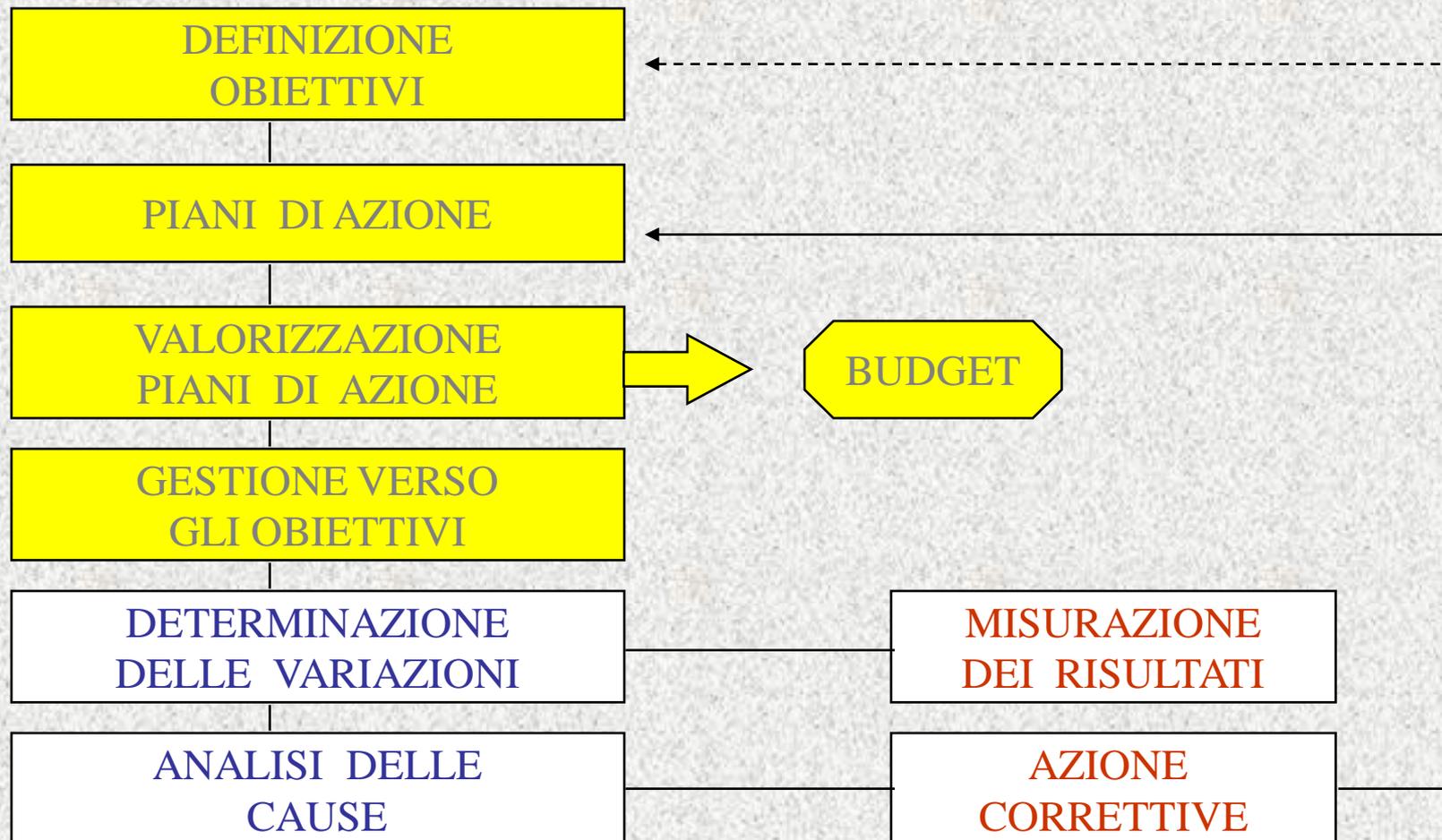
**Come si può
arrivare**

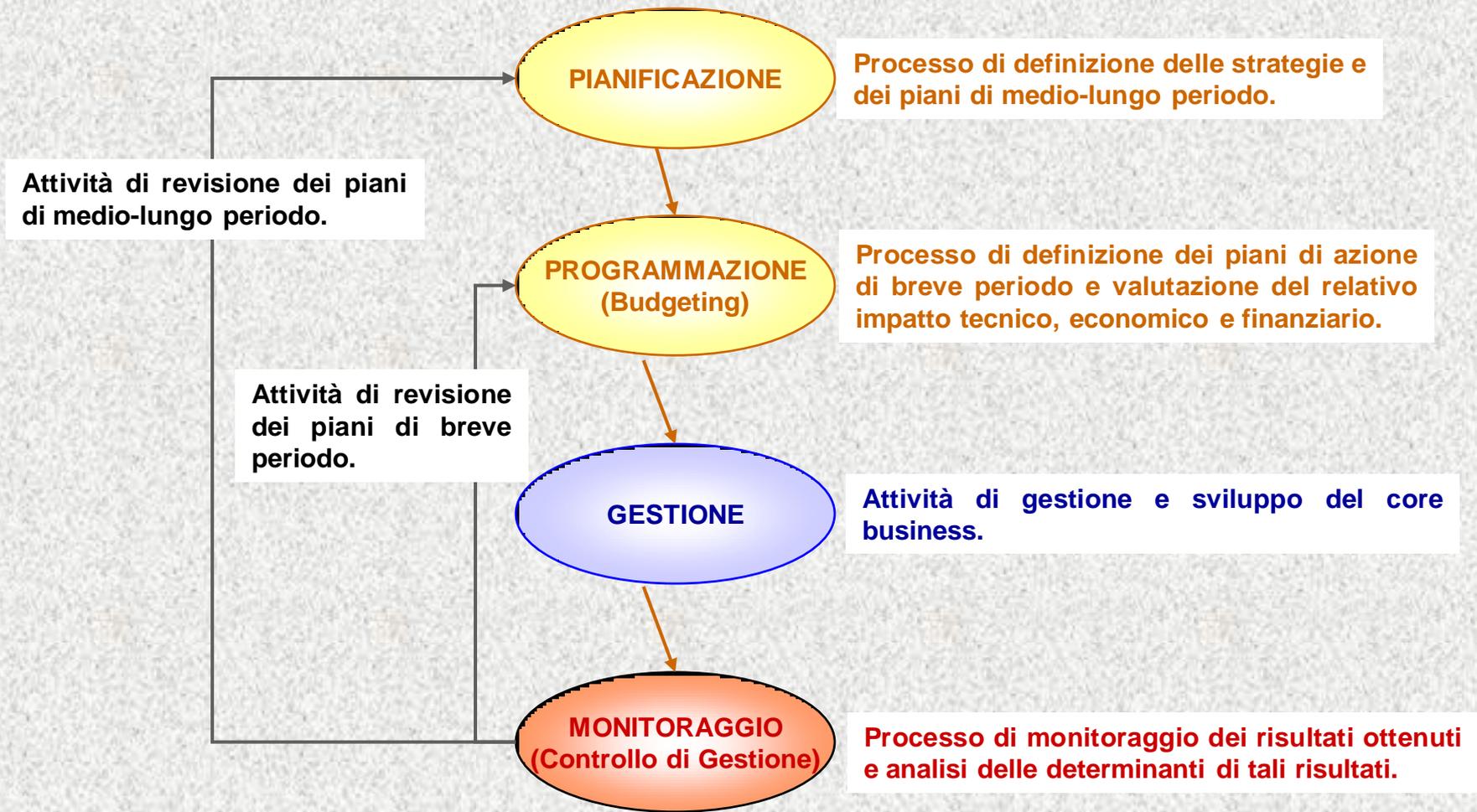
**CONTROLLO DI
GESTIONE**



**Come farlo e come
controllare se lo
stiamo facendo**

IL CONTROLLO DI GESTIONE







Le disposizioni di carattere generale che hanno portato all'introduzione all'interno delle Amministrazioni dello Stato del controllo di gestione sono contenute nel D.Lgs. 286/99.

OGNI DIRIGENTE E' RESPONSABILE DEL SUO UFFICIO.

IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEVE ESSERE PROGETTATO IN MODO TALE DA MISURARE GLI EFFETTI ECONOMICI DELLE ATTIVITA' PER LE QUALI E' RESPONSABILE IL DIRIGENTE.

Nell'individuare i centri di costo di una organizzazione occorre tenere presenti i seguenti criteri:

- **ogni centro di costo è dotato di una serie di risorse necessarie per espletare la sua attività (personale, materiale di consumo ecc.);**
- **in ogni centro di costo è individuabile un responsabile, del quale viene definito l'ambito di autorità e di responsabilità.**

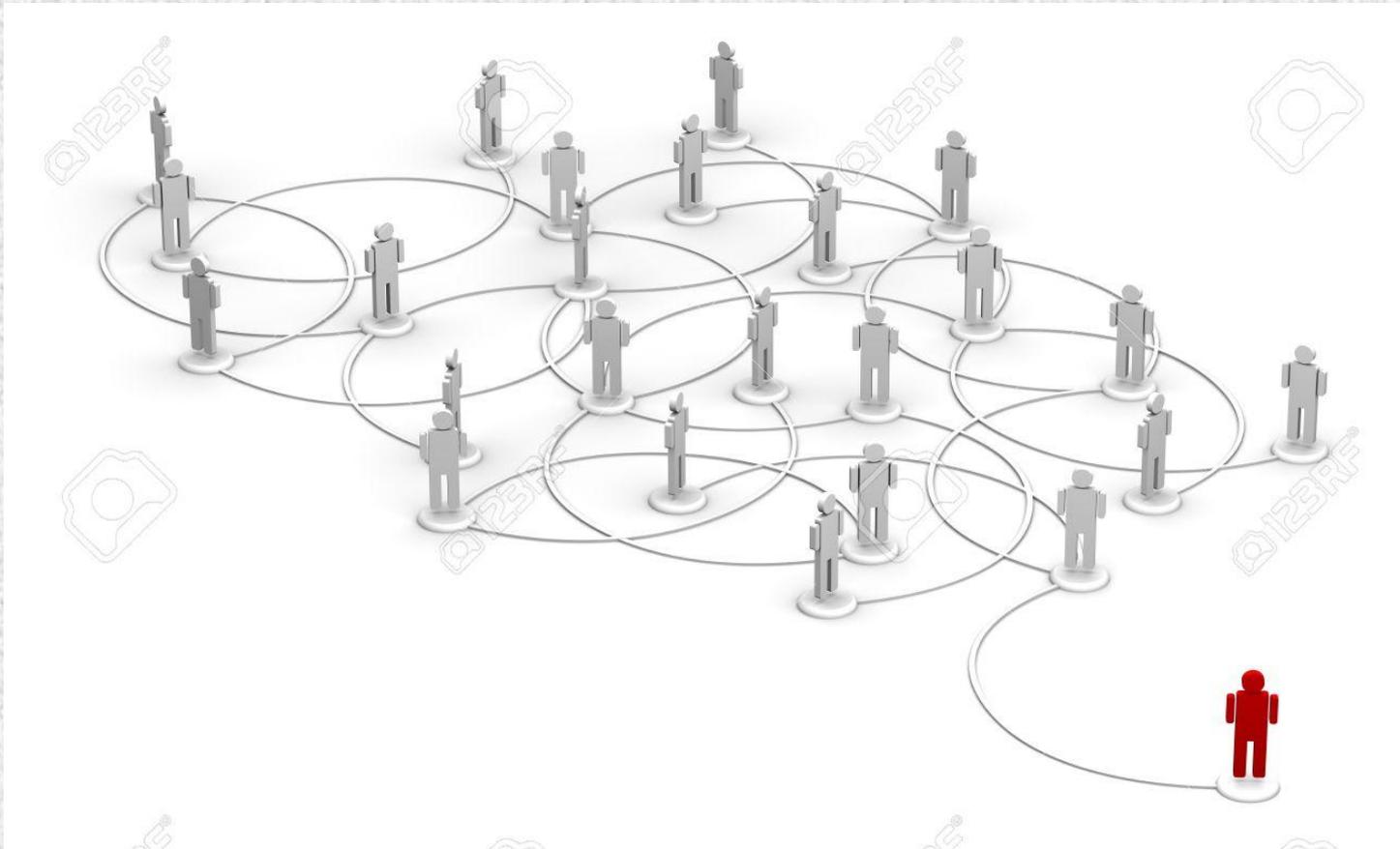
Al responsabile del centro di costo spetta la gestione delle risorse a fronte degli obiettivi assegnati.

La lettura delle componenti di costo secondo l'assetto organizzativo riveste quindi un'importanza fondamentale per analizzare se:

- una unità organizzativa ha a disposizione risorse sufficienti rispetto alle attività che deve svolgere;**
- la stessa ha rispettato, nell'arco di tempo, gli obiettivi di costo prefissati (a consuntivo).**

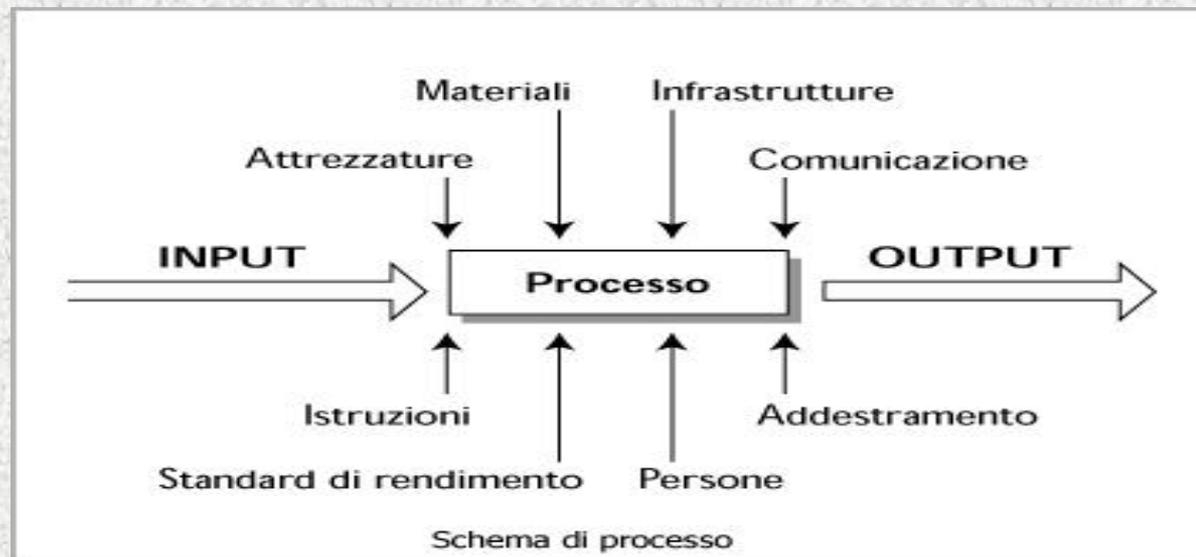
- **L'analisi dell'impiego delle risorse per centro di costo ha lo scopo di collegare i costi alle responsabilità.**
- **Per rendere possibile questo tipo di analisi è necessario suddividere l'organizzazione in unità operative, o centri di costo, che rappresentano le parti di struttura organizzativa (direzioni, aree, uffici, reparti) tra i quali è ripartito il lavoro complessivo.**

Individuare i percorsi CERTI della burocrazia



I PROCESSI DI LAVORO E IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO: 3 PAROLE CHIAVE.

PROCESSO



PROCEDIMENTO

PROCEDURA

E' UTILIZZATA ANCHE LA PAROLA **FLUSSO** QUANDO L'ITER DEL PROCEDIMENTO NON CONOSCE ATTI DIFFERENTI MA SOLO SUCCESSIVI CONTROLLI GERARCHICO-SPECIALISTICI.

E' INDISPENSABILE INDIVIDUARE CORRETTAMENTE:

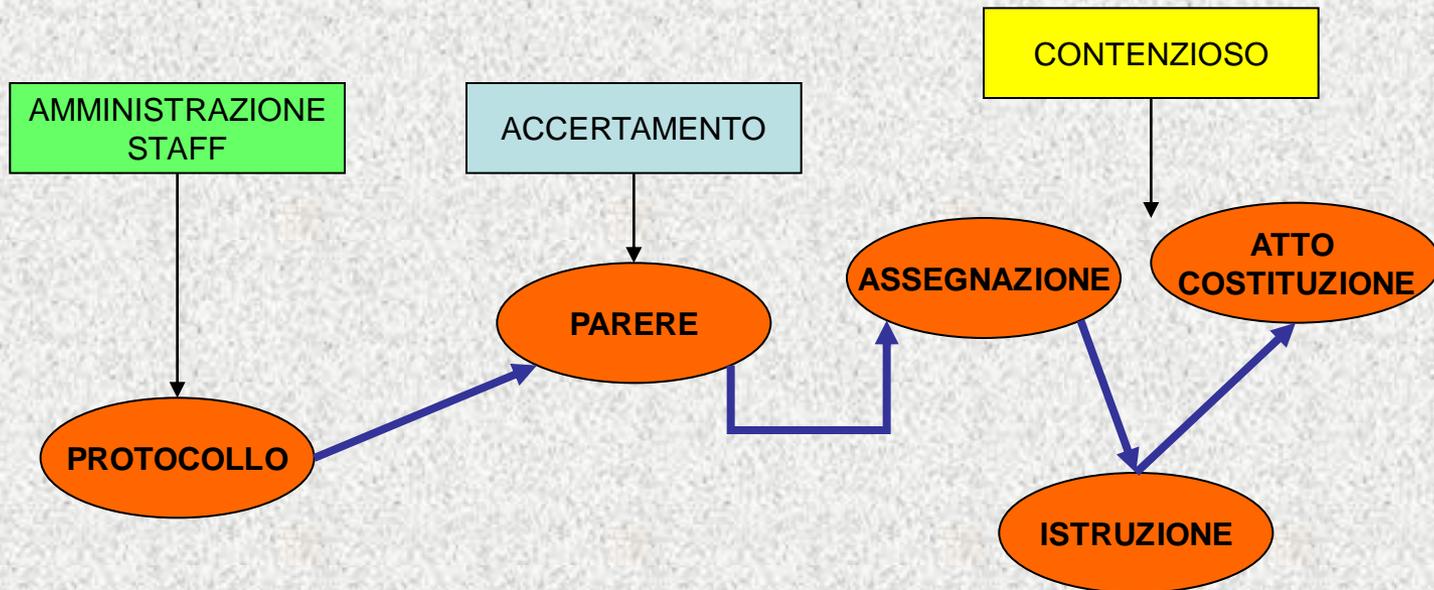
IL PROCESSO DI LAVORO, CHE RAPPRESENTA LA RELAZIONE OPERATIVA DI FATTO TRA DIVERSE UNITA' DI LAVORO.

IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO, CHE RAPPRESENTA LA PLURALITA' DEGLI ATTI PREORDINATI ALLO STESSO FINE, COSI' COME DESCRITTO DALLA NORMA.

LA PROCEDURA, CHE RAPPRESENTA LE INDICAZIONI DI PRASSI PER ESEGUIRE L'AZIONE AMMINISTRATIVA.

PROCESSO

**INSIEME DI ATTIVITA' CORRELATE
CHE GENERANO UN PRODOTTO.**



PROCEDIMENTO

**SERIE (PLURALITA')
DI ATTI AMMINISTRATIVI
TRA LORO FORMALMENTE
O NECESSARIAMENTE CONNESSI**



PROCEDURA

**L'ITER
DI PRASSI AMMINISTRATIVA
DA SEGUIRE DURANTE
L'ESECUZIONE DELL'AZIONE
AMMINISTRATIVA O NELLA
FORMULAZIONE DEI RELATIVI ATTI**

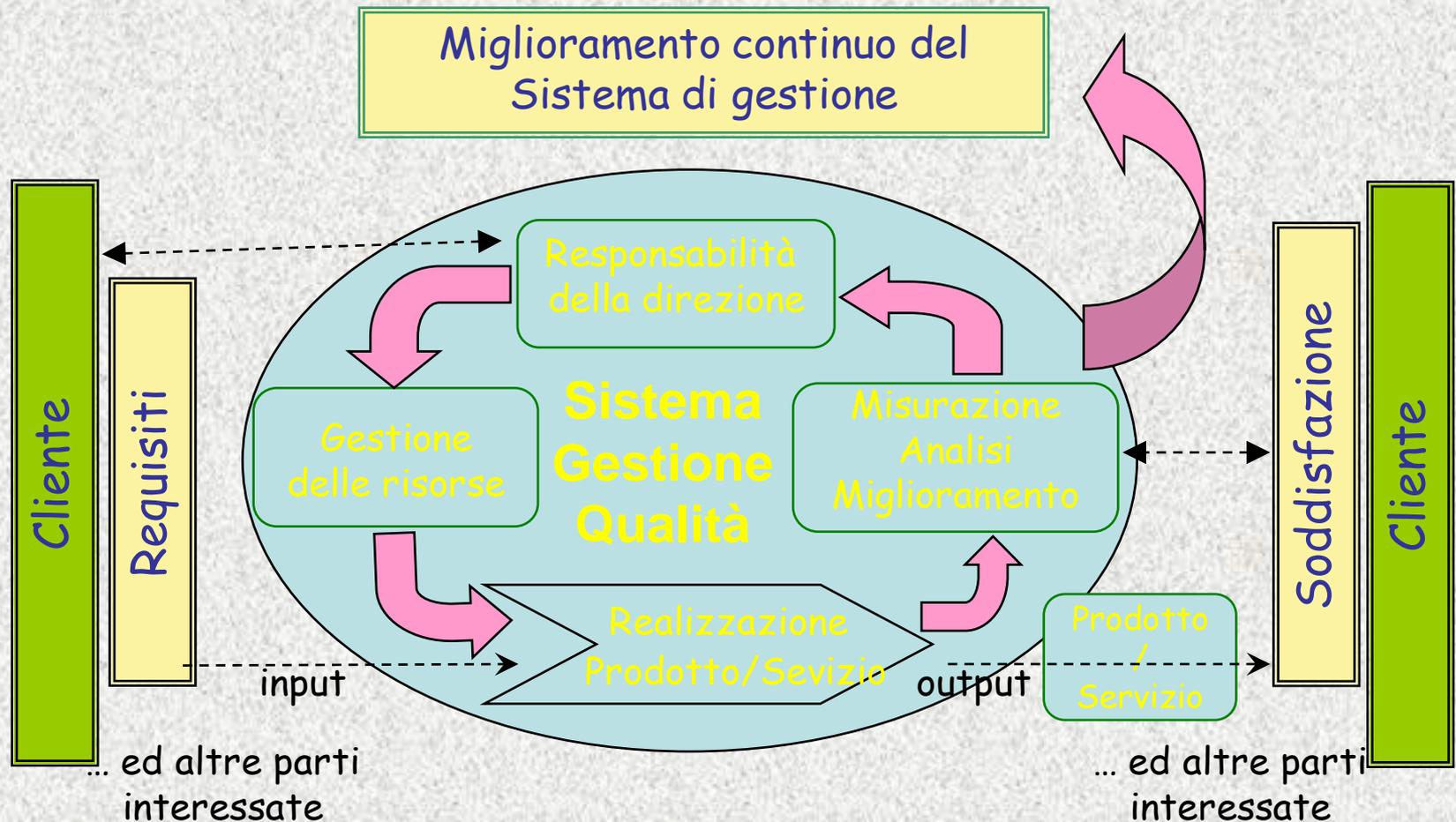
**CHECK
LIST**

PARERE

FIRMA

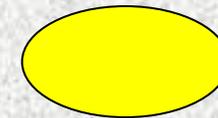
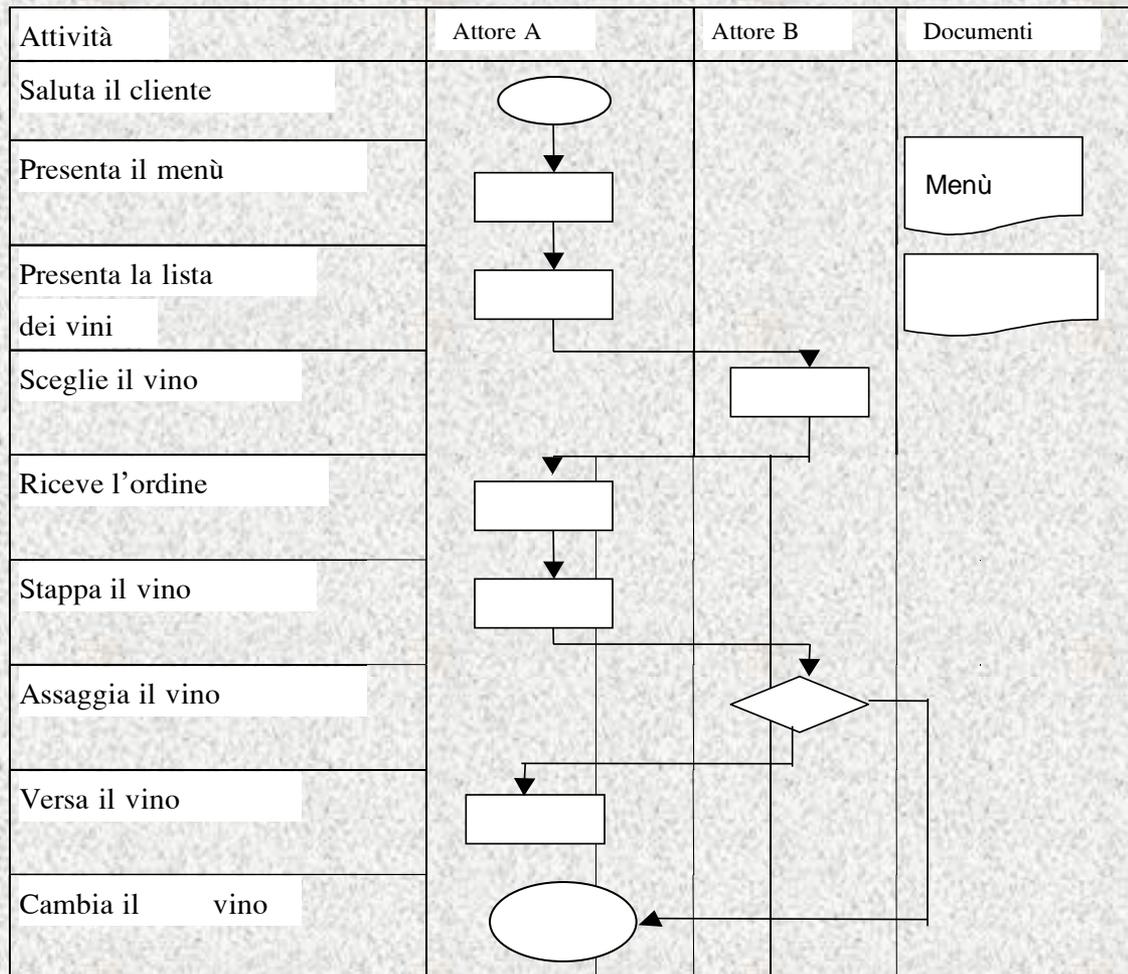
ATTO AMMINISTRATIVO

Sistema di gestione per la qualità descritto nelle norme ISO 9000



La documentazione SGQ

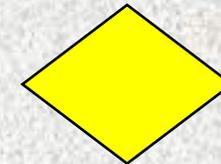
Rappresentazione grafica dei processi: esempio



Inizio/Fine



Attività



Decisione



Linea di flusso



Documento



Archivio



Connessione

Carta delle responsabilità di MACRO PROCESSO

PROCESSO	Funzione 1 Direzione	Funzione 2 Direzione Tecnica	Funzione 3 Responsabile Qualità
Pianificazione strategica	R	C	I
Gestione Risorse umane	I	R	C
Approvvigionamento		R	C

R = responsabile – C = collabora – I = informato

MICRO PROCESSO CONTROLLI SOSTANZIALI

2.1.1 CARTA DELLE RESPONSABILITÀ

N°	Fasi	Elementi in Ingresso	Elementi In Uscita	RESPONSABILITÀ				
				Direttore	Resp. Area Controllo	Coordinatore team	Addetto	Contribuente
1.	Assegnazione	Pratiche; eventuale lista di accompagnamento	Registrazione assegnazione pratiche	P	P	R	P	
2.	Istruttoria	Pratica; documentazione; disposizioni operative	Fascicolo; Raccolta di dati e informazioni; Attivazione del controllo; Invito al contraddittorio; Proposta di accesso mirato	P	P	P	R	
3.	Determinazione esito	Fascicolo; Raccolta di dati e informazioni	Fascicolo integrato; Proposta di adesione; Attivazione del controllo; Atto impositivo se esito positivo; Atto interno se esito negativo; Registrazione assegnazione aggiornata	R	P	P	P	P
4.	Completamento attività	Pratica aggiornata; Adesione perfezionata o Atto impositivo se esito positivo; atto interno se esito negativo	Pratica in archivio storico o temporaneo; Iscrizione a ruolo	R	P	P	P	P

R = Responsabile dell'esecuzione delle attività della fase;

P = Partecipa alle attività della fase

MICRO PROCESSO ACCERTAMENTO CON ADESIONE

2.1 CARTA DELLE RESPONSABILITÀ

N°	Fasi	Elementi in Ingresso	Elementi in Uscita	RESPONSABILITÀ				
				Direttore	Resp. Area Controllo	Coordinatore team	Addetto	Contribuente
1.	Avvio a seguito di iniziativa: - dell'ufficio -del contribuente	Pianificazione dei controlli Istanza e Atto impositivo in alternativa Richiesta di formulazione e Processo verbale	Invito notificato			P	R	P
2.	Contraddittorio con il contribuente	Documentazione dei controlli; ulteriore documentazione del contribuente	Verbali di contraddittorio; Atto di adesione		P	P	R	P
3.	Formazione dell'atto di adesione	Verbali di contraddittorio; eventuali ulteriori elementi	Atto di adesione sottoscritto	R	P	P	P	P
4.	Completamento attività	Estremi atto di adesione; prospetto di pagamento; modello F24 o F23 per i tributi settore registro; garanzia in caso di rateazione	Pratica in archivio storico o temporaneo; Atto di adesione perfezionato; eventuale Atto impositivo	R			P	P

R = Responsabile dell'esecuzione delle attività della fase;

P = Partecipa alle attività della fase

tipo di controllo	logica	strumenti	approccio
burocratico	<ul style="list-style-type: none"> -definire regole di comportamento -verificarne il rispetto 	<ul style="list-style-type: none"> - procedure - audit - sanzioni 	<ul style="list-style-type: none"> - formale - normativo
tecnocratico	<ul style="list-style-type: none"> - definire obiettivi - monitorare risultati 	<ul style="list-style-type: none"> - piani - budget - reporting - incentivi 	<ul style="list-style-type: none"> - razionale - quantitativo
politico	<ul style="list-style-type: none"> - definire valori - assicurarne condivisione e rispetto 	<ul style="list-style-type: none"> - carta dei valori - formazione - comunicazione - selezione 	<ul style="list-style-type: none"> - emozionale - qualitativo



BARI – CORSO ALCIDE DE GASPERI 270

Casella di posta elettronica: bari@uilpa.it

Sito istituzionale: <https://bari.uilpa.it>

**Realizzazione di Sante Giannocco
Segretario territoriale Bari - BAT**