

PERCORSO AGENZIA DELLE ENTRATE

Le strutture organizzative

Introduzione

Benvenuti. In questa lezione introdurremo le diverse strutture organizzative e le configurazioni tipiche che queste possono assumere.

In particolare vedremo:

- l'organizzazione per funzione
- l'organizzazione divisionale
- e la struttura a matrice

Bene, non ci resta che cominciare...

Tipi di strutture organizzative

La struttura organizzativa viene comunemente rappresentata in forma grafica mediante un organigramma, grazie al quale è più agevole un riconoscimento immediato delle scelte organizzative operate dalle aziende. Le diverse impostazioni organizzative alla base di uno specifico assetto organizzativo possono essere lette sotto quattro diversi punti di vista:

- 1) Catena di comando
- 2) Centralizzazione
- 3) Specializzazione
- 4) Formalizzazione

Vediamole in dettaglio...

- 1) Una struttura organizzativa può avere una **catena di comando** più o meno lunga. Con essa si intende una linea di autorità che va dal top management ai dipendenti di livello più basso. Questa struttura in pratica determina chi deve riferire a chi e chi deve controllare chi e cosa
- 2) La **centralizzazione** descrive se il processo decisionale si concentra in un organo centrale o è decentrato e si sviluppa con la partecipazione di una pluralità di soggetti (interni ed esterni). Un alto livello di condivisione garantisce una maggiore ricchezza di elementi per l'assunzione di decisioni, ma se non gestito in modo efficiente può rallentare lo stesso processo decisionale
- 3) La **specializzazione** definisce, invece, il grado di capillarizzazione di mansioni e compiti ed è ovviamente strettamente correlata al core business dell'organizzazione. Con un alto grado di specializzazione i dipendenti hanno la possibilità di diventare esperti nel proprio campo e di lavorare quindi in modo più produttivo. Una grande differenziazione interna alle strutture organizzative, invece, può favorire la formazione di figure flessibili a tutto tondo
- 4) Infine, il livello di regolamentazione e standardizzazione dei processi aziendali è rilevabile attraverso il differente livello di destrutturazione e descrizione delle attività, indipendentemente dalle persone

che le svolgono. Il grado di **formalizzazione** della struttura organizzativa lascia maggiore o minore libertà d'azione ai singoli individui, che possono organizzare il proprio lavoro in base alle proprie preferenze e competenze. Quanto più sarà formalizzata la struttura organizzativa, tanto più sarà data enfasi alla mera verifica delle procedure. Viceversa una struttura informale dovrà investire maggiori risorse nella valutazione dei risultati, analizzando con attenzione i fattori che ne determinano il successo o il fallimento

Il diverso modo in cui possono combinarsi queste quattro dimensioni principali dà luogo alle tre configurazioni tipiche dell'economia aziendale, vale a dire:

- 1) la struttura funzionale
- 2) la struttura divisionale
- 3) e la struttura a matrice

Organizzazione per funzione

La forma più immediata e più diffusa di struttura organizzativa prevede una suddivisione dell'azienda in aree omogenee, stabilite per ambito di attività o funzione, come ad esempio gli affari generali, gli approvvigionamenti, le vendite, le aree tecniche, la produzione, ecc.

Il principale vantaggio dell'organizzazione per funzione è la possibilità per i dipendenti di qualificarsi nei rispettivi settori di specializzazione, lavorando in un ambiente rassicurante rispetto alle mansioni da svolgere, proprio per la condivisione pressoché assoluta di compiti e competenze. È possibile quindi raggiungere elevati livelli di efficienza locale in ogni area funzionale. Inoltre, proprio la separazione per funzioni impedisce che vi siano duplicazioni di attività, come per esempio una contabilità distinta nelle varie ripartizioni aziendali. Allo stesso tempo, la struttura funzionale permette di prendere decisioni rapide, rendendola così particolarmente adatta alle aziende di piccole dimensioni, che realizzano una gamma piuttosto ristretta di prodotti, replicando attività standardizzate e a basso costo.

Per contro, il rischio principale in una struttura così rigida è rappresentato dalle barriere che, anche involontariamente, possono elevarsi tra le aree funzionali. Maggiore è l'autoreferenzialità che può derivare dall'alta specializzazione e dallo sviluppo di linguaggi tecnici sofisticati, minore sarà la capacità di comunicare, rischiando così di perdere il riferimento valoriale unico e gli obiettivi complessivi dell'azienda. Ciò si registra in modo particolarmente accentuato nel contesto della pubblica amministrazione, dove il concetto di "successo organizzativo" è sicuramente più difficile da definire rispetto a chi opera nei mercati competitivi. Le aziende private, infatti, facendo leva su indicatori finali come il fatturato e soprattutto i margini operativi, possono più agevolmente riportare tutti gli organi a un senso comune, contrastando l'insorgere dei cosiddetti compartimenti stagni.

L'elevato livello di specializzazione delle funzioni, infine, non agevola i meccanismi di competizione interna che sono tipicamente favoriti dal confronto, rischiando così di inibire il potenziale di sviluppo e innovazione presente in azienda.

Organizzazione divisionale

Le strutture divisionali solitamente sono la conseguenza organizzativa di esigenze di crescita e sviluppo aziendale. Esse si caratterizzano per la necessità di rispondere a un bisogno di differenziazione basata sull'output. Quest'ultimo può essere inteso come categoria di bene prodotto o di servizio erogato, di zona geografica coperta, di tipo di utenza servita o di altro.

Il vantaggio principale di questo tipo di struttura organizzativa è l'avvicinamento e l'adattamento alle caratteristiche specifiche dell'output – siano esse le specializzazioni necessarie per migliorare i prodotti e i servizi, le caratteristiche dei territori serviti o le esigenze dei diversi tipi di utenza. Inoltre, queste strutture possono generare una forma di competizione interna virtuosa tra unità equiparabili.

Il rischio principale è l'insorgere di una sorta di egoismo settoriale e di duplicazione delle attività, dovuto all'isolamento e all'autosufficienza operativa delle divisioni, specialmente quando sono collocate in posizioni geografiche distanti. Per evitare una perdita di controllo o la creazione di inefficienti duplicazioni funzionali a livello locale, è necessario un maggiore investimento in coordinamento, con costi di gestione "centrali" che possono crescere significativamente per correggere le disfunzioni che altrimenti si manifesterebbero.

Quando l'organizzazione divisionale viene applicata alla pubblica amministrazione si osserva proprio questa tendenza al conflitto tra amministrazioni centrali e strutture decentrate. Molto spesso le prime finiscono per essere viste come la fonte di inutili appesantimenti procedurali, ovvero di meri meccanismi di regolamentazione e controllo che ostacolano l'operatività. Quel che viene sofferto maggiormente dalle divisioni di linea è la sensazione che le esigenze di flessibilità operativa necessarie per dare risposte tempestive ed efficaci all'utenza non siano riconosciute e rispettate dall'amministrazione centrale. Quest'ultima, di converso, contesta alle strutture decentrate una scarsa attenzione alle regole e la pretesa di un'indipendenza eccessiva, che può sfociare in un'indisciplina intollerabile per una pubblica amministrazione.

In estrema sintesi, nelle strutture organizzative divisionali del settore pubblico si osserva una dinamica ricorrente in cui le divisioni di linea accusano l'amministrazione centrale di arroccarsi in una sorta di "torre d'avorio", mentre quest'ultima lamenta la sensazione di perdere il controllo su parti dell'amministrazione che operano "a briglie sciolte".

Organizzazione a matrice

Proprio per venire incontro ai problemi e agli svantaggi dei modelli funzionale e divisionale prende forma la cosiddetta struttura organizzativa a matrice. A ben vedere, infatti, i modelli precedenti presentano almeno due rischi in comune:

- 1) la rigidità del disegno organizzativo, sia esso guidato dalle funzioni o dagli output
- 2) la tendenza delle parti – strutture funzionali o divisioni – di prendere strade autonome, perdendo il senso dell'agire comune e degli obiettivi unitari dell'azienda

La struttura a matrice è una forma di organizzazione di tipo reticolare che si sviluppa invece su entrambe le dimensioni: una tipicamente funzionale e un'altra specifica del cosiddetto *core business* dell'azienda. Queste strutture hanno il vantaggio di coniugare specializzazione e coordinamento e propongono un'organizzazione più flessibile e meno gerarchica, attraverso l'intersecazione di divisioni e funzioni. L'obiettivo è proprio tentare di risolvere le rigidità tipiche delle strutture funzionali e divisionali, creando tra le diverse unità organizzative relazioni lungo le due dimensioni, mediante la previsione di processi trasversali o l'impostazione di progetti temporanei. Una tipica organizzazione a matrice contempla infatti la figura del "project manager", come soggetto responsabile di una specifica porzione di attività in senso orizzontale, e che attinge tempo e risorse dalle varie funzioni previste in organigramma.

Inevitabilmente ne emerge una struttura direzionale più articolata in quanto si sviluppa su entrambe le dimensioni, con conseguenti costi di gestione presumibilmente più elevati. Inoltre, il rischio di aree di sovrapposizione delle responsabilità è maggiore in questo tipo di strutture organizzative e di conseguenza possono insorgere tra i dipendenti confusione e spaesamento. Per questo è necessario mantenere l'equilibrio

tra gli interessi dei vari attori, tra i quali si potrebbero creare frizioni o veri e propri contrasti. Potenziale punto di contesa è proprio la doppia gestione: l'attraversamento delle aree di responsabilità può rendere più difficile la comunicazione, la linea decisionale e la valutazione delle performance. Proprio per questo motivo solitamente il responsabile della struttura funzionale delega solo temporaneamente i suoi subordinati alla partecipazione di un dato progetto, limitatamente ad attività ben definite e legate al compito da svolgere.

Si noti come la struttura a matrice recepisca in modo migliore i principi del management per obiettivi (MBO). Secondo questa prospettiva gestionale la centralità organizzativa non sta più nell'organigramma (vale a dire nel disegno statico dell'organizzazione), ma si sposta sui processi parziali (sui progetti), realizzati con maggiore flessibilità e capacità di adattamento e di collaborazione tra le persone. Inoltre, il team manager (o project manager) non è un capo gerarchico fisso e determinato, ma una persona che temporaneamente ricopre un ruolo di responsabilità, i cui effetti devono poter essere riconoscibili e valutabili in un determinato arco di tempo. Da questo punto di vista è evidente che quando viene adottata nella pubblica amministrazione, l'organizzazione a matrice ha a disposizione leve incentivanti (che possono essere percorsi di carriera o premi) limitate rispetto alle aziende di mercato, proprio per la rigidità di ruoli e di posizioni tipica dei contratti pubblici.

Conclusioni

Bene, per questa lezione è tutto.

Vi ricordo che abbiamo parlato dei principali modelli di strutture organizzative riscontrabili nelle aziende pubbliche e delle tre configurazioni tipiche dell'economia aziendale, analizzandone pregi e difetti di ciascuna.

Buono studio!