

## MiBACT, Competitività con Galbraith attuazione D.P.C.M 28-8-14 n. 171

Come organizzare al meglio una Istituzione Pubblica di Primaria importanza per il nostro paese come il Ministero dei Beni Culturali, rendendolo più efficiente, competitivo e legato ai cambiamenti normativi dei giorni nostri. Questo lavoro è una ricerca che applica il modello organizzativo dell'organizzazione aziendale di Galbraith, alla struttura pubblica del Ministero dei Beni e Attività culturali e del Turismo. Questo modello definisce le varie soluzioni organizzative e i vari livelli di complessità che l'organizzazione Pubblica, mediante il suo Task Environment nazionale di riferimento, definisce in termini di informazioni disponibili, obiettivi, supportando e scegliendo la soluzione organizzativa ottimale. Il lavoro si sviluppa con una descrizione del Ministero, le strategie utilizzate, e l'applicazione del modello organizzativo di Galbraith.

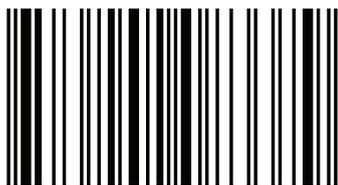


Francesco Di Tommaso, Laurea Triennale in Economia e Management (Università di Roma Tor Vergata 2010) 95/110, Laurea Magistrale in Lingua Inglese in Business and Administration (Università di Roma Tor Vergata 2013) 108/110, Master II Livello in Ingegneria per le Pubbliche Amministrazioni (Università di Roma Tor Vergata 2016).



Francesco Di Tommaso

## MiBACT, Competitività con Galbraith attuazione D.P.C.M 28-8-14 n. 171



978-620-2-08337-9

**EAI**  
edizioni accademiche italiane

**Francesco Di Tommaso**

**MiBACT, Competitività con Galbraith attuazione D.P.C.M 28-8-14 n.**

**171**



**Francesco Di Tommaso**

**MiBACT, Competitività con Galbraith  
attuazione D.P.C.M 28-8-14 n. 171**

**Edizioni Accademiche Italiane**

**Imprint**

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Publisher:

Edizioni Accademiche Italiane

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

**ISBN: 978-620-2-08337-9**

Copyright © Francesco Di Tommaso

Copyright © 2018 International Book Market Service Ltd., member of  
OmniScriptum Publishing Group

All rights reserved. Beau Bassin 2018

**Francesco Di Tommaso**

**“Ministero per i Beni e le Attivita’ Culturali,  
Competitivà e Cambiamento con il modello  
organizzativo Galbraith secondo il D.P.C.M. del  
29/08/2014 n.171 ”**

## SINTESI

Questo lavoro è una ricerca che applica il modello organizzativo dell'organizzazione aziendale di Galbraith, alla struttura pubblica del Ministero dei Beni e Attività culturali e del Turismo. Questo modello definisce le varie soluzioni organizzative e i vari livelli di complessità che l'organizzazione Pubblica, mediante il suo Task Environment nazionale di riferimento, definisce in termini di informazioni disponibili, obiettivi, supportando e scegliendo la soluzione organizzativa ottimale. Il lavoro si sviluppa con una descrizione del Ministero, le strategie utilizzate, e l'applicazione del modello organizzativo di Galbraith. Le informazioni organizzative prese dal consigliere del Ministro Dario Franceschini, il Professor Alessandro Benzia mi permettono di definire che il contesto in cui il Ministero opera sia in ambito nazionale che internazionale, e' estremamente eterogeneo come quello italiano ma con un alto livello di complessità e "alta" qualità del servizio che porta lo stesso Ministero a gestire un'alta complessità informativa. Prima della Riforma D.P.C.M. del 29/08/2014 n.171 il Ministero attuava una struttura organizzativa complessa, pesante ma soprattutto inefficiente. Oggi la soluzione organizzativa ottimale che deve essere adottata per il Ministero è la "perfetta integrazione con i propri Uffici periferici" in tutta la penisola, massimizzando la qualità del servizio verso il cliente e la conoscenza dei diversi territori di competenza rendendo il Ministero più flessibile e più competitiva.

# INDICE

CAPITOLO 1 – Introduzione	4
1.1 Ministero dei Beni e Attività Culturali e Turismo (MiBACT) – Attuale Struttura Organizzativa	5
1.2 Il modello di Galbraith - Dalla teoria “One Best Way” alla teoria “One Best Fit”	11
1.2.1 Differenti soluzioni organizzative	17
1.2.1.1 Soluzioni organizzative per bassi livelli di complessità	18
1.2.1.2 Soluzioni organizzative per alti livelli di complessità	20
1.2.2 Applicazione del modello di Galbraith alla Struttura Pubblica MiBACT	24
CAPITOLO 2 - MiBACT, Competitività' e Cambiamento con il Modello Organizzativo di Galbraith	25
2.1 MiBACT, struttura organizzativa e strategia	25
2.2 L'applicazione del modello di Galbraith – Analisi dei Visitori Poli Museali	31
2.2.1 Organizzazione Centrale, Organi di Diretta Collaborazione	31
2.2.2 Le Informazioni utilizzate	33
2.2.3 Il Task di riferimento	36
2.2.4 Galbraith e MiBACT	37
2.2.4.1 Le diverse soluzioni organizzative	42
CAPITOLO 3 - Conclusioni	50
3.1 Competitività, cambiamento ed evoluzione con Galbraith in un futuro ministeriale.	51

# Introduzione

## 1.1 Ministero dei Beni e Attività Culturali e Turismo

Il **Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo**, noto anche con l'acronimo **MIBACT**, è il dicastero del Governo Italiano preposto alla tutela della cultura, dello spettacolo, e alla conservazione del patrimonio artistico e culturale e del paesaggio e alle politiche inerenti al turismo. L'attuale ministro della Cultura è Dario Franceschini.

La struttura organizzativa del dicastero è piuttosto complessa, ed è stata oggetto di ripetute modifiche. La struttura ministeriale dispone di uffici di diretta collaborazione del ministro e uffici propri del dicastero, a livello centrale, nonché di uffici periferici. È in corso la *riorganizzazione del Ministero* oggetto della mia attività di Stage.

### **Premessa**

La struttura organizzativa ed amministrativa sono state riorganizzate con DPR n. 91 del 2 luglio 2009. La discussione sulle proposte di modifica è stata particolarmente accesa, ed infatti in pochi anni ne sono state approvate ben tre: l'ultima è appunto quella attuale del mese di luglio 2009, ma si pensi che verso la fine del 2006 i dipartimenti erano stati soppressi, dopo la loro recente istituzione del 2002, riorganizzando il dicastero in direzioni generali. Nel 2007 intervenne la riorganizzazione che istituì 9 direzioni generali (DG). Quella attuale, voluta dal ministro **Sandro Bondi (PDL)** riduce le DG da nove ad otto, accorpando taluni uffici e competenze, come la *DG per l'organizzazione, l'innovazione, la formazione, la qualificazione professionale e le relazioni sindacali* e la *DG per il bilancio e la*

*programmazione economica, la promozione, la qualità e la standardizzazione delle procedure, che vengono accorpate nella DG per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale, cui viene scorporata la parte afferente la promozione e la valorizzazione dei beni culturali incorporandola in DG per la valorizzazione del patrimonio culturale, o la DG per le antichità, che accorpa la DG per i beni architettonici, storico artistici ed etnoantropologici e la DG per i beni archeologici. In altri casi si tratta di modifiche meramente formali, come la DG per i beni librari, gli istituti culturali ed il diritto d'autore, che ora viene denominata DG per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore, o la DG per la qualità e la tutela del paesaggio, l'architettura e l'arte contemporanee ora denominata DG per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanee.*

#### **Strutture centrali**



Palazzo del Collegio Romano - sede amministrativa del Ministero



Sono uffici di diretta collaborazione presso il MiBACT i seguenti:

- l'ufficio di gabinetto;
- la segreteria del ministro;
- l'ufficio stampa;
- l'ufficio legislativo;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance - OIV.

Le strutture proprie del Ministero sono:

- il Segretariato generale, che cura le funzioni proprie del dicastero. È organizzato in quattro servizi:
  - Servizio I (affari generali, tematiche trasversali, coordinamento);
  - Servizio II (osservatorio per le attività internazionali);
  - Servizio III (ufficio studi);
  - Servizio IV (servizio ispettivo).

## **Gli istituti centrali e speciali**

Afferiscono inoltre al segretariato generale i seguenti istituti centrali:

- Istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane e per le informazioni bibliografiche;
- Opificio delle pietre dure;
- Istituto centrale per il restauro e la conservazione del patrimonio archivistico e librario.

Vi è poi un istituto dotato di autonomia speciale, sempre afferente al segretariato generale:

- Istituto superiore per la conservazione ed il restauro.

## **Le Direzioni Generali**

Dal luglio del 2009 questo è l'attuale assetto del dicastero suddiviso in **8 Direzioni Generali**:

- Direzione generale per l'organizzazione, gli affari generali, l'innovazione, il bilancio ed il personale;
- Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l'architettura e l'arte contemporanee;
- Direzione generale per le antichità;
- Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale;
- Direzione generale per gli archivi;
- Direzione generale per le biblioteche, gli istituti culturali ed il diritto d'autore;
- Direzione generale per il cinema;
- Direzione generale per lo spettacolo dal vivo.

## **Strutture consultive**

Opera presso il Ministero il **Consiglio superiore per i beni culturali e paesaggistici**, quale organo consultivo a carattere tecnico-scientifico in materia di beni culturali e paesaggistici, nonché sette comitati tecnico-scientifici:

- comitato tecnico-scientifico per i beni archeologici;
- comitato tecnico-scientifico per i beni architettonici e paesaggistici;
- comitato tecnico-scientifico per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico;
- comitato tecnico-scientifico per gli archivi;
- comitato tecnico-scientifico per i beni librari e gli istituti culturali;
- comitato tecnico-scientifico per la qualità architettonica e urbana e per l'arte contemporanea;
- comitato tecnico-scientifico per l'economia della cultura.

I comitati durano in carica tre anni e possono riunirsi in seduta congiunta a richiesta del Ministro o del Segretario generale per l'esame di questioni a carattere interdisciplinare.

## **Organi periferici**

L'organizzazione periferica del Ministero è alquanto variegata: 17 **direzioni regionali per i beni culturali e paesaggistici** (DRBCP), con competenza pressoché su tutte le regioni italiane, coordinano le soprintendenze suddivise nelle quattro seguenti tipologie:

- le Soprintendenze per i beni architettonici e paesaggistici;
- le Soprintendenze per i beni storici, artistici ed etnoantropologici;
- le Soprintendenze per i beni archeologici;
- le Soprintendenze archivistiche.

Le soprintendenze hanno una specifica competenza territoriale che alcune volte coincide con la regione, altre con una o più province.

Le direzioni regionali coordinano anche:

- gli archivi di Stato,
- le biblioteche statali,
- i musei e le pinacoteche nazionali;
- i siti archeologici;
- tutti gli altri istituti di conservazione statali dotati di autonomia.

Da notare che il Ministero per i Beni e le Attività Culturali non ha competenza nelle regioni Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta e Sicilia, in quanto gli statuti regionali affidano la materia in maniera esclusiva alle predette.

## 1.2 Il modello di Galbraith - Dalla teoria "One Best Way" alla teoria "One Best Fit"

Verso gli anni 50 al Tavinstock institute of London l'uso che si dà al concetto dell'organizzazione cambia. L'organizzazione è pur sempre una "entità" organizzata che svolge una serie di attività finalizzate all'ottenimento di un risultato attraverso l'impiego di risorse di diversa natura (umane, materiali e immateriali), ma non è più "costante" nel tempo, come una formula vincente in tutte le situazioni e "indipendente", ovvero non è influenzata da nessun cambiamento esterno e interno ad essa. L'organizzazione inizia ad essere concepita come un'entità "variabile", ovvero un'entità che deve essere modificata nel tempo e "dipendente", in quanto si modifica in base a variabili esterne ed interne dalle quali deriva il suo modo d'essere. Questo cambiamento si definisce nell'abbandono del solo modo ottimale di organizzare, ovvero del postulato del *One Best Way*, al concepimento dell'organizzazione come sistema dotato di parti che si comunicano a vicenda per interagire ed adattarsi con l'ambiente esterno in continua evoluzione, il cosiddetto ricongiungimento al postulato *One Best Fit*. Le analisi empiriche che hanno portato a tale cambiamento sono quelle dell'inglese J.Woodward, svolte tra il 1958 e il 1965, che mette in evidenza la relazione che sussisteva tra organizzazione e tecnologia, ovvero come variava l'organizzazione al variare della tecnologia analizzando un campione di cento imprese britanniche. Woodward si rese conto che le organizzazioni di tali imprese si modificarono al variare della tecnologia e che quindi il postulato dell'unicità del processo produttivo di Taylor<sup>1</sup> venne meno in

quanto i successi di tali imprese britanniche non erano dovuti all'applicazione dei principi tayloristici ma bensì alla capacità di modificare l'organizzazione dell'impresa al variare della tecnologia. Questo portò un fallimento delle teorie universalistiche, che cercarono di spiegare tutto con un solo modello e che si diede più importanza alla casuale naturalistica definita nella "situazione dell'impresa", considerata in questo caso la variabile indipendente dove la stessa struttura organizzativa si doveva attenere. La scelta della situazione di impresa si differenzia in quattro tipiche situazioni: quella relative all'ambiente, alla tecnologia, alla strategia e alla dimensione aziendale. Tali diverse situazioni ovviamente danno luogo a diverse strutture organizzative (pluralismo organizzativo) però con dei limiti dovuti dal fatto che la semplificazione di tali modelli, basati su analisi statistiche e la non considerazione di ulteriori variabili sia interne che esterne possono influenzare la variabile indipendente dell' impresa. J.R.Galbraith non basandosi su indagini statistiche ma sulla propria esperienza di docente e consulente di sistemi informativi, supera in parte tali limiti, sviluppando e integrando le diverse variabili indipendenti di impresa introducendo il concetto di "precedibilità di compiti" la quale può essere applicata alla Struttura Ministeriale di cui andremo a parlare e definire.

<sup>1</sup> ci si riferisce al postulato di Taylor dell'organizzazione scientifica del lavoro e della produttività ovvero al campionamento adeguato di unità empiriche e la sua scomposizione in unità elementari eliminando le attività non necessarie cercando di svolgere così l'attività produttiva nel minor tempo possibile e produrre la maggior quantità produttiva possibile.

L'introduzione della "predicibilità dei compiti" da parte di J.R.Galbraith si riferisce al grado di possibile strutturazione dei compiti e sintetizza gli influssi dell'ambiente esterno o da variabili di contesto sul sistema organizzativo pubblico.

Il modello parte dall'analisi della struttura organizzativa dell'impresa pubblica intesa come insieme di elementi che consentono di svolgere compiti con diverso grado di predicibilità, dove essa è intesa come variabile indipendente che influenza l'organizzazione.

Al diverso grado di predicibilità dei compiti è aggregato il volume delle informazioni da raccogliere e elaborare per svolgere efficientemente una determinata attività.

*-Task is influenced by predictable activity can be pre-planned not continuous communication and unpredictable necessary additional information transmission-<sup>1</sup>.*

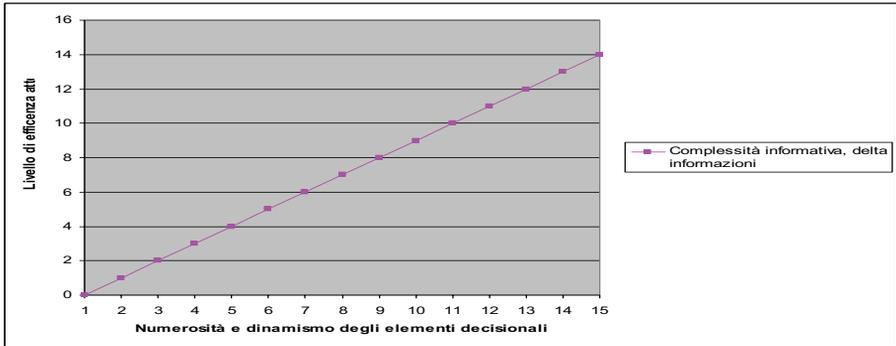
In fine, dato un certo obiettivo di efficienza, la differenza tra le *informazioni necessarie* per lo svolgimento di una attività e le *informazioni disponibili* prima di iniziare la stessa definisce il grado di incertezza del compito. Possiamo quindi definire la predicibilità dei compiti (P) come il grado di incertezza (U) che è funzione (f) della differenza tra le informazioni richieste (I<sub>r</sub>) e quelle disponibili (I<sub>d</sub>): P dato da  **$^2U=f(I_r-I_d)$** .

<sup>1</sup> da Galbraith nel "Environmental and Technological Determinant of Organizational Design" e si riferisce al fatto che l'ambiente è gestito non solo da informazioni che possono essere conosciute a priori ma anche da informazioni che vengono conosciute nel tempo.

Quindi data la quantità di informazioni disponibili, l'incertezza del compito è funzione della *qualità* e *quantità* delle informazioni necessarie per lo svolgimento dello stesso (Ir) le quali dipendono dalla: "diversità del compito" (d) in termini di servizi e clienti, "numero delle differenti risorse finanziarie in-put" (n) necessarie per lo svolgimento del compito misurato dal numero di differenti tecniche e modalità di divisione del lavoro ed infine dal "livello di performance atteso" (p) nello svolgimento del compito misurato con un criterio di efficienza di utilizzo di processi organizzativi. Anche il task environment del Ministero in questo contesto è una variabile determinante per il livello di soddisfazione degli obiettivi e per la ricerca di soluzioni organizzative adeguate al raggiungimento di tali obiettivi. Possiamo quindi riscrivere la nostra funzione P dato da  **$U=f((d;n;p)-Id)$** .

La complessità informativa del task ministeriale, ovvero dell'ambiente di riferimento in cui opera il Ministero, è uguale quindi al volume delle informazioni da raccogliere ed elaborare e con ciò si intende la numerosità e dinamismo delle variabili da governare e dal livello di efficienza che si vuole raggiungere in un'ottica di decisione aziendale.

Grafico 1 – La complessità informativa.



Possiamo dire che maggiore è la numerosità degli elementi decisionali ovvero maggiore è la complessità delle informazioni da ricercare e maggiore è il livello di efficienza atteso; un alto livello di efficienza si raggiunge attraverso la capacità di recepire e gestire un alto numero di informazioni.

Secondo un altro schema sviluppato da Airoidi possiamo riassumere che la complessità (c) è uguale alla numerosità dei compiti da svolgere (n), dalla disomogeneità degli elementi da governare (d) e dal livello di interazione tra gli elementi da governare (c), tutto questo per il livello di efficienza che l'ambiente impone al Ministero (Pe) e la pressione competitiva (Pi). Quindi secondo la formula abbiamo:

$$^4 c = f(n, d, v, c) \times (Pe + P)$$

Il concetto qui di pressione sui risultati si riferisce al fatto che per valutare il fabbisogno di integrazione degli elementi da governare non ci si deve solo limitare alla complessità intrinseca dell'attività svolta ma è altresì necessario considerare lo stato più o meno favorevole del contesto in cui si trova ad operare il Ministero insieme al livello di performance atteso.

Intendendo l'incertezza come complessità informativa, la gestione dell'incertezza è intesa come l'elenco degli strumenti con potenza, in termini di capacità di gestione delle informazioni e costo crescente a seconda del livello di complessità – “Se la complessità informativa è ...allora gli strumenti organizzativi devono essere...”.

Possiamo quindi dire che il modello di Galbraith permette di scegliere la soluzione organizzativa ottimale in base agli obiettivi da raggiungere prefissati dal Ministero. Tanto più gli obiettivi saranno più difficili da raggiungere tanto più il Ministero necessita di un'elevata quantità di informazioni aumentando così la sua complessità informativa da gestire.

<sup>2-4</sup> formule tradotte e definite da Alessandro Hinna in riferimento alle elaborazioni attuate da Galbraith nel capitolo “Incertezza, complessità e organizzazione il modello analitico di Galbraith”- *Organizzazione d'azienda* di D.Tomasi.

<sup>5</sup> espressione utilizzata da Galbraith facendo riferimento al modello contingente in quanto non esiste un unico modello organizzativo ottimale per tutte le situazioni ma più modelli organizzativi per diverse situazioni.

## 1.2.1 Le diverse soluzioni organizzative

In base a diversi livelli di complessità informativa interno al Ministero secondo il modello di Galbraith abbiamo diverse soluzioni organizzative.

Per un livello di complessità informativa interno pressoché nullo abbiamo un'attività di routine definite da "soluzioni organizzative semplici" ovvero da "regole, procedure e programmi".

Per un basso livello di complessità informativa abbiamo soluzioni organizzative medio-semplici costituite da capi ovvero dalla "gerarchia" le quali possono essere utilizzate dalle direzioni con molte aree funzionali che utilizzano attività di routine e non.

Per un medio livello di complessità informativa abbiamo ancora medio-semplici soluzioni organizzative definite da "delega su obiettivi" utilizzate da imprese che producono più prodotti con diverse situazioni problematiche.

Per invece livelli di complessità alti o altissimi si fa ricorso a soluzioni "organizzative complesse" costituite da "riduzione complessità" e "aumento delle capacità di elaborazione". Tali soluzioni sono utilizzate dalle istituzioni pubbliche (nel nostro caso il MiBACT) con un elevato fabbisogno di informazione e coordinamento e con problemi di integrazioni di vari nuclei di attività e risposte a problematiche immediate.

### 1.2.1.1 Soluzioni organizzative per bassi livelli di complessità

Entrando ancora più nel dettaglio nelle soluzioni organizzative semplici, per regole, procedure e programmi ci si riferisce alla definizione in anticipo di esse. Le informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività sono note prima della sua esecuzione dove il modello utilizzato è un modello weberiano<sup>1</sup> di standardizzazione e formalizzazione. L'organizzazione riesce a prevedere in anticipo tutte le risposte a singoli problemi che si presentano e tutte le decisioni che possono essere prese in anticipo e standardizzate a priori. Il coordinamento tra il personale può essere senza comunicazione senza il bisogno di raccogliere delle informazioni.

Per gerarchia, invece si riferisce alla parte dell'attività che possono essere non più prevedibili dove le sole attività prevedibili saranno formalizzate e standardizzate. Le attività quindi non prevedibili saranno gestite dai capi i quali acquisiscono ed elaborano le informazioni. Con una bassa complessità la gerarchia viene impiegata in modo "cumulativo", ovvero di sostegno, rispetto a norme, regole e procedure dove attraverso "comunicazioni verticali" si riduce la necessità di comunicazione orizzontale mantenendo elevata la qualità del coordinamento tra le differenti qualità organizzative.

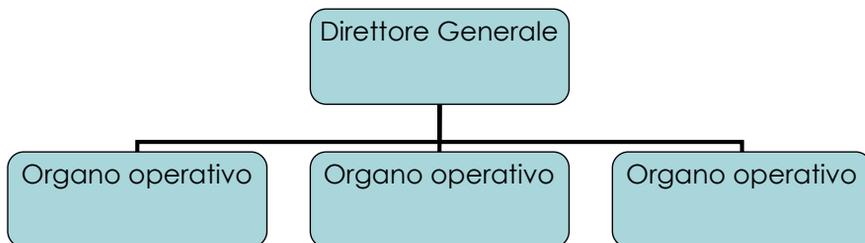
<sup>1</sup> ci si riferisce alla "teoria burocratica" di Weber in cui attraverso una articolata definizione di regole che costituiscono il manuale a cui attenersi, è possibile regolare ex-ante tutte le possibili situazioni future. Questo secondo una logica di capacità di prevedere e gestire l'ambiente di riferimento.

I limiti che comporta l'utilizzo dello strumento gerarchico si riferisce al fatto che i nuovi problemi affrontati possono interessare più parti dell'organizzazione allo stesso livello gerarchico. La gerarchia potendo gestire flussi di comunicazione solo verticali impiega tempi troppo lunghi per essere gestiti con elevato numero di elementi da governare per i capi questo è il caso del Ministero.

La delega su obiettivi, infine è lo strumento utilizzato per superare il limite della gerarchia attraverso un processo di decentramento di alcuni processi decisionali e lo sfruttamento delle energie intellettive.

Il dirigente viene quindi aiutato pur avendo però il controllo delle attività di gestione delle eccezioni più importanti, il controllo di regole e programmi e la gestione dei meccanismi di delega.

Figura 1 - Diagramma per funzioni



La forma di controllo dei Direttori Generali può essere per obiettivi avendo così la possibilità di verificare il comportamento dei collaboratori, la definizione dei programmi centrali e il coordinamento dei subordinati.

### 1.2.1.2 Soluzioni organizzative per alti livelli di complessità

In riferimento invece alle soluzioni organizzative complesse, dove vi è un aumento della capacità di elaborazione delle informazioni, si hanno in prima linea i "Sistemi informativi verticali" che si suddividono in Sistemi informativi automatizzati e Sistemi informativi di raccolta e archiviazione i quali, entrambi, migliorano la capacità decisionale delle singole aree gestendo gli imprevisti con la ripetizione del processo di programmazione e la rielaborazione di tutte le informazioni disponibili. Per far questo tali soluzioni organizzative detengono dei requisiti di efficacia distinti in "selettività", che si riferisce alla congruenza tra flussi informativi e processo di decisione a cui sono diretti il rischio di un sovraccarico informativo, "adattabilità" ovvero la variazione dei flussi informativi in risposta a modifiche del sistema di decisioni, "coerenza", intesa in termini qualitativi e "l'accettabilità" da parte di coloro che ne devono fare uso.

In seconda linea invece si hanno le "Relazioni laterali" cui si riferisce al problema di coordinamento e integrazione di unità organizzative superando orizzontalmente e diagonalmente attraverso l'attivazione di processi decisionali congiunti le linee gerarchiche. Questo viene attuato mediante l'utilizzo dei seguenti strumenti: "contatti diretti tra Direttori Generali", cui si riferiscono le comunicazioni formali attraverso la massimizzazione della capacità di comunicazione tra i soggetti coinvolti con solidarietà e comprensione reciproca per fronteggiare gli aspetti qualitativi dei problemi da affrontare che le rendono costose sia in termini di denaro che di tempo, "layout" cui si riferisce la progettazione di spazi fisici in funzione del fabbisogno di

coordinamento tra due o più unità ministeriali agevolando le occasioni di incontro e vicinanza di soggetti chiamati all'interazione e riducendo i tempi di comunicazione con una conoscenza reciproca tra gli attori e aumento di capacità di intesa, "comitati" ovvero gruppi di lavoro temporanei orientati per gestire problemi nuovi integrando competenze ed esperienze diverse agevolando così l'integrazione, "comitati permanenti" ovvero organi di integrazione permanenti che gestiscono la convergenza su particolari obiettivi comuni di unità organizzative diverse, "piani di collegamento" e "ruoli dirigenziali di integrazione" cui si riferiscono posizioni di livello medio/basso che operano da ponte tra organi specializzati per problemi frequenti e non sofisticati ed infine abbiamo gli "organi di integrazione" composti da unità organizzative di Dipartimento, area Geografica - Regioni, Bilancio, Comunicazione e Organizzazione del Personale responsabili di tutte le attività inerenti al Ministero di riferimento, di Servizio, di Direttore Generale in riferimento all'innovazione e integrazione di competenze, Consulenza tecnico - scientifica con i relativi processi ministeriali, funzioni di integrazione attraverso una mediazione e contemperamento di interessi tra distinte unità ministeriali partecipi alla identificazione e soluzione di problemi complessi ed infine la relativa struttura a matrice nella doppia dipendenza gerarchica integrando dall'alto (alta direzione) e dal basso (bassa direzione) integrando in modo tecnico da parte di singoli direttori di funzione.

<sup>2</sup> figura importante all'interno dell'organizzazione aziendale in quanto dipende dalla direzione generale ma alle sue dipendenze non vi sono unità operative. La sua funzione si riferisce nella gestione e risoluzione di problemi aziendali per area, per prodotto, per brand o commercializzazione attraverso la sua capacità di gestire gli operatori delle diverse funzioni aziendali.

In riferimento all'aumento della capacità di elaborazione di informazioni abbiamo la "socializzazione" ovvero il livello di socializzazione che è presente in ciascuna area ministeriale di competenza misurata in termini di reciproca stima personale e professionale con la condivisione degli obiettivi aziendali e lunghi tempi per la sua attuazione. La socializzazione quindi è costituita da reti di rapporti interpersonali attraverso un dialogo e cooperazione tra i membri ed un allineamento dei componenti di fronte alla soluzione di problemi, tutto questo con meno informazioni necessarie e un sistema di selezione e inserimento di carriera coordinato fra Direttori Generali attraverso una condivisione di norme e valori costituzionali.

Gli altri strumenti che fanno parte delle soluzioni organizzative complesse, ma che a differenza dei primi, permettono la riduzione delle esigenze di disponibilità delle informazioni, sono le "unità autosufficienti" come quella che si definirà in seguito OIV – Organismo Indipendente di Valutazione della Performance. Tali unità sbloccano l'intero sistema organizzativo per ricorrere a meccanismi di gestione della complessità attraverso uno scollamento tra gestione e organizzazione che spinge per cambiare il criterio di specializzazione ridefinendo la struttura organizzativa da un assetto di tipo funzionale ad un assetto di tipo divisionale. Questo si concretizza da il passaggio da un criterio di specializzazione orizzontale ad un criterio di specializzazione per area geografica con maggiore omogeneità di informazione e eliminazione di alcune interdipendenze tra unità organizzative abbassando il relativo fabbisogno di integrazione e decisioni di elevata autonomia. Questa soluzione per Galbraith sarà tanto più legittima tanto più saranno disomogenei e indipendenti gli

elementi di out-put di ogni direzione periferica presi come criterio di specializzazione orizzontale.

Poi abbiamo le "risorse in eccesso" che permettono di abbassare il livello di complessità accettando un minore livello di performance sia qualitativo che quantitativo. Tali risorse eccedenti vengono definite attraverso il rapporto risorse e risultati con la dotazione di risorse aggiuntive, a parità di out-put e l'individuazione di categorie di risorse, il cui costo non è critico e se ne dota l'organizzazione in misura eccessiva rispetto al reale fabbisogno e infine attraverso la riduzione di out-put a parità di risorse con abbassamenti qualitativi e quantitativi dei risultati con più perdita di competitività e costo addizionale ovvero un vero e proprio *slack resources*, inteso come il costo del non cambiamento.

Infine abbiamo la "gestione dell'ambiente" ovvero l'azione sul proprio ambiente di riferimento invece che adeguare ad esso il proprio assetto organizzativo. La gestione dell'ambiente si concretizza in tre azioni che sono; "l'azione di comunicazione esterna", la quale è delegata all'ufficio di diretta collaborazione diretta con il Ministro "Ufficio Stampa" come i rapporti con le radio e televisioni, aumento "conoscenza tra i servizi prodotti e percezione degli stessi" da parte dell'ambiente; "creazione di esternalità negative" ovvero il trasferimento nell'ambiente di problematiche che l'ambiente artistico e storico non è in grado di gestire ed infine le "strategie cooperative" perseguite tramite accordi più o meno espliciti con gli enti locali così da rendere più prevedibili i comportamenti e la riduzione della pressione competitiva.

## 1.2.2 Applicazione del modello di Galbraith al Ministero dei Beni Attivita' Culturali per il Turismo

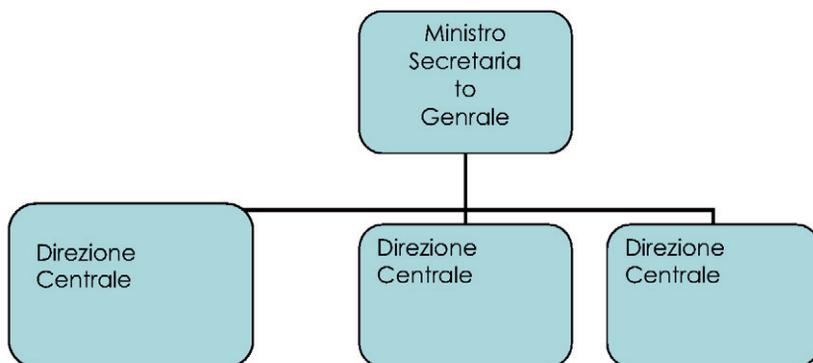
Le Istituzioni Pubbliche sono organizzazioni non orientate al profitto e gestiscono il ruolo della pressione sui risultati e la determinazione del livello di complessità dell'ambiente attraverso due tipologie di intervento questo modello e comportamento deve essere applicato al MiBACT. La prima nozione si riferisce all'agire sull'organizzazione ministeriale per aumentare la capacità di gestione della complessità informativa o diminuire il livello per via di creazione di unità autosufficienti, la seconda si riferisce alla riduzione della complessità accettando condizioni di minore efficienza organizzativa o attuando meccanismi di gestione dell'ambiente come afferma lo stesso modello di Galbraith. Il Ministero come le imprese orientate ad alti profitti deve attuare un'alta pressione sui risultati dove vi è un'alta esigenza di innovazione per poter competere e raggiungere alti profitti nel contesto nazionale riducendo l'inefficienza. Per far questo però bisogna far fronte a elevati investimenti e ri-organizzazione sia per acquisire sempre più innovazione e sia per ridurre la complessità reale dove lo stesso MiBACT opera. Il MiBACT opera in un contesto che diventa via via molto competitivo e la necessita' di avere un forte sistema di misurazione dei risultati, il quale è un elemento fondamentale nel provocare processi di cambiamento attesi dove i direttori generali valutano il loro operare e definiscono le seguenti azioni correttive ed i futuri livelli di efficienza da raggiungere.

## MiBACT, Competitività' e Cambiamento con il Modello Organizzativo di Galbraith

Avendo definito il linea generale come il MiBACT sia venuta al successo fino ai giorni nostri possiamo analizzare quindi la struttura del ministero ed il suo cambiamento nel tempo da una struttura pressoché semplice ad una struttura più articolata e complessa vera e propria. Possiamo ricostruire il processo di trasformazione della struttura del MiBACT in tre fasi. La prima fase in cui si ha una "struttura elementare". Questa struttura è caratterizzata dal fatto che il lavoro è diviso per compiti omogenei in cui si hanno solo due livelli di organi: organo di direzione e organo operativo con scarsa formalizzazione, codifica in forma scritta di organigrammi e descrizione di compiti che compongono le mansioni .

### 2.1 MiBACT, struttura organizzativa e strategia

Figura 1- Struttura elementare <sup>1</sup>



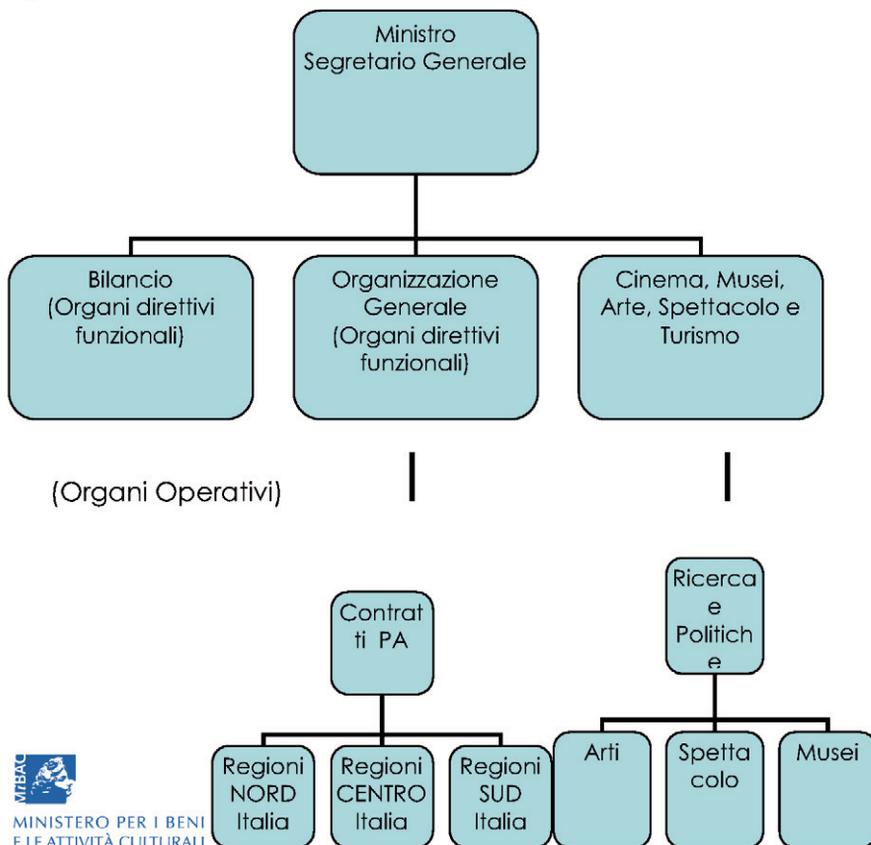
Il potere era quindi concentrato sulle mani del Ministro e del Segretario generale su Delega dei Compiti dotato di profonde capacità e competenze che portò lui ad essere l'artefice di tutte le decisioni ministeriali.

Con la globalizzazione e crescita e lo sviluppo dei Ministeri Pubblici hanno manifestato l'applicazione di nuovi modelli, favorito dall'appoggio del governo italiano, portò al fatto che una struttura elementare non fu più sufficiente a gestire la mole informativa richiesta per la produzione e il servizio offerto e che quindi si richiese un'Ministero con competenze e funzioni complesse. Questa nuova Organizzazione complessa utilizza lo strumento della "delega su obiettivi" rinunciando all'assetto elementare. Questo porta al cambiamento di una struttura pesante ad una struttura vera attraverso l'utilizzo di una "struttura funzionale". Tale struttura come sappiamo è definita grazie ad una evoluzione degli assetti elementari con un maggiore decentramento nelle decisioni e una gestione più autonoma rispetto al direttore generale. Quando questo processo di delega viene perseguito per tutte le attività Ministeriali dal marketing alla finanza e Bilancio alla Ricerca e Sviluppo si ha una vera e propria industria organizzata in una struttura funzionale. Le comunicazioni in questa struttura funzionano a due vie, sia per necessità di coordinamento, sia perché gli organi operativi rappresentano un'insostituibile fonte informativa per il vertice.

Si possono assumere diversi ingegneri manageriali come organi direttivi specializzati nella gestione dei processi, comunicazione e amministrazione. Le decisioni strategiche anche possono essere prese dal direttore generale attraverso una partecipazione degli organi

direttivi e una partecipazione degli organi direttivi funzionali che agiscono nel perseguimento dei propri obiettivi relativi alla propria funzione nei limiti imposti dall'alta direzione. Questo ovviamente necessita di un supporto del processo decisionale di efficaci sistemi informativi aziendali che richiedono l'utilizzo di tecniche di contabilità analitica, di analisi quantitativa e di determinazione di standard.

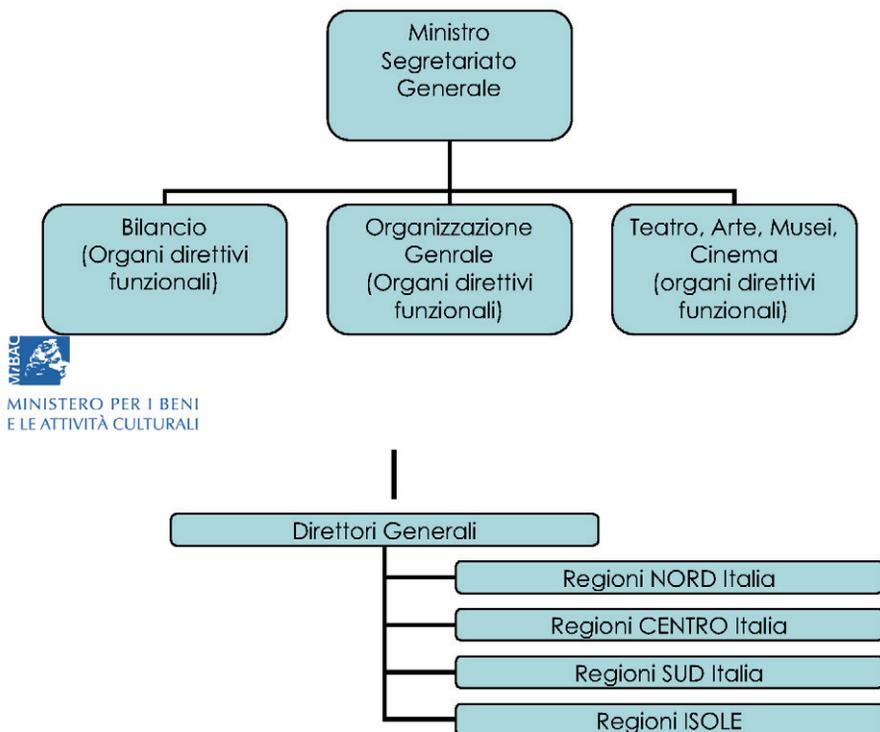
Figura 2 - Struttura funzionale <sup>1</sup>



Ricordiamoci che questo assetto funzionale porta a riunire in nuclei unitari tutte le risorse e le competenze di ciascuna funzione presenti nel Ministero sfruttando appieno le economie di scala di ciascuna funzione e questo in relazione a tutte quelle competenze di Arti e Spettacolo e di sostegno alle regioni. Il limite di tale funzione è l'incapacità a supportare strategie di diversificazione ovvero la possibilità di espandere e diversificare il proprio servizio offerto dal MiBACT.

Raggruppando in organi operativi per regioni alla struttura funzionale si ha una "struttura funzionale modificata". L'utilizzo di tale struttura porta il MiBACT a conservare la propria specializzazione funzionale ma con la possibilità di gestire più direzioni, cosa che non avrebbe potuto fare con una sola struttura funzionale. Tutto questo si concretizza con la creazione di appositi organi che affiancano gli organi direttivi funzionali. Tali organi sappiamo possono essere temporanei o permanenti ed essere dotati o meno di autorità gerarchica nei confronti del resto della struttura. Il MiBACT utilizza ed ancora oggi se ne serve per gestire la sua produzione i cosiddetti Direttori Generali ovvero organi temporanei e non dotati di autorità gerarchica che hanno la responsabilità della gestione dei servizi per ogni direzione generale. Il vantaggio di tale organo porta il MiBACT alla possibilità di focalizzare e coordinare l'azione relativa a combinazioni di prodotto omogenee. Il MiBACT utilizza ancora oggi direttori funzionali incaricati di gestire le singole fasi del processo ministeriale dalla progettazione al servizio locale di tutte le direzioni centrali e periferiche e Dirigenti responsabili di tutti gli aspetti relativi ad ogni organo. Essi strutturalmente tagliano orizzontalmente la tradizionale gerarchia senza quindi avere autorità gerarchica sugli altri organi direttivi.

Figura 3 - Struttura funzionale modificata o Struttura a matrice <sup>1</sup>



<sup>1</sup> Tali figure sono state prese da *Organizzazione d'azienda* di D.Tomasi capitolo 10 "Le tradizionali configurazioni di base della macrostruttura".

Oltre alla struttura organizzativa ho voluto ricercare nel MiBACT anche la strategia utilizzata nel corso del tempo in riferimento alla sua riorganizzazione. Avendo dato un quadro generico del MiBACT e riferendomi alla sua evoluzione possiamo suddividere diverse tipologie di strategia alle diverse regioni italiane. Nelle regioni del NORD Italia possiamo pensare che gli obiettivi sono l'implementazione di politiche artistiche e di spettacolo definiti da una vera e propria "strategia di entrata"<sup>1</sup> in riferimento al lancio di nuovi progetti interculturali agendo sulla comunicazione e sulle caratteristiche innovative delle stesse. Assieme alla strategia di entrata possiamo affiancare una strategia di espansione e di investimento in relazione all'attrazione del settore artistico in Italia ai giorni nostri. Nelle regioni del CENTRO Italia si può definire una "strategia di sviluppo"<sup>1</sup> basata su una qualità funzionale dell'implementazione di progetto e politiche artistiche volte alla sensibilizzazione e una "strategia di massa"<sup>1</sup> in riferimento all'obiettivo di raggiungere un target molto ampio basato più sulla quantità che sulla qualità. Oggi possiamo dire che il MiBACT si caratterizza per la sua "strategia di sensibilizzazione e implementazione di politiche artistiche"<sup>1</sup> ovvero sull'azione su un alto target selezionato e attraverso una "strategia"<sup>1</sup> di scrematura che fa posizionare il MiBACT sulla fascia alta delle politiche che il ministero deve adottare "crema" attraverso l'attribuzione di un servizio e sensibilizzazione sul territorio. Ancora oggi il MiBACT in una economia estremamente competitiva e l'entrata nel mercato di nuovi arti moderne utilizza parallelamente insieme alle strategie sopra citate anche "strategie di co-marketing"<sup>2</sup> e "alleanza"<sup>3</sup> definite da una forte cooperazione con una o più imprese locali come l'ENIT al fine di acquisire maggiore risultati

<sup>2-3</sup> Sergio Cherubini nel capitolo "principali tipologie strategiche" del libro *Marketing Italia*.

## 2.2 L'applicazione del modello di Galbraith

Avendo analizzato quindi la struttura organizzativa del MiBACT in senso globale oriento la mia ricerca, conoscendo ora tutte le possibili soluzioni organizzative del modello di Galbraith passo a studiare tutte le fasi dell'applicazione del modello al MiBACT. Per poter definire i vari aspetti ringrazio il contributo del consigliere Alessandro Benzia che si è reso disponibile a concedermi informazioni dei i vari aspetti dell'organizzazione.

### 2.2.1 Obiettivi MiBACT

Posso Definire oggi gli obiettivi del MiBACT suddividendoli in due gruppi, obiettivi sulle politiche di sensibilizzazione artistica e gli obiettivi di efficienza ed efficacia o meglio secondo una interpretazione in materia di organizzazione aziendale obiettivi esterni ed obiettivi interni. Gli obiettivi delle politiche di sensibilizzazione artistica si riferiscono alla soddisfazione del cittadino attraverso un rapporto più diretto con esso e cercando di soddisfare ogni sua possibile richiesta attraverso una più curata personalizzazione dell'offerta. Gli obiettivi sulla efficienza e efficacia invece si riferiscono alla capacità di essa ad essere efficiente nella gestione delle differenti funzioni, nei processi interni dall'approvvigionamento delle risorse e nell'efficacia del raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per far questo occorre che nel Ministero vi sia una forte integrazione e cooperazione tra i differenti ruoli e vi sia una incisiva mentalità dinamica attenta ai continui

cambiamenti dell'ambiente esterno utilizzando procedure regole facilmente modificabili.

Oltre a questo possiamo dire che per obiettivi Ministeriali si intende anche la capacità di gestire i rapporti tra diverse ruoli e funzioni gerarchiche cercando di indirizzarle verso una migliore offerta e in ogni momento di intervenire all'interno delle direzioni per risolvere la richiesta del cliente. E proprio nel MiBACT questo è inteso in termini di forte rapporto tra MiBACT stesso e gli enti locali di tutta la penisola italiana per tutta la penisola italiana questo per rendere più veloce ed efficiente il servizio anche in una logica Just In Time<sup>2</sup> dove vi è la corretta simmetria tra la domanda di eventi artistici e l'offerta di esse in cui la disponibilità tempestiva dei diversi servizi consente di adattare il processo di erogazione del servizio alle variazioni della domanda riducendo gli sprechi e gli immobilizzi con tecnologie informatiche di supporto come il ERP<sup>3</sup>. Questo ultimo aspetto è importante in quanto lo stesso A. Benzia definisce necessario un rapporto forte, dinamico e duraturo con i propri distributori al fine di rendere più soddisfacente ed efficace il servizio.

<sup>2</sup> termine tratto dal capitolo *"l'innovazione tecnologica in produzione"* dal libro *Economia e Gestione dell'innovazione aziendale* di M.Frey, pag 91 .

## 2.2.2 Le Informazioni utilizzate

Possiamo innanzi tutto dire che il volume delle informazioni da raccogliere ed elaborare rappresentano la complessità informativa dell'ambiente o task in cui il MiBACT opera. Proprio il livello di complessità informativa fa riferimento al livello di efficienza che si vuole raggiungere e come già detto alla gestione delle differenti funzioni all'interno del Ministero , ai suoi processi, alla numerosità e dinamismo degli elementi decisionali ovvero le caratteristiche degli organi decisionali di governance che oggi nel MiBACT sono pochi e integrati con i Direttori Generali delle varie aree regionali con i quali collaborano direttamente adottando strategie comuni in un'ottica di "coevoluzione" intesa come di crescita comune. In sintesi le informazioni utilizzate possono essere suddivise in informazioni interne ed esterne. Le informazioni esterne sono per lo più in riferimento al cliente e al suo livello di soddisfazione. Per questo tipo di informazioni A.Benzia mi ha fornito dei dati raccolti in riferimento al numero di Amministratori presenti nelle diverse direzioni generali.

<sup>3</sup> Termine, tratto dalle letture applicative in titolate "Il sistema informativo aziendale" del corso *Economia e gestione dell'innovazione* del Prof.C.Cerruti, sta ad indicare un sistema informativo in grado di integrare tutte le informazioni che fluiscono all'interno dell'impresa.

<sup>4</sup> Termine e concetto tratto dal capitolo "Le concettualizzazioni della tecnologia e dell'innovazione" del corso di *Economia dell'innovazione* del Prof.R.Cappellin.

Il MiBACT si serve dell'OVIP per il controllo e validazione esterna della performance come organo autosufficiente.

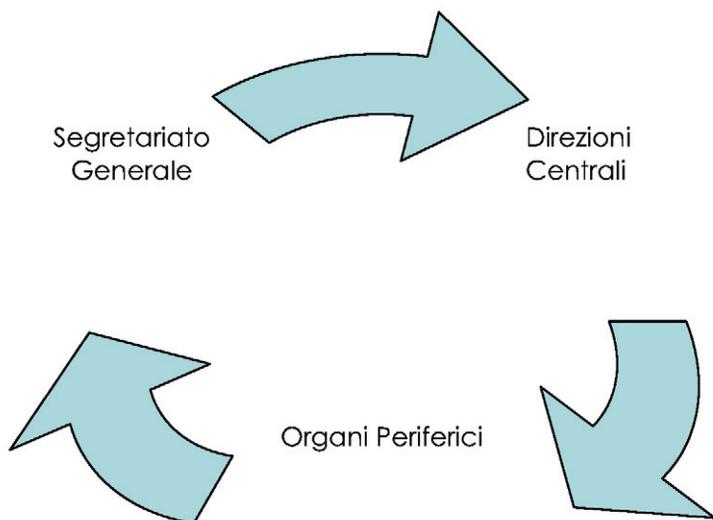
Le informazioni interne invece vengono gestite e raccolte in prima persona dal MiBACT attraverso un efficiente sistema informativo.

Questo tipo di informazioni sono suddivise in informazioni qualitative e quantitative. Queste ultime hanno un'importanza cruciale per il Ministero in quanto si riferiscono alla professionalità e al grado di conoscenza che deve avere il personale per rispondere al meglio e velocemente alle richieste del cittadino. Questa professionalità in MiBACT, è particolarmente presente negli organi periferici come i "gli organi direttivi regionali" lungo tutta la penisola italiana. Essi hanno un ruolo fondamentale non solo in riferimento al fatto che essi devono avere un'alta capacità professionale per esaudire al meglio i cittadini ma anche la capacità di reperire loro informazioni e gestirle al meglio per trasferirle al Ministero. Per quanto riguarda le informazioni interne di tipo qualitativo si fa riferimento a tutti quei dati di tipo numerico ovvero numero del personale e personale. Questo tipo di dati vengono raccolti da specifici raccoglitori automatici all'interno di ogni direzione il quale poi ogni Direttore Generale semplifica e trasferisce tali dati alla direzione Centrale per elaborarli, gestirli al meglio al fine di definire le linee strategiche ed il livello di complessità informativa da supportare per ogni diverso territorio di competenza lungo tutta la penisola. Un'altra particolarità di estrema importanza è che, come afferma A.Banzia, tutte le informazioni vengono raccolte dal MiBACT dal Segretariato Generale agli uffici periferici richiedendo il numero del personale nel territorio italiano.

Possiamo riassumere il tipo di informazioni utilizzate complessivamente attraverso un grafico che rappresenta il processo informativo

"continuo" che parte dal Segretariato Generale, agli organi periferici nella penisola italiana dove le frecce rappresentate includono sia informazioni interne che informazioni esterne ma per lo più informazioni di tipo quantitativo. Importante aggiungere che tutte queste tipo di informazioni vengono definite le "informazioni disponibili nel MiBACT.

Grafico 1 – Processo informativo MiBACT



MINISTERO PER I BENI  
E LE ATTIVITÀ CULTURALI

### 2.2.3 Il Task di riferimento

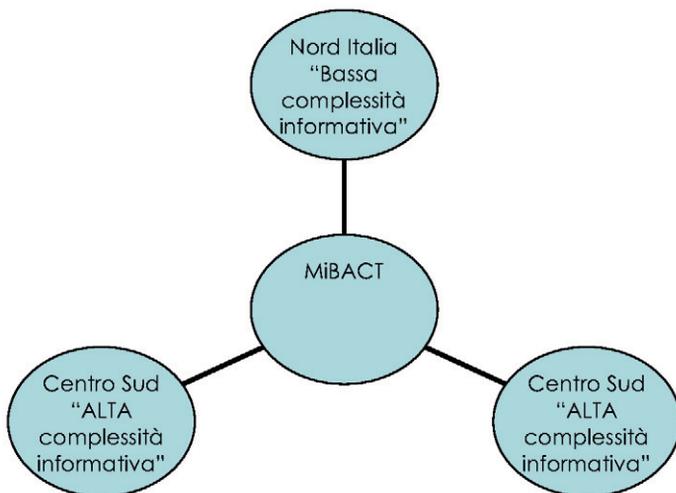
Come è noto il MiBACT si è rinomato per la sua politica e servizio al cittadino volto a promuovere l'ingegno e il carattere artistico del paese oltre che alla sua valorizzazione.

Per quanto riguarda il Task esterno al MiBACT che è una variabile importante nel comprendere il task, esso in termini di caratteristiche del territorio si presenta per lo più "eterogeneo" e di piccole dimensioni caratteristica del nostro territorio italiano. Si può suddividere il territorio in Nord Centro e Sud.

Possiamo quindi riassumere che il picco di complessità informativa lo ritroviamo nel Centro d'Italia in cui vi è anche un maggiore livello di monumenti artistici, caso opposto al territorio del Nord d'Italia.

Concludendo la capacità di gestire il task di riferimento nel MiBACT si traduce nella possibilità di predire o meno l'ambiente esterno ovvero di conoscere l'evolversi futuro o meno del proprio task.

Grafico 2 – L'eterogeneità del task nel MiBACT



MINISTERO PER I BENI  
E LE ATTIVITÀ CULTURALI

## 2.2.4 Galbraith e MiBACT

Avendo analizzato il tipo di informazioni utilizzate ed avendo definito il task possiamo dire che oggi il MiBACT gestisce un determinato livello di complessità informativa attraverso un livello di precidibilità dei compiti già definito come il possibile grado di strutturazione di essi e dei flussi informativi dall' ambiente esterno fino all'interno dell'organizzazione.

Ovviamente questo dipende dal livello di incertezza che le Direzioni Centrali sono costrette a sopportare tramite il fatto se si conosce o meno l'evolversi futuro del proprio mercato di riferimento in termini di clientela, tecnologia, concorrenza e normativa. Quindi il livello di predicibilità dei compiti che il MiBACT riesce a gestire dipende dal suo livello di incertezza che è costretta a sopportare la quale non è altro che la funzione della differenza tra le informazioni necessarie per lo svolgimento dell'attività e le informazioni che dispongono le Amministrazioni Centrali che ho descritto in precedenza come informazioni disponibili. Possiamo quindi rappresentare attraverso il grafico 3 le cause che influenzano l'incertezza e la predicibilità dei compiti MiBACT che sono: il suo ambiente, il suo livello tecnologico acquisito.

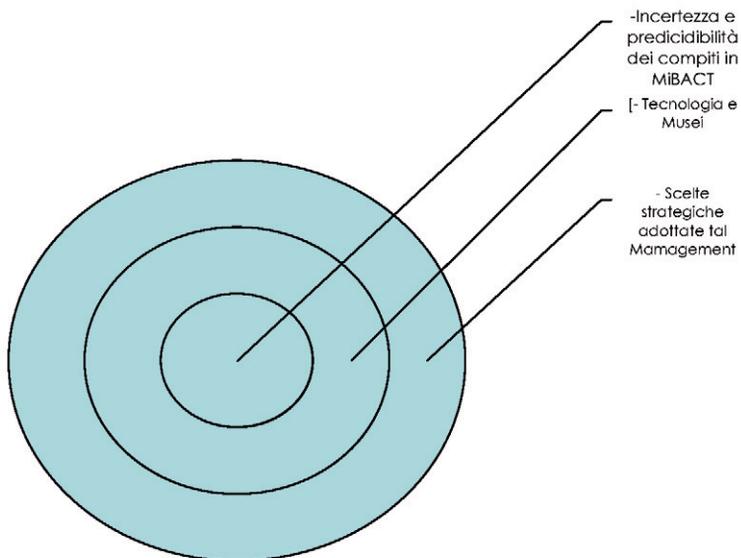
Il concetto di informazioni necessarie sono di estrema importanza nel nostro modello e si riferisce ricordiamo a tutte le possibili informazioni per svolgere al meglio la propria attività e che nella stessa Jaguar Italia si traducono in:

-“diversità”:Cittadino, opere pubbliche, Musei e teatri.

-“input”: Risorse finanziarie e opere artistiche<sup>1</sup> (Material Requirement Planning) che sono un sistema informatizzato di tipo technology push<sup>2</sup> che utilizzando una distinta base, il piano di implementazione politica, di tutta la penisola.

<sup>1</sup> e <sup>2</sup> termini tratti dal capitolo “*Innovazione tecnologica in produzione*” dal libro *Economia e gestione dell'innovazione aziendale* di Marco Frey .

Grafico 3 – I fattori che influenzano l'incertezza nel MiBACT



MINISTERO PER I BENI  
E LE ATTIVITÀ CULTURALI

Vi è anche l'utilizzo dell'MRP II<sup>3</sup> (Manufacturing Resource Planning) che Utilizzato nel settore privato non è altro che un sistema globale informatizzato di pianificazione e controllo di avanzamento ordini il quale puo' essere applicato nel MiBACT.

<sup>3</sup> innovazione tecnologica che viene spinta dall'interno dell'impresa e non richiesta dalla domanda mercato.

-“alto livello di performance atteso”: efficienza nel processo produttivo e alta soddisfazione degli obiettivi con soluzioni organizzative adeguate al suo raggiungimento.

Tutto questo posso tradurlo nella seguente formula:

Alto livello di predicibilità → dei compiti in Jaguar italia	Livello incertezza = gestito da Jaguar italia	(diversità, input, alto livello di performance atteso)	(informazione – disponibili Jaguar italia)
---	--	--	---

Anche riprendendo il modello di Airoidi descritto nella parte introduttiva, abbiamo la stessa formula con qualche significativa variazione:

-“n”: la quantità di compiti da svolgere nonché il numero di elementi da considerare per prendere una decisione come le richieste del cittadino, le risorse a disposizione dalla Direzione Bilancio.

-“d” e “v”: la disomogeneità e variabilità degli elementi da governare ovvero le variabili qualitative della complessità del task MiBACT che indirettamente incidono sulle decisioni come il livello di preparazione del personale richiesto, il tipo di know-how che si deve possedere, le caratteristiche del cittadino, ed infine le caratteristiche del territorio come le dimensioni, densità e forza lavoro. Tutti questi elementi però possono variare nel tempo e questo può essere sia un ostacolo che il MiBACT, ha superato abbondantemente attraverso una continuo

aggiornamento della formazione del personale e sia un vantaggio competitivo.

-“c”: l'interdipendenza tra gli elementi da governare che nel MiBACT è particolarmente elevata e di primaria importanza, come già detto in un rapporto stretto ed interattivo tra la Direzione Generale e le direzioni periferiche lungo la penisola italiana.

-“Pe”: il livello di efficienza richiesto dall'ambiente esterno è molto elevato in rapporto al livello qualitativo del servizio richiesto dalla cittadino. Questo però necessita anche elevate basi conoscitive del personale e più efficienza nel sistema informativo.

-“Pi”: il livello di efficienza che MiBACT si impone dall'interno dipende per di più dal prestigio e storia che ricopre questa azienda a parità di qualsiasi contesto competitivo in cui si trova ad operare il MiBACT. Anche secondo questo modello il livello di complessità può essere riassunto dalla formula base descritta nella parte introduttiva  $C=(n,d,v,c) \times (Pe+Pi)$ .

La complessità che “realmente” è presente nel MiBACT è quindi la complessità potenziale descritta dal modello più la pressione sui risultati, definita come quel fabbisogno di integrazione con i gli organi periferici nella penisola. Questo mette in relazione il contesto esterno “task” e l'alto livello di performance atteso. La soluzione organizzativa definita “Soj” così proposta nel MiBACT e dipenderà proprio dal livello di complessità reale gestito definita “Cj”.

$Soj \times Cj = \text{Complessità potenziale} \times \text{Pressione sui risultati}$

Questo in relazione al livello di incertezza di Galbraith afferma che la stessa gestione dell'incertezza non è altro che l'utilizzo di strumenti di

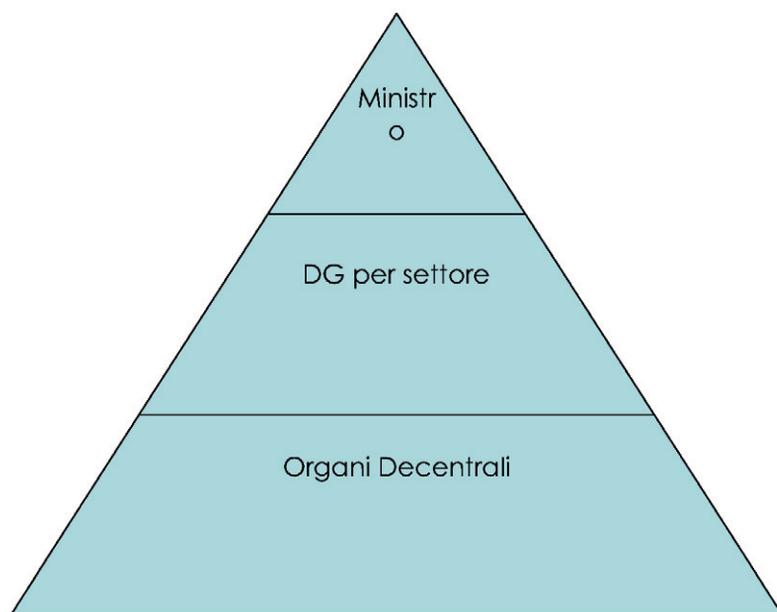
controllo come l'MRP I e II con il livello di complessità supportato che possono essere applicati al MiBACT

#### 2.2.4.1 Le diverse soluzioni organizzative fino ad oggi del MiBACT

Se la complessità informativa nel MiBACT è questa quali devono essere allora le strutture organizzative adottate? A questo mi presterò a rispondere in questa parte della mia tesina attraverso uno studio dei comportamenti adottati dal Ministero oggi. Se si presenta un problema che non è previsto nelle Best Practices Ministeriale non è considerato un problema e viene accantonato. Questo però porta ad una bassa attenzione verso il cittadino il quale come già detto è considerato di massa e non distinto con specifiche caratteristiche e bisogni. Tale logica va contro la consuetudine Pubblica che invece vede il cittadino un punto di forza da poter privilegiare attraverso un servizio personalizzato alle sue esigenze. Per questo il personale del MiBACT è costretto sotto queste soluzioni organizzative ad aderire esclusivamente all'esecuzione del proprio compito definito nelle regole e procedure senza possibilità di iniziative e interventi personali, che possono aiutare lo stesso Ministero, conducendo il personale stesso ad una bassa comunicazione tra gli organi organizzativi. Attraverso il grafico 1 possiamo rappresentare graficamente in una forma piramidale come è strutturato il MiBACT sotto la direzione del direttore Generale. Tale forma spiega chiaramente che ha capo del vertice vi è l'organo dirigenziale che impone il rispetto di regole e procedure senza necessità di acquisizione di ulteriori informazioni in

quanto esse già sono presenti nelle Best Practices dello stesso MiBACT. Nella posizione intermedia troviamo le Direzioni Generali che recepiscono queste regole di comportamento senza la possibilità di modificarle o derogarle dove il compito quindi è solo quello di eseguire i compiti ricevuti dalla Direzione Generale. Questo porta un flusso informativo unilaterale, senza flussi informativi di feedback, di tipo Top – down che parte dal vertice piramidale fino agli organi operativi del MiBACT rendendo la complessità informativa gestita dal Ministero in quanto non si necessitano ulteriori informazioni.

Grafico 1 – Struttura gerarchia Piramidale MiBACT.

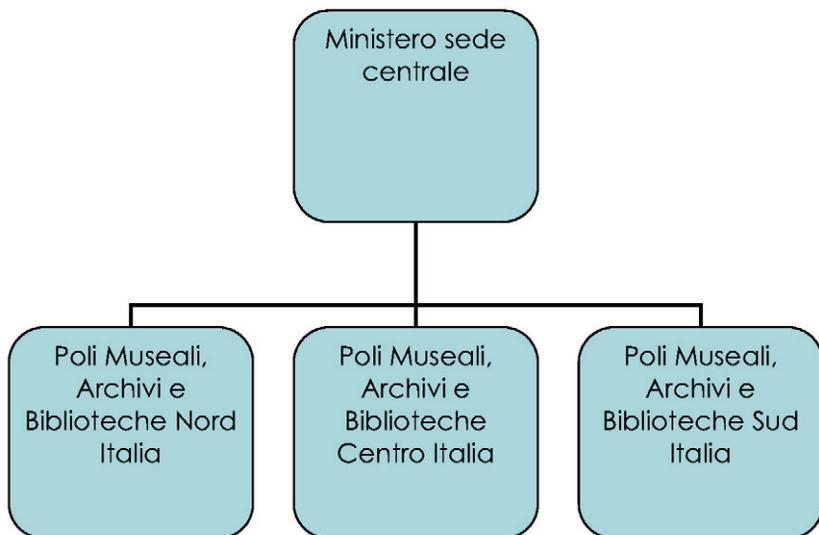


Il MiBACT quindi non necessita di informazioni in quanto deve solo rispettare i comportamenti imposti senza possibilità di libertà di iniziative.

Il processo di evoluzione con la gestione Ministeriale ha portato anche l'utilizzo di soluzioni organizzative che non solo riguardano regole e procedure ma anche l'utilizzo dello strumento gerarchico come *Gerarchia* e la *Delega su obiettivi*. Questo perché una istituzione Pubblica di grandi dimensioni come il MiBACT ha comunque un carico di informazioni disponibili elevato. La differenza con regole e procedure e il motivo dell'utilizzo dello strumento gerarchico sta nel fatto che vi possono essere dei contrasti in riferimento alla corretta esecuzione dei comportamenti imposti dal Ministro da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri e che quindi si necessita una struttura gerarchica in cui tali contrasti devono essere necessariamente gestiti dai Direttori Generali. Questi quindi per risolvere eventuali contrasti necessitano di nuove informazioni, di elaborarle in tempi rapidi. In questo caso la gerarchia nel MiBACT può essere usata di supporto rispetto a norme e regole che invece sono lo strumento utilizzato principale. Come è mostrato nel Grafico 1 della struttura piramidale l'utilizzo della gerarchia riduce il carico informativo al vertice Ministeriale in quanto attraverso l'utilizzo di comunicazioni verticali diminuisce la necessità di comunicazioni orizzontali nel vertice. L'utilizzo invece della delega su obiettivi è anch'esso cumulativo in quanto la struttura gerarchia non permette di risolvere i problemi del medesimo livello gerarchico imponendo ai Direttori Generali di gestire una elevata quantità di informazioni. La delega su obiettivi è uno strumento che permette sempre di mantenere la stessa efficacia di coordinamento di una struttura piramidale ma con la possibilità di

trasferire attività decisionali ai vertici Ministeriali. In questo modo i vertici politici possono meglio sfruttare anche le capacità intellettive della direzione MiBACT in riferimento ai regolamenti, leggi e e comunicati ministeriali. Rimangono quindi accentrate al vertice MiBACT le decisioni direzionali in riferimento agli obiettivi, prima definiti, della delle leggi da rispettare e il livello di soddisfacimento del cittadino. Sono lasciate invece all'autonomia Dirigenziale le decisioni concernenti le operazioni da svolgere per conseguire tali obiettivi ma lo stesso MiBACT verifica il suo comportamento e coordina le unità direzionali che sono i destinatari di delega da parte della direzione. Il Ministero quindi necessita un elevato flusso informativo, descritto in precedenza, come il processo informativo continuo, dalla direzione agli organi periferici aumentando quindi il livello di complessità informativa da gestire.

Grafico 2 – La struttura del MiBACT.



MINISTERO PER I BENI  
E LE ATTIVITÀ CULTURALI

L'utilizzo dei sistemi informativi verticali, che includono come già detto sia sistemi *informativi automatizzati* che *sistemi di raccolta e archiviazione*, nel MiBACT sono mirati a migliorare la capacità decisionale dei diversi poli museali del Nord, Centro e Sud. Gli archivi e Biblioteche nel MiBACT necessitano una "selezione" delle informazioni da gestire, un "adattamento delle informazioni con le decisioni da prendere" e una "coerenza" delle informazioni con quanto richiesto dagli organi decisionali. La difficoltà di coordinamento tra i diversi poli museali necessita l'utilizzo dello strumento delle *Relazioni laterali* che utilizza processi decisionali attraversando orizzontalmente le linee gerarchiche dei vari poli e archivi valorizzando le loro diversità in

riferimento ai diversi territori della penisola. In particolare gli strumenti utilizzati tra il MiBACT e i suoi Poli sono:

- *Contatti diretti con i Direttori dei diversi Poli* attraverso riunioni programmate e periodiche.
- *Gruppi di lavoro temporanei* per fronteggiare problemi specifici come quello attuale di crisi nel mercato o per fronteggiare problemi in uno specifico territorio della penisola.
- *Organi di integrazione* come *aziende locali* che sono organi di posizione intermedia responsabili della gestione dei diversi poli della penisola, o anche l'utilizzo di *funzioni di integrazione* le quali sono unità organizzative che hanno l'obiettivo di temperare gli interessi del Ministero con gli interessi dei diversi poli risolvendo eventuali contrasti tra di essi.

La socializzazione nel MiBACT è estremamente importante per il mantenimento del prestigio e l'esclusività che ricopre il MiBACT attraverso una reciproca stima personale e professionale all'interno del Ministero oltre che di perfetta condivisione dell'orientamento strategico politico. La presenza di una densa "rete di rapporti interpersonali tra i dipendenti " amplia il dialogo e la cooperazione tra di essi e diviene uno dei punti di forza del MiBACT. Questo permette agli stessi processi decisionali di svolgersi con più fluidità gestendo anche un'alta complessità e allineando i comportamenti dei vari organi ministeriali alla soluzione di problemi. In oltre oggi vi è nel MiBACT un attento sistema di gestione del personale il quale viene accuratamente selezionato e formato attraverso concorsi pubblici. Il MiBACT utilizza anche strumenti che permettono di ridurre la complessità istituzionale avendo la possibilità di lavorare con più

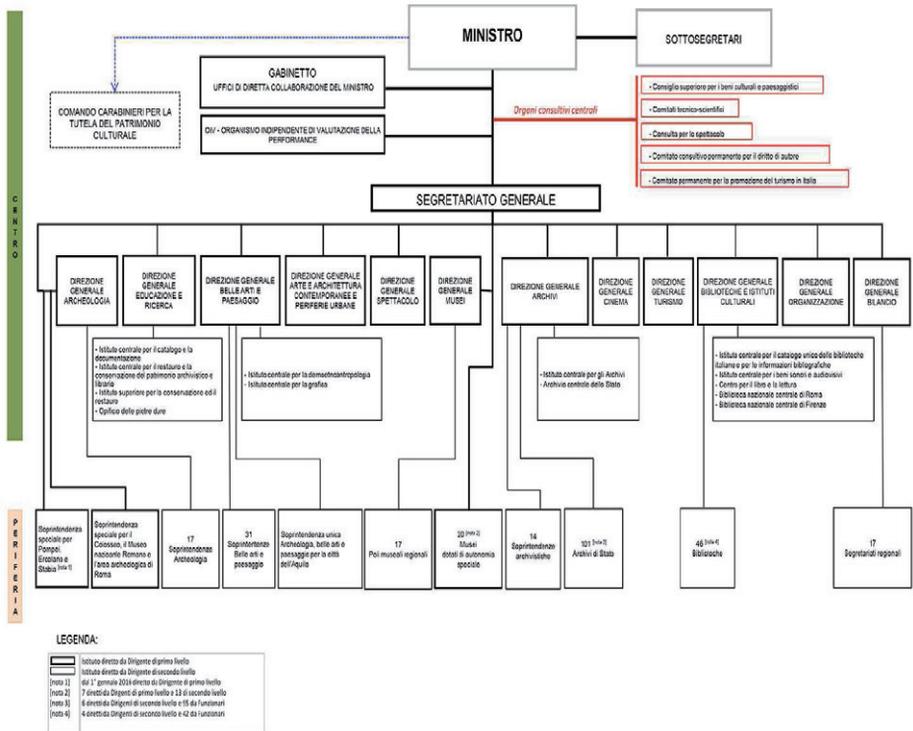
fluidità ed efficacia con *unità autosufficienti* e la *gestione dell'ambiente*.

Le unità autosufficienti non sono altro che gli stessi poli lungo tutta la penisola in cui all'interno di ognuno circolano lo stesso tipo di informazioni. Questo strumento nel MiBACT è estremamente vantaggioso in quanto vi è una notevole differenza e indipendenza tra i diversi poli Nord, Centro e Sud.

Il MiBACT avendo una gran forza e prestigio ha la possibilità di influire sull'ambiente esterno riducendo il conseguente livello di complessità attraverso la *pubblicità*, capace di aumentare la percezione del proprio servizio verso il cittadino o anche trasferendo problematiche sociali come l'internazionalizzazione dell'arte che lo stesso MiBACT come unico Ministero non è capace di risolvere da solo ma con la collaborazione e l'impegno dell'assetto politico esterno come istituzioni e norme.

Infine l'implementazione di strategie cooperative con aziende locali concorrenti tra di loro, finalizzano il servizio al cittadino aumentando la forza competitiva nel settore.

# La struttura Organizzativa Corrente del MiBACT e' la seguente



## Conclusioni

### 3.1 Competitività, cambiamento ed evoluzione con Galbraith in un futuro Ministeriale

Abbiamo visto che Galbraith presenta diversi strumenti per gestire la complessità informativa presso le istituzioni pubbliche e questi possono essere degli efficaci strumenti competitivi per le imprese. Lo stesso MiBACT ha un alto livello di socializzazione all'interno della propria azienda in cui sono fortemente condivisi valori ed obiettivi che permettono al Ministero in oggetto di essere una Istituzione Pubblica unica nel suo genere. Anche l'elevata formazione del personale con manager di alto livello e la responsabilità di gestire un importante Ministero che ha una lunga storia e cultura fa sì che nel MiBACT ci sia un'attenta formazione del personale capace di reperire personale sempre più competente.

Galbraith segue diversi livelli di complessità informativa paragonando il suo modello ad una vera e propria "crescita" aziendale dove gli stessi strumenti utilizzati permettono di gestire più informazioni dando la possibilità di ingrandirsi con maggiore efficacia e efficienza. Questo aspetto nel MiBACT è presente con l'utilizzo primario di strumenti a bassa complessità informativa e poi con l'applicazione di strumenti invece che permettono una maggiore gestione informativa sviluppando nel Ministero più competitività. Oltretutto ricordiamo che questi strumenti permettono di sviluppare anche il core business Ministeriale come la ricerca tecnologica nella cultura in particolar modo nel turismo della penisola attraverso un più stretto "rapporto interaziendale" di cooperazione e dialogo diretto, permettendo anche un cambiamento nella struttura verso una forma più orizzontale

con un alto flusso comunicativo. Galbraith può porre le basi in un contesto Ministeriale sempre più complesso dove le informazioni da gestire sono molte, l'introduzione di nuovi regolamenti da rispettare e l'entrata di concorrenti necessitano un' elevata capacità di gestione. Forse lo strumento utilizzato nel MiBACT come anche altre Istituzioni pubbliche adottano è un'ottima risposta a questo task attraverso una forte cooperazione interaziendale dove vengono implementate e sfruttate le competenze professionali in un rapporto diretto e personale. Questo è il nuovo orizzonte organizzativo da prendere come punto di riferimento lasciando alle spalle la logica burocratica dove tutto era possibile prevedere con certezza ed efficacia. Il mondo di oggi non ci permette questo lusso e proprio le istituzioni pubbliche di eccellenza come il MiBACT che gestiscono il patrimonio artistico italiano stando dando un esempio marcante a questo contesto provato dal suo incremento di visitatori presso proprio in un momento di crisi del settore artistico.

Concludo dicendo che questo lavoro, durato 6 mesi, mi ha appassionato dal primo momento attraverso lo stage presso lo stesso MiBACT ed essendo il frutto di un rapporto tra efficienti strumenti organizzativi che la ricerca economica possa aver mai realizzato e ambienti organizzativi d'élite più eleganti che una mente umana possa aver mai creato, sia un ottimo indirizzo per studiare risposte efficienti in un contesto sociale complesso come il nostro. Per questo ringrazio tutti i professori e collaboratori che mi hanno aiutato a portare avanti questa tesina: Francesca Di Pillo (Tutor), Alessandro Benzia (supervisione, informazioni e dati), Corin Frasca (Informazioni e dati).

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Hinna A., 2006, *Incertezza, complessità e organizzazione, il modello analitico di Galbraith*, in D.Tomasi, (2006), *Organizzazione d'azienda*, Giappichelli Editore Torino.

Wikipedia, (2010), *MiBACT*, Wikipedia l'enciclopedia libera.

D.Tomasi, (2006), *Organizzazione d'azienda*, Giappichelli editore Torino, capitolo 10 “*Le tradizionali configurazioni di base della macrostruttura*” di Vincenzo Perrone.

S.Cherubini, (2005), *Marketing Italia*, Franco Angeli editore Milano, Capitolo 5 “*Principali tipologie strategiche*”.

A.Pettigrew, (1991), *Managing Change For Competitive Success*, Blackwell Business, pag.41.

M.Frey, (2005), *Economia e Gestione dell'innovazione aziendale*, Cedam editore, capitolo *l'innovazione tecnologica in produzione*.

C.Cerruti, (2010), *Il sistema informativo aziendale*, Università di Roma Tor Vergata Facoltà di Economia.

C.Cerruti, (2010), *Economia e Gestione dell'innovazione*, di Roma Tor Vergata Facoltà di Economia.

R.Cappellin, (2010), *Le concettualizzazioni della tecnologia e dell'innovazione*, Università di Roma Tor Vergata Facoltà di Economia.



**More  
Books!** 



**yes**  
**I want morebooks!**

Compra i tuoi libri rapidamente e direttamente da internet, in una delle librerie on-line cresciuta più velocemente nel mondo!  
Produzione che garantisce la tutela dell'ambiente grazie all'uso della tecnologia di "stampa a domanda".

Compra i tuoi libri on-line su  
**[www.get-morebooks.com](http://www.get-morebooks.com)**

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at  
**[www.get-morebooks.com](http://www.get-morebooks.com)**

SIA OmniScriptum Publishing  
Brivibas gatve 1 97  
LV-103 9 Riga, Latvia  
Telefax: +371 68620455

[info@omniscrptum.com](mailto:info@omniscrptum.com)  
[www.omniscrptum.com](http://www.omniscrptum.com)

OMNIScriptum 

