



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

## ORGANIZZARE PER GOVERNARE



## **Prefazione**

**Quello che segue non è un corso sull'argomento, ma un registro verbale essenziale, che volge alla comprensione di concetti di base e intorno al quale costruire un autoapprendimento personale, ma anche una consapevolezza di ruolo.**

**Si parte dal mettere delle parole in comune per giungere alla comprensione di semplici concetti di base, un'attività che, se svolta in gruppo, accrescerà ancor di più sia l'apprendimento complessivo che la capacità autoformativa di ognuno dei partecipanti. La nostra realtà operativa impone ormai sempre più lo sviluppo della competenza dell'autoapprendimento, per governare con efficacia la trasparenza e l'indipendenza di pensiero ed azione.**

**IL LAVORO PUO' ESSERE INTEGRATO E VALORIZZATO COME MEGLIO SI CREDE.**

**LE CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE**

**DAL MODELLO MINISTERIALE ALLE AGENZIE**

**I PROCESSI DI LAVORO  
E IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO**

**CONTROLLO DI GESTIONE**

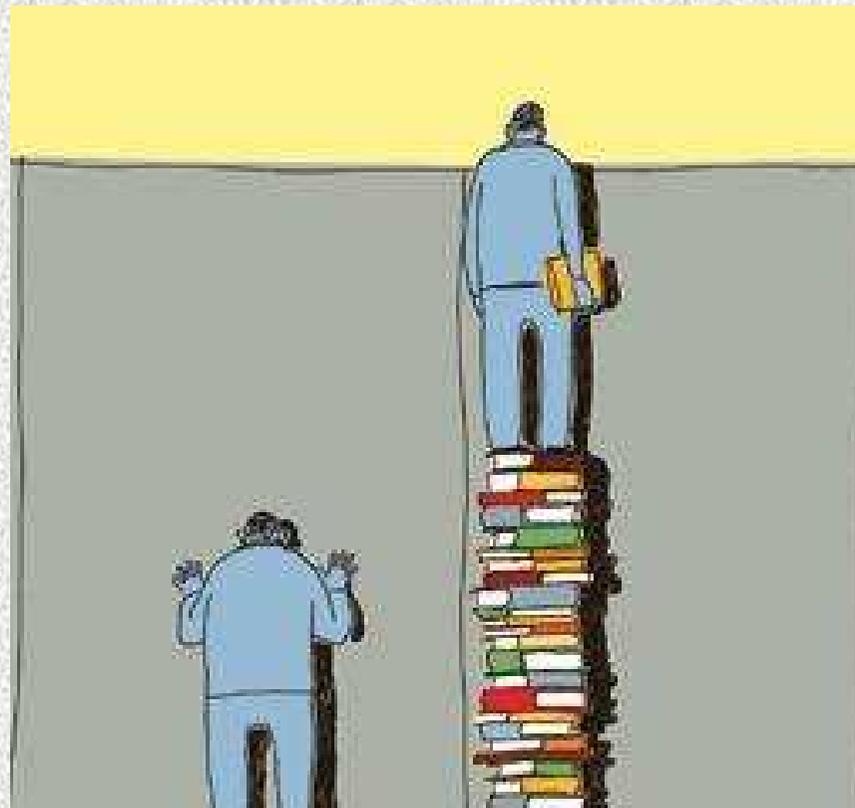
**LA PROCEDURA DISCIPLINARE**



## **LE CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE**



**RISORSE UMANE**  
**(Piante organiche e carriere)**



**CONOSCENZA**  
**(Piani di aggiornamento e**  
**sviluppo professionale)**



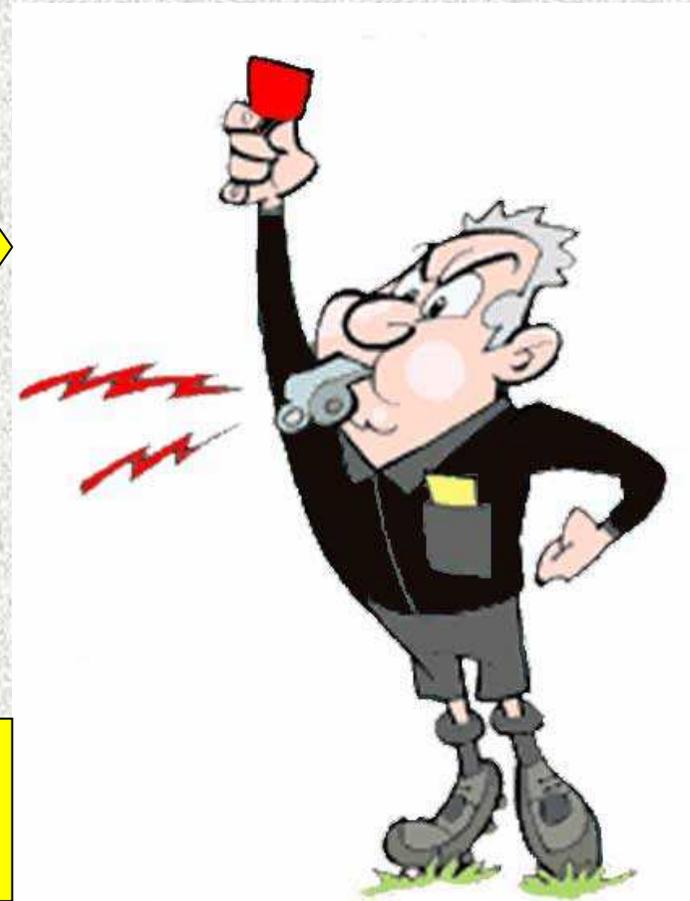
**L'OBIETTIVO**  
**(Informazione attività annuali**  
**e consuntivazione)**



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

**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



**DAL MODELLO BUROCRATICO MINISTERIALE  
AL MODELLO AGENZIA.**

# **IL MODELLO FUNZIONALE**

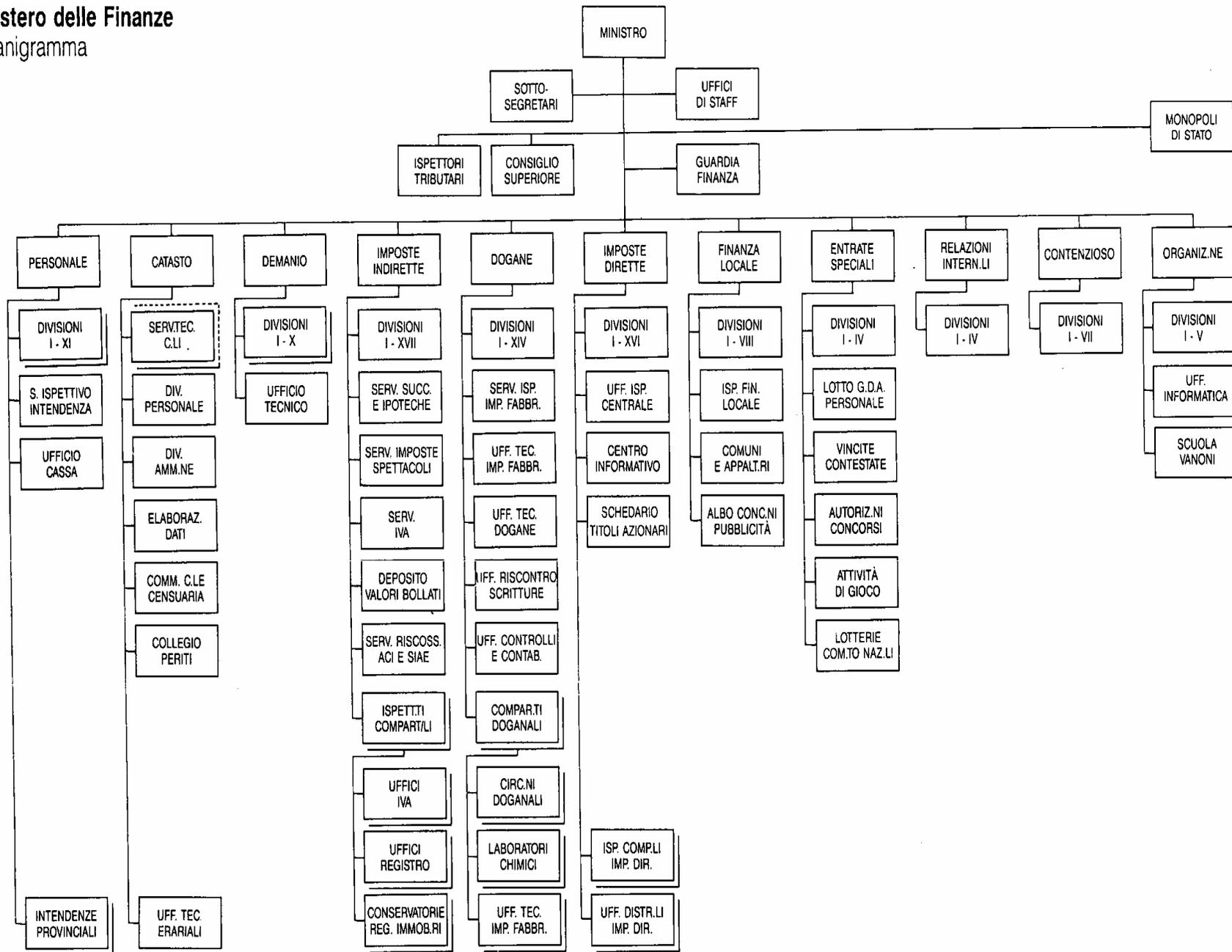
**VIENE CHIAMATO FUNZIONALE PROPRIO PER IL FATTO CHE OGNI RUOLO DI COMANDO CORRISPONDE AD UNA FUNZIONE DELLA STRUTTURA OPERATIVA.**

**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.**

# Ministero delle Finanze

## Organigramma



Ministero delle Finanze

Direzione Generale  
Imposte Dirette

Direzione Generale  
Dogane

Direzione Generale  
Tasse e Imposte indirette

Direzione Generale  
Catasto

Direzione Generale  
Contenzioso

Ispettorati Compartimentali  
dal 1936

Intendenza di Finanza  
dal 1869

Segreterie  
Commissioni  
tributarie

Uffici  
distrettuali

Centri  
Servizio

Circoscrizioni  
doganali

Dogane

UTIF

Registro

Conservatoria

IVA

UTE

D. Lgs. n. 29  
del 1993

DIVIDE

INDIRIZZO  
E  
CONTROLLO

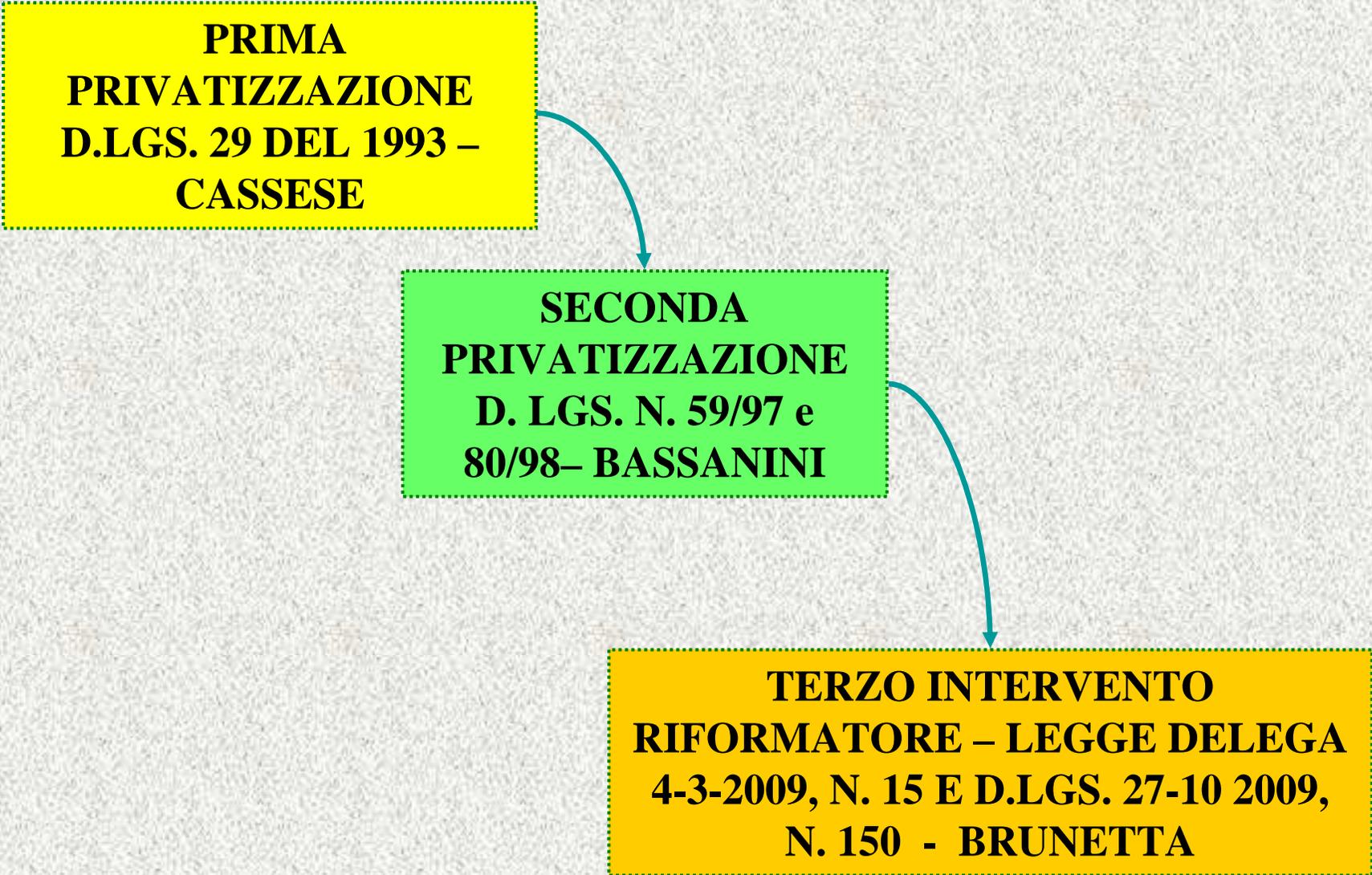
ORGANI GOVERNO

ATTUAZIONE  
E  
GESTIONE

DIRIGENZA

AUTONOMIA  
DECISIONALE  
CON BUDGET  
RESPONSABILE  
RISULTATO  
GESTORE RISORSE  
UMANE E  
STRUMENTALI

**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**

## **IL MODELLO PER DIPARTIMENTI**

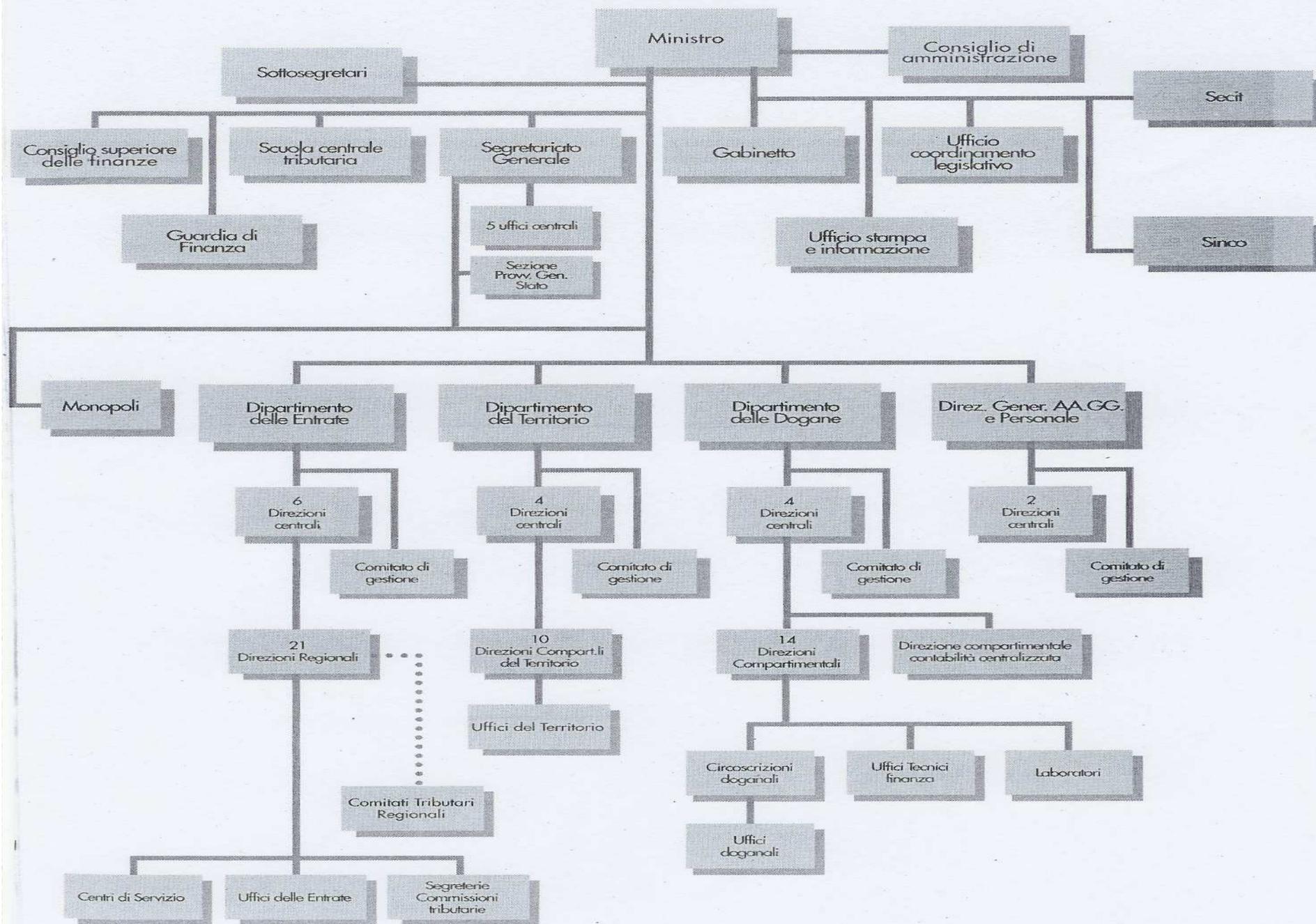
**IL MODELLO FUNZIONALE ENTRA IN CRISI QUANDO LO SVILUPPO DELLE ATTIVITA' IMPONE UNA PIU' COMPLESSA ARTICOLAZIONE.**

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

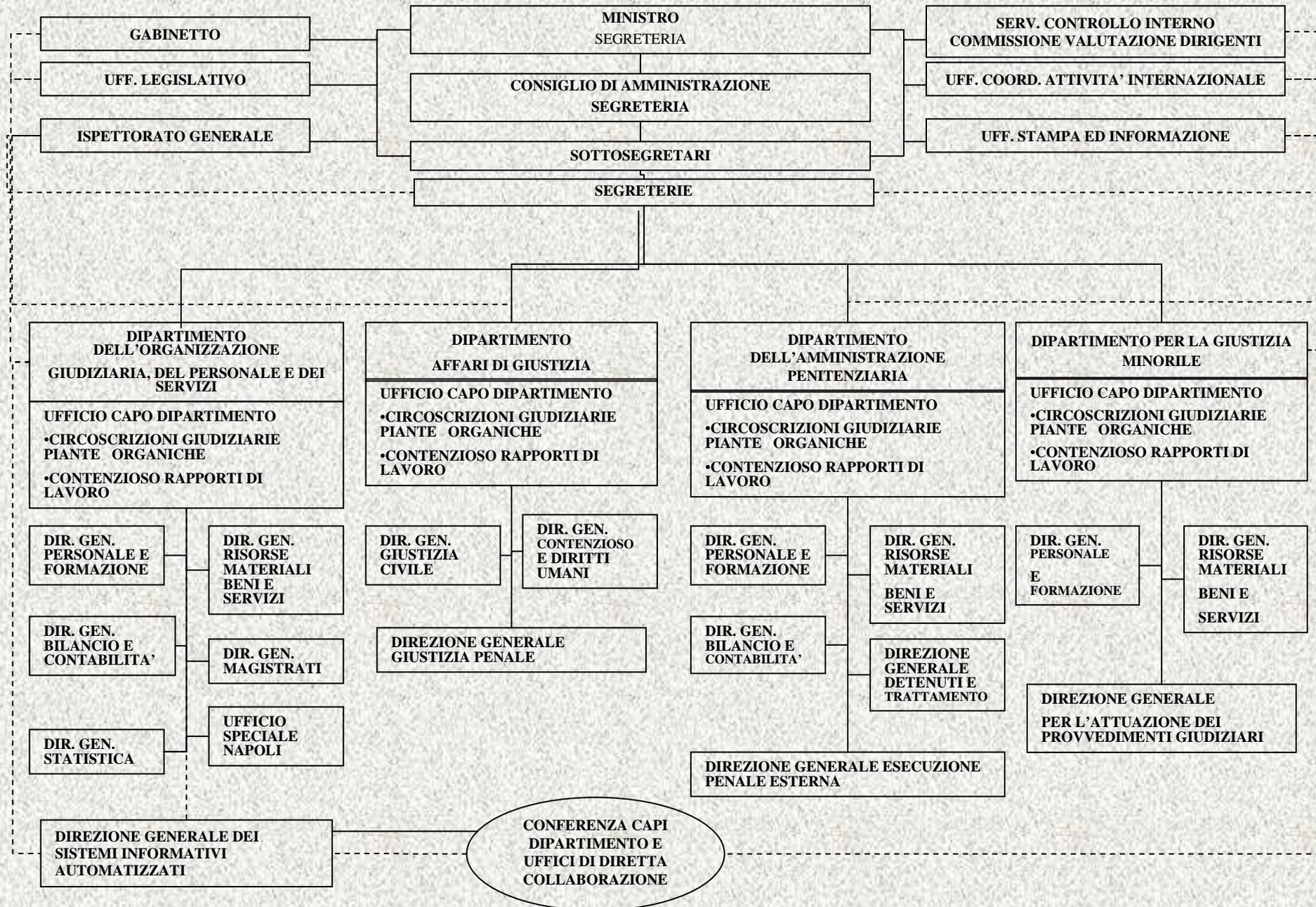
**L'ADEGUAMENTO E' AVVENUTO CON GRAVE RITARDO.**

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

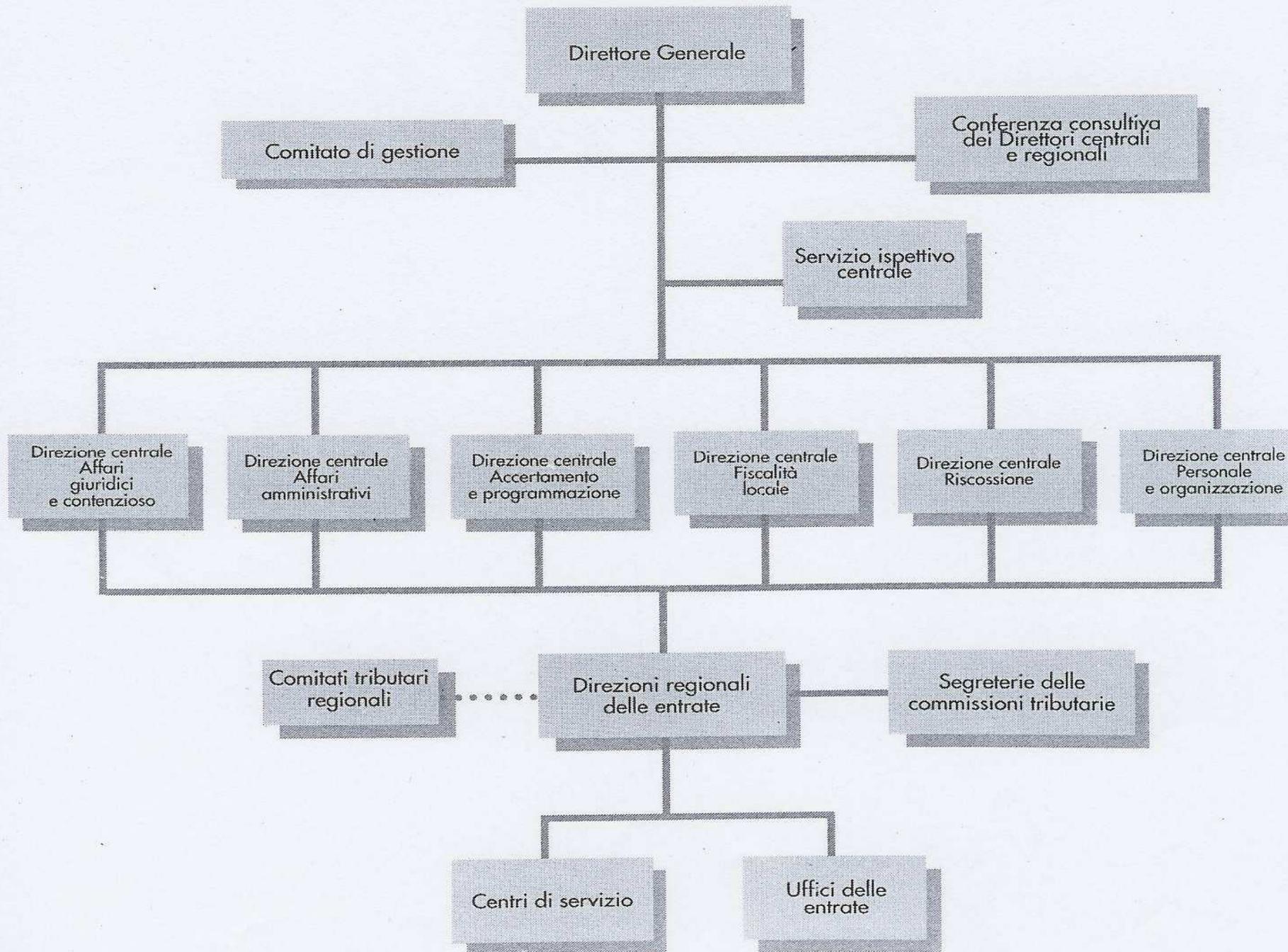
# LA STRUTTURA DEL MINISTERO



# ORGANIGRAMMA MINISTERO DELLA GIUSTIZIA



# DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE



## **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.**



**DOMANDE E RISPOSTE SUL MODELLO AGENZIA**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>SU QUANTI LIVELLI SI ARTICOLA L'ORGANIZZAZIONE DELLE AGENZIE?</b></p>                  | <p><b>L'ORGANIZZAZIONE DELLE AGENZIE SI ARTICOLA SU TRE LIVELLI:<br/>CENTRALE<br/>REGIONALE<br/>TERRITORIALE</b></p>  |
| <p><b>CHI DIRIGE LE AGENZIE?</b></p>   | <p><b>AL VERTICE DI CIASCUNA AGENZIA C'E' UN DIRETTORE CHE LA RAPPRESENTA E LA DIRIGE, EMANANDO TUTTI I PROVVEDIMENTI CHE NON SIANO ATTRIBUIBILI AD ALTRI ORGANI.</b></p>   |
| <p><b>DA CHI E' SUPPORTATO IL DIRETTORE DELL'AGENZIA?</b></p>                                | <p><b>E' SUPPORTATO DAL COMITATO DI GESTIONE DA LUI PRESIEDUTO. IL COMITATO DI GESTIONE E' FORMATO DA 4 COMPONENTI: 2 INTERNI E 2 ESTERNI.</b></p>  |
| <p><b>QUALI SONO LE COMPETENZE DEL COMITATO DI GESTIONE?</b></p>                             | <p><b>IL COMITATO DI GESTIONE DELIBERA, SU PROPOSTA DEL DIRETTORE, LO STATUTO, I REGOLAMENTI E GLI ALTRI ATTI DI CARATTERE GENERALE CHE REGOLANO IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA, I BILANCI, I PIANI AZIENDALI E LE SPESE CHE ECCEDEONO IL LIMITE FISSATO DALLO STATUTO</b></p> |
| <p><b>QUANTO DURANO IN CARICA I COMPONENTI DEL COMITATO DI GESTIONE E DEL DIRETTORE?</b></p> | <p><b>TUTTE LE CARICHE HANNO DURATA TRIENNALE. LA CARICA DEL DIRETTORE PUO' ESSERE SOGGETTA A SPOIL SYSTEM.</b></p>   |

|  |  |
|--|--|
| <b>COSA DISCIPLINA IL REGOLAMENTO DI AMMINISTRAZIONE?</b>                                      | <b>IL REGOLAMENTO DI AMMINISTRAZIONE DISCIPLINA L'ORGANIZZAZIONE E IL FUNZIONAMENTO DELLE AGENZIE; DETTA LE NORME PER L'ASSUNZIONE DEL PERSONALE, FISSA LE DOTAZIONI ORGANICHE E DETERMINA LE REGOLE PER L'ACCESSO ALLA DIRIGENZA.</b> |
| <b>COME SONO REGOLARI I RAPPORTI TRA AGENZIE E MINISTERO?</b>                                  | <b>I RAPPORTI TRA MINISTERO E AGENZIE SONO REGOLATI DA SPECIFICHE CONVENZIONI, CHE VENGONO REDATTE DOPO CHE IL PARLAMENTO HA VOTATO IL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA.</b>  |
| <b>CHE DURATA HA LA CONVENZIONE STIPULATA TRA MINISTERO E AGENZIE?</b>                         | <b>LA DURATA DELLA CONVENZIONE E' TRIENNALE, MA PREVEDE UN ADEGUAMENTO ANNUALE PER CIASCUN ESERCIZIO FINANZIARIO.</b>  |
| <b>COSA VIENE FISSATO DI SPECIFICO CON LA CONVENZIONE?</b>                                     | <b>VENGONO FISSATI I SERVIZI CHE LE AGENZIE DEVONO FORNIRE, GLI OBIETTIVI CHE DEVONO RAGGIUNGERE, LA DOTAZIONE DI RISORSE FINANZIARIE E LE MODALITA' DI VERIFICA DEI RISULTATI DI GESTIONE.</b>  |
| <b>LE AGENZIE HANNO ALTRE FONTI DI FINANZIAMENTO OLTRE QUELLE ASSEGNATE DALLA CONVENZIONE?</b> | <b>LE AGENZIE POSSONO REPERIRE ULTERIORI ENTRATE A FRONTE DELL'EROGAZIONE DI SERVIZI A SOGGETTI PUBBLICI E PRIVATI.</b>  |

Direttore Agenzia

Controllo  
Contenzioso  
riscossione

Servizi  
consulenza

Gestione  
risorse

Audit  
sicurezza

ACCERTAMENTO

CONTENZIOSO

RISCOSSIONE

GRANDI  
CONTRIBUENTI

ANTIFRODE

GESTIONE  
TRIBUTI

FISCALITA'  
IMPRESE  
E FINANZIARIA

FISCALITA'  
GENERALE

AMMINISTRAZIONE  
PERSONALE

CONTENZIOSO  
E DISCIPLINA

FORMAZIONE  
COMUNICAZIONE  
SVILUPPO

RELAZIONI  
SINDACALI

RISORSE  
MATERIALI

AUDIT  
INTERNO

AUDIT  
ESTERNO

SICUREZZA



**I PROCESSI DI LAVORO  
E IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO**

## 3 Parole chiave

**PROCESSO**

**PROCEDURA**

**PROCEDIMENTO**

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

**E' INDISPENSABILE INDIVIDUARE CORRETTAMENTE:**

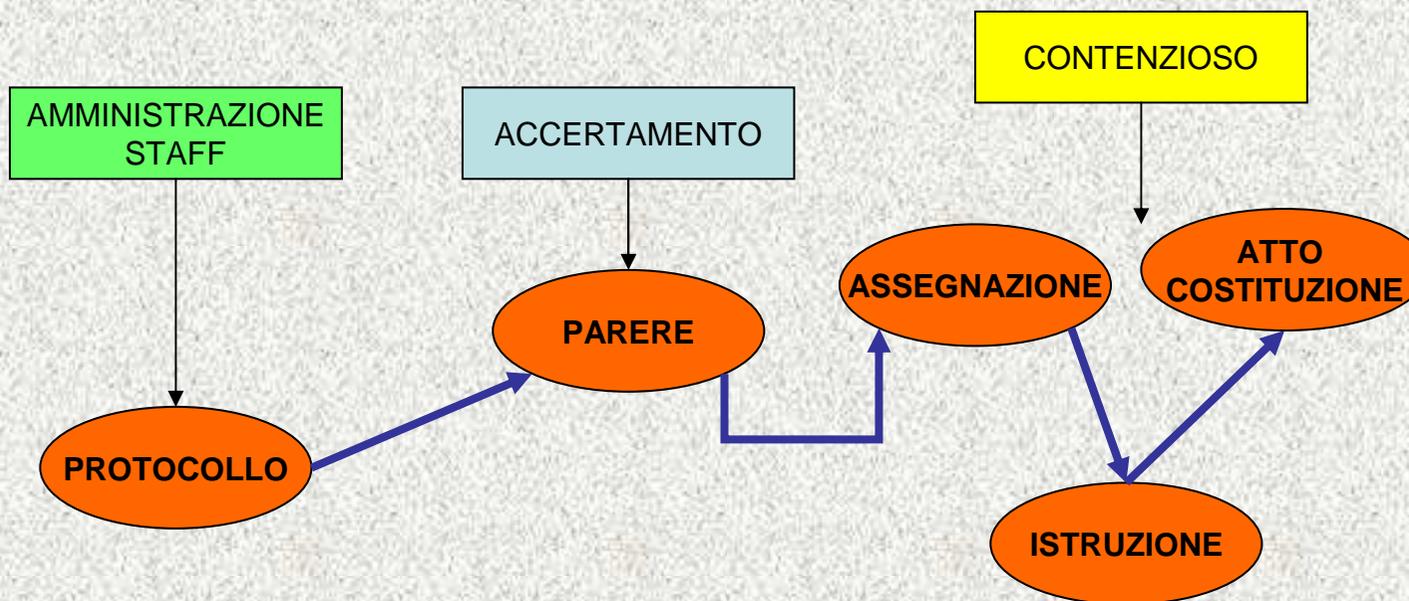
**IL PROCESSO DI LAVORO, CHE RAPPRESENTA LA RELAZIONE OPERATIVA DI FATTO TRA DIVERSE UNITA' DI LAVORO.**

**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**



## **IL CONTROLLO DI GESTIONE**

# Parole chiave

**GESTIONE**

**UNITA'**

**PIANIFICAZIONE**

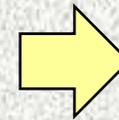
**COSTO**

**PROGRAMMAZIONE**

**BUDGET**

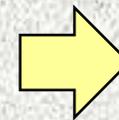
# IL GOVERNO DELLE ATTIVITA'

**PIANIFICAZIONE  
STRATEGICA**



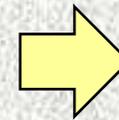
**Dove andare**

**PROGRAMMAZIONE  
OPERATIVA**



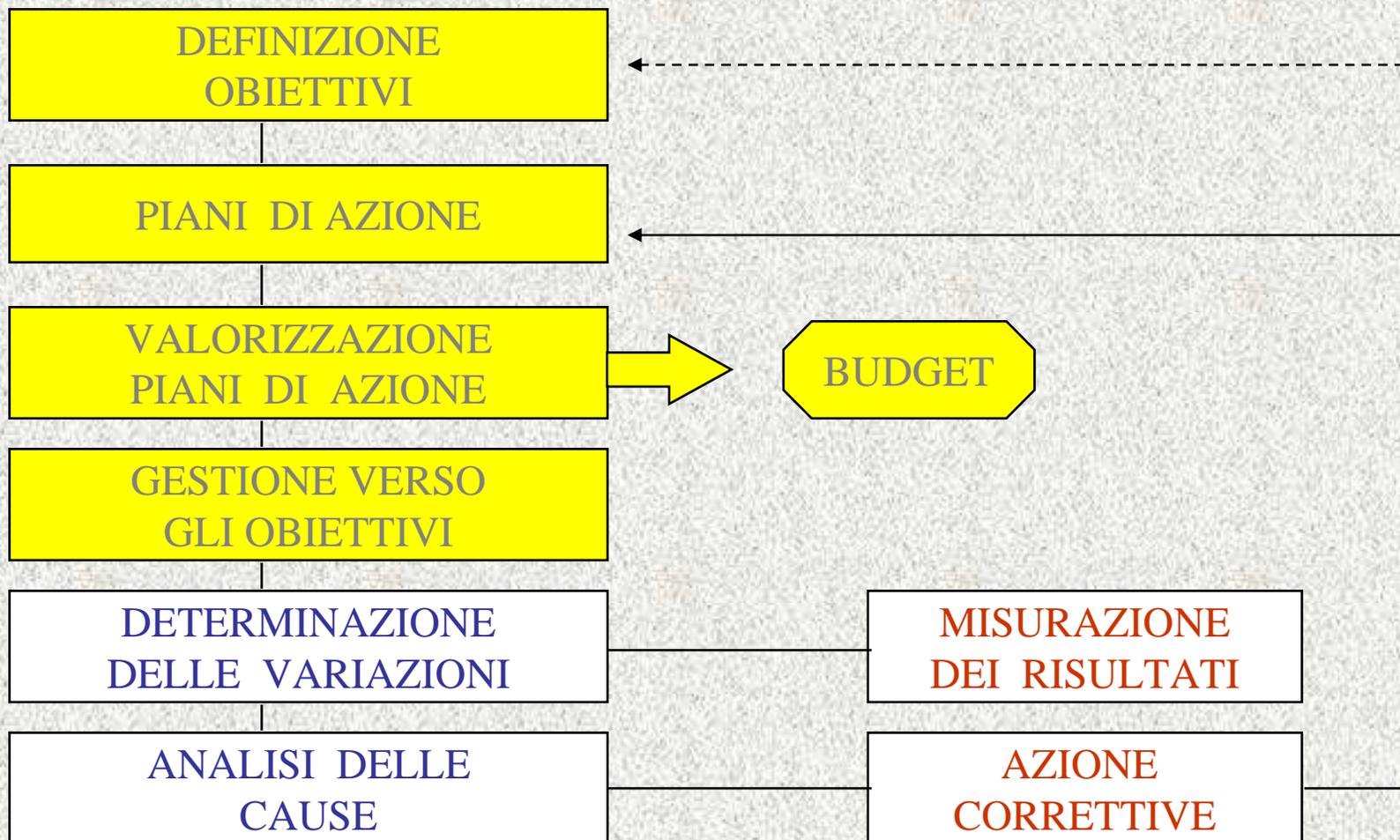
**Come si può  
arrivare**

**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.**



## **IL PROCEDIMENTO DISCIPLINARE**

## **Parole chiave**

**Codice Disciplinare**

**AMMINISTRATIVA**

**CONTABILE**

**CIVILE**

**PENALE**

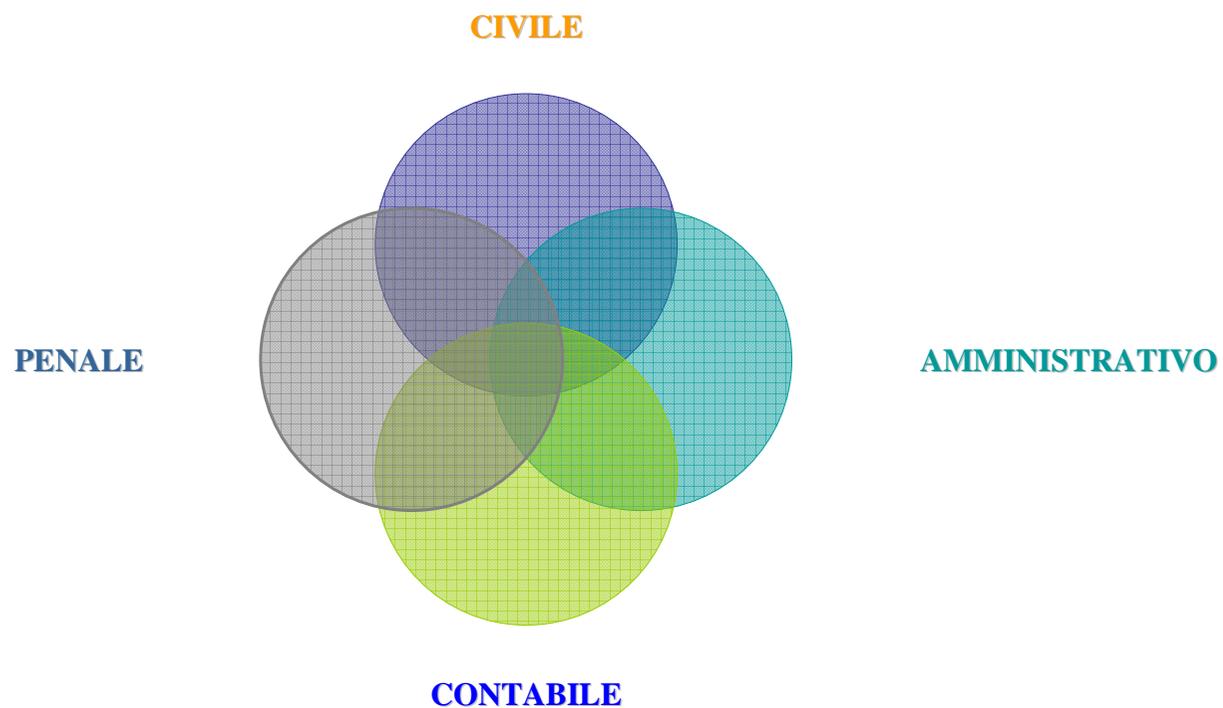
**Codice comportamento**

**Procedimento disciplinare**

## **GLI OBBLIGHI DEI DIPENDENTI PUBBLICI SONO CONTENUTI:**

- NELLA LEGGE**
- NEL CODICE DISCIPLINARE**
- NEL CODICE DI COMPORTAMENTO**

**Si può essere chiamati a rispondere in ambito:**



**LE VIOLAZIONI DEGLI OBBLIGHI DISCIPLINARI DANNO LUOGO, SECONDO LA GRAVITA' DELL'INFRAZIONE, ALL'AVVIO DEL PROCEDIMENTO DISCIPLINARE CHE POTRA' CONCLUDERSI CON L'IRROGAZIONE DELLE SANZIONI.**

**LE SANZIONI SONO DETERMINATE DAL CODICE DISCIPLINARE, NEL RISPETTO DEL PRINCIPIO DI GRADUALITA' E PROPORZIONALITA' E IN CONSIDERAZIONE:**

- dell'intenzionalità del comportamento;
- del grado di disservizio provocato;
- della rilevanza delle violazioni;
- delle aggravanti e attenuanti;
- del comportamento nel biennio precedente.

# La procedura disciplinare

**1. CONTESTAZIONE  
DELL'ADDEBITO**

**ENTRO 20 gg. DAL FATTO**

**2. ISTRUTTORIA DEL  
CONTRADDITTORIO**

**3. ADOZIONE DELLA SANZIONE**

**ENTRO 120 gg. DA CONTESTAZIONE**



**3-6 marzo  
2015**

**...cresciamo insieme**

AI BISOGNI DEI LAVORATORI  
E' INDISPENSABILE RISPONDERE CON  
**PRESENZA SUL POSTO DI LAVORO**  
**INDIPENDENZA**  
**COMPETENZA**

**CON NOI PARTECIPERAI IN PRIMA PERSONA  
E PIENAMENTE SOSTENUTO NELLE DECISIONI  
CHE TI RIGUARDANO.**