In sostanza, poiché la dirigenza è chiamata a stendere piani e programmi *unitari* e a controllarne la corretta esecuzione, è indispensabile far colloquiare le molteplici componenti dell'universo organizzativo rendendo omogenei i flussi di informazioni.

### 2.5. IL MOMENTO DELL'IMPIANTO DELL'MBO.

Quanto fin qui detto consente di comprendere perché l'attuazione di un sistema di Gestione per obiettivi abbia sempre un **forte impatto iniziale sulla dirigenza** che è obbligata a modificare abitudini e stili profondamente radicati <sup>23</sup>.

Per questo motivo le modalità di implementazione del sistema sono un altro momento particolarmente critico.

Secondo i teorici della Scienza dell'organizzazione si possono seguire tre tipi di approcci:

- 1. implementazione progressiva discendente;
- 2. implementazione per dipartimenti;
- 3. implementazione simultanea.

A questi si aggiunge un'ulteriore impostazione (che è poi quella adottata dal presente Progetto) definibile come:

4. implementazione ad azioni sincrone.

#### 2.5.1. IMPLEMENTAZIONE PROGRESSIVA DISCENDENTE.

Nell'implementazione progressiva discendente l'attuazione dell'MBO comincia dal vertice per venire gradualmente estesa ai livelli inferiori. E' attuata in un periodo

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Quanto a quest'ultimo aspetto l'esperienza dimostra che l'MBO dà i risultati migliori se l'organizzazione riesce a favorire lo sviluppo dello **stile partecipativo** in luogo di quello autoritario. Il manager orientato ai risultati, infatti, è innanzitutto un organizzatore del lavoro dei propri dipendenti; egli conseguirà buoni risultati nella misura in cui sia in grado di stimolare le migliori energie fisiche e intellettuali dei suoi sottoposti, motivandoli al perseguimento degli obiettivi e alla qualità delle prestazioni; la sua azione è più di guida che non di mero controllo. La *ruota del management* esprime tale esigenza nelle tre *pulegge* impiegate dal manager per trasmettere il moto alla macchina organizzativa lungo le fasi della gestione. E' appena il caso di accennare, però, come un sistema MBO maturo pretenda anche la realizzazione di un efficace **sistema di incentivi economici**: chi dà buoni risultati <u>deve</u> essere ricompensato. Si tratta di un'esigenza che nelle fasi dell'impianto e dello sviluppo del sistema può essere rinviata; ma nel tempo dovrà necessariamente essere risolta. D'altra parte, la preoccupazione principale in ordine alla risorsa umana per tutte le organizzazioni che operano in scenari operativi complessi è: **creare le professionalità e riuscire a trattenerle**.

variabile fra i due e i quattro anni a seconda del grado di complessità dell'organizzazione, dell'estensione territoriale e del tipo di cultura che caratterizza il management.

Tale soluzione presenta i seguenti, principali vantaggi:

- il top management apprende più rapidamente le logiche del metodo e, conseguentemente, è in grado di guidare con maggiore consapevolezza le successive fasi;
- ogni livello diventa a sua volta la guida del livello subordinato;
- è possibile correggere gli errori man mano che si evidenziano senza pregiudizio per il processo;
- nel management e in tutto il personale si diffonde in modo graduale e capillare la cultura della qualità e della partecipazione al risultato.

Gli svantaggi sono rappresentati:

- dai tempi lunghi necessari per portare il metodo fino ai livelli più bassi;
- dal costo elevato in termini di risorse impiegate per spiegare il sistema e in termini di minore produzione nel periodo dell'implementazione;
- dalla difficoltà a gestire il periodo di transizione tra il vecchio e il nuovo metodo.

In conclusione, si tratta di un approccio che dà buone garanzie di successo e si rivela adatto particolarmente ad organizzazioni complesse, strutturate su molti livelli, con dirigenti metodici e conservatori.

### 2.5.2. IMPLEMENTAZIONE PER DIPARTIMENTI.

Nell'implementazione per dipartimenti il metodo viene prima sperimentato presso una o più articolazioni, quindi esteso, con gradualità variabile, a tutte le altre.

Il processo si conclude in un periodo non esattamente definibile a priori in quanto diventa determinante, oltre al grado di complessità e all'estensione territoriale dell'organizzazione, l'adeguatezza dell'azione di guida verso il cambiamento operata dal vertice.

I vantaggi sono costituiti:

- dalla possibilità di studiare preventivamente, *in vitro*, i modelli che si intendono attuare e di apprezzare per tempo gli eventuali errori;
- dalla specializzazione nelle logiche del sistema di un gruppo di persone che ne diventano esperti e possono fungere successivamente da *volano* di conoscenza a vantaggio degli altri dipartimenti;
- dalla possibilità, se la sperimentazione riesce, di estendere il metodo a tutte le altre articolazioni in tempi relativamente brevi (6/8 mesi).

Due, invece, i principali punti di debolezza del metodo.

Il primo è rappresentato dal fatto che il vertice è poco coinvolto nel nuovo tipo di gestione e, poiché l'organizzazione non si può fermare durante l'implementazione, c'è il rischio che vengano inviati ai livelli inferiori segnali contraddittori (si chiede il cambiamento della mentalità a parole, ma con i fatti si continuano a premiare i vecchi comportamenti).

Il secondo punto di debolezza è rappresentato dalla possibilità che l'esperimento fallisca per l'infelice scelta del dipartimento-pilota o per l'insufficiente azione di analisi e di guida dei consulenti assistono il management.

Più precisamente, la scelta del dipartimento-pilota può rivelarsi errata:

- 1. se il reparto scelto non è sufficientemente rappresentativo di tutte le attività svolte dall'organizzazione, sicché si verificheranno, all'atto dell'attuazione presso gli altri dipartimenti, situazioni impreviste che sarà difficile fronteggiare;
- 2. se il dirigente del reparto pilota dovesse tacere problemi di rilievo perché non adeguatamente preparato o per mera piaggeria nei confronti dei vertici.

Per quanto riguarda la **consulenza esterna** i rischi sono collegati alla eventuale designazione di esperti che non abbiano pregresse esperienze di attuazione dell'MBO in organizzazioni dalle caratteristiche similari a quella in argomento. In tali casi costoro tendono a *forzare* le soluzioni proposte verso schemi a loro familiari ma che non sono in grado di funzionare nel nuovo contesto.

L'implementazione per dipartimenti, perciò, si adatta meglio ad organizzazioni compatte, con poche operazioni e con un management, anche in questo caso, metodico e conservatore.

#### 2.5.3. IMPLEMENTAZIONE SIMULTANEA.

Il terzo approccio, quello dell'implementazione simultanea, prevede l'attuazione dell'MBO contemporaneamente su tutti i livelli.

I principali vantaggi sono rappresentati dai tempi relativamente brevi destinati alla formazione e dal costo relativamente basso in termini di risorse impiegate.

Gli svantaggi consistono nelle maggiori difficoltà per le grandi organizzazioni che operano in un scenari complessi e con un management conservatore e poco flessibile.

C'è il rischio, in tali casi, di una inadeguatezza nella guida, di oscillazioni e tentennamenti che possono indurre confusione nei livelli inferiori e a comportamenti difformi dovuti alla attuazione simultanea e improvvisa del sistema in tutte le articolazioni (non c'è la guida del livello superiore, né il *volano* del reparto-pilota).

L'approccio *de quo* si adatta meglio ad organizzazioni piccole, compatte, con un management aggressivo, fortemente motivato e già abituato allo stile partecipativo. In tali condizioni sono sufficienti periodi di formazione relativamente brevi da eseguirsi preferibilmente prima dell'attuazione del sistema.

#### 2.5.4. IMPLEMENTAZIONE AD AZIONI SINCRONE.

Il quarto approccio, studiato con specifico riferimento alle realtà di una pubblica amministrazione, si prefigge lo scopo di coniugare gli aspetti positivi delle tre impostazioni precedenti, cercando, nel contempo, di limitarne i difetti.

In sostanza, si procede nel seguente modo.

Innanzitutto, vengono individuati i principali **settori** sui quali intervenire; quindi, vengono tracciati i **percorsi delle azioni** da svolgere nei diversi settori; infine, si correlano settori e percorsi con le **fasi di attuazione dell'MBO**.

Il diagramma mostrato in figura 2 esplicita la logica descritta.

			SETTORI D'AZIONE							
		Tempi	Patrimonio informativo	Struttura organizzativa	Risorse umane	Risorse materiali	Attività indirette	Attività dirette	Prodotti strumentali	Prodotti finali
	Prelindaare		a b			a			a	
				a			a			
F A S	Avvio			b		b	b		b	
			d		a b	c		a	d	
I					c		c d	b	e	a b
M B	Sviluppo		e.		d.	d			f	c
			f	c			e	c d.	h	
					NATURE .		1	u		d
0	Consolidamento		g	d	e	e f	g	e	i	
									1	e

100000000000000000000000000000000000000	MENTI di ITICITA'
***************************************	
, -	ttazione e
,	zazione del
Sisten	na informativo
pilota	
Guida	e sostegno
dei Se	condi livelli
nella	stesura
dei pri	mi Programmi
operat	ivi e nel
contro	llo
Deterr	ninazione dei
mecca	nismi di
misura	azione della
produz	zione e degli
indica	tori di efficacia
e qual	ità
Proget	tazione e
realizz	azione del
Sistem	na informativo
global	е

LINEE di ORIENTAMENTO DELLE AZIONI  Misurare la realtà / Consentire il feedback	Appiattire la struttura / Flessibiliz- zarla	Creare le professio- nalità / Riuscire a trattenerle	sire le.	Raziona- lizzare / Economiz- zare	Raziona - lizzare / Produtti- vizzare	Migliorare la qualità	Migliora- re la qualità
---	---	--	----------	--	---------------------------------------	--------------------------	-------------------------------

Fig. 2 - Schema di diagramma di implementazione ad azioni sincrone in un sistema di Gestione per obiettivi.

La collocazione asimmetrica delle singole azioni all'interno di ciascun riquadro vuole rappresentare il rapporto di propedeuticità tra azioni appartenenti a settori diversi <sup>24</sup>. I percorsi possono essere indicati con segnalazioni numerate apposte sulle descrizioni delle azioni <sup>25</sup>.

Ma il settore fondamentale, sul quale ruota l'intera procedura, è quello relativo ai sistemi informativi.

Appare di tutta evidenza, infatti, che per raggiungere, ad esempio, l'obiettivo di ridurre di una certa percentuale in un tempo determinato i costi di struttura si deve agire in modo coordinato su più fronti. Bisognerà, in particolare: 1) avere a disposizione le *informazioni* sull'entità di tali costi; 2) valutare se il loro livello possa diminuire apportando modifiche alla *struttura organizzativa*; 3) svolgere analisi dei *processi lavorativi indiretti* per individuare ridondanze e duplicazioni di funzioni; 4) controllare che le *risorse umane* impiegate nelle funzioni in argomento siano in possesso di professionalità adeguate; 5) verificare se le *risorse materiali* di cui dispone l'organizzazione (con particolare riferimento alle risorse tecnologiche) siano razionalmente ed economicamente impiegate.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Si veda, all'uopo, il diagramma in allegato 1 che verrà esaminato nella Parte seconda.

Abbiamo già visto, infatti, che l'MBO non può funzionare senza flussi di informazioni costanti e di elevata qualità. La soluzione ideale sarebbe quella di procedere alla contemporanea riprogettazione di tutti i sistemi (e sottosistemi) informativi realizzando un unico sistema di tipo globale da mettere a regime prima di avviare la gestione MBO. Ma tale obiettivo non è mai perseguibile in tempi brevi né, d'altra parte, è accettabile rinviare sine die la fase dell'avvio del sistema.

L'alternativa è quella di dare inizio alla Gestione per obiettivi facendo dialogare i sistemi informativi già esistenti con un <u>sistema informativo pilota</u> specificamente realizzato in conformità alle logiche MBO. Tale soluzione non richiede da subito il cambiamento integrale della struttura informativa e informatica, ma consegna all'organizzazione i primi dati davvero attendibili, sulla scorta dei quali è possibile dare inizio alla nuova gestione e incardinare le successive azioni lungo un percorso di crescita progressiva, nel corso del quale verranno gradualmente sviluppati gli ulteriori flussi di dati e saranno più gradualmente assimilati dal management i nuovi criteri.

Per questo motivo, il diagramma prevede, in genere, quale prima azione da effettuare, l'attivazione del sistema informativo sugli impieghi delle risorse umane quale sistema informativo pilota <sup>26</sup>.

In sintesi, l'implementazione ad azioni sincrone presenta i seguenti, principali vantaggi:

- 1. è possibile procedere all'**immediato avvio della Gestione per obiettivi** senza attendere la completa definizione di tutti gli altri sistemi informativi, e cioè non appena si è assestato il sistema pilota e iniziano ad essere disponibili i primi flussi attendibili di dati (3/6 mesi dall'avvio a regime della rilevazione);
- 2. il vertice si impossessa più rapidamente delle logiche del metodo, perché esso risulta notevolmente semplificato dall'utilizzazione di una sola tipologia di informazioni (quelle sugli impieghi), peraltro di immediata percezione (ore o giornate/uomo);
- 3. gli **interventi** possono essere **molto più graduali**, specialmente nella fase critica dell'avvio del nuovo sistema di gestione, perché è possibile far concentrare il management (anche quello culturalmente più "refrattario" alle novità) su pochi, chiari e intuitivi obiettivi;

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> In realtà, la prima realizzazione, da un punto di vista logico e temporale, sarà quella di impiantare un sistema di **scritture elementari** ovvero di completare quello già esistente.

- 4. è possibile effettuare eventuali **aggiustamenti gestione durante**, procedendo alla immediata correzione di errori e imprecisioni senza la necessità di fermare la *corsa della macchina*;
- 5. l'impatto sull'organizzazione è ridotto al minimo possibile, visto che le informazioni richieste sono inizialmente limitate ad una sola tipologia;
- 6. si assiste alla spontanea generazione di **circoli virtuosi dell'efficienza**, dovuti al fatto che i pochi e semplici obiettivi generali fissati nel primo anno di avvio dell'MBO risultano di facile comprensione per tutti gli appartenenti all'organizzazione che tenderanno a modificare con naturalezza i propri comportamenti nella direzione voluta dal vertice.

Ovviamente, l'approccio proposto presenta anche dei punti di debolezza.

Il primo riguarda la possibilità che venga meno l'appoggio del vertice nel momento in cui il sistema informativo pilota comincia a sfornare i primi dati veramente attendibili sugli impieghi e si scopre che la realtà non è esattamente in linea con le aspettative. In questa fase sussiste il rischio, specialmente per le pubbliche amministrazioni, che le ragioni di immagine facciano premio sulle ragioni di efficienza. Il top management potrebbe imporre la rivisitazione in chiave meramente opportunistica del sistema informativo pilota, con ciò pregiudicando la sua essenziale funzione, che è quella di supportare con dati attendibili tutte le altre azioni contemplate nel diagramma.

E' assolutamente necessario resistere a tale tentazione mettendo in evidenza che nella Gestione per obiettivi ciò che conta, non sono le valutazioni positive o negative su come si appare, bensì come si intende migliorare: ciò che conta davvero è il "processo migliorativo".

Un altro momento di crisi si verifica quando, si assegnano per la prima volta obiettivi precisi ai responsabili delle cosiddette Strutture di secondo livello.

In questa fase, come è stato evidenziato in precedenza, occorre una **forte azione di guida** da parte del livello superiore che, però, trattandosi di esperienza nuovissima, deve anche assumersi una **altrettanto forte responsabilità.** E' chiaro, infatti, che il rischio di commettere errori è molto elevato perché si debbono assumere decisioni senza il supporto (anche se solo per il primo anno) del confronto dialettico con i livelli subalterni, i quali, non conoscendo le logiche del sistema non sono ancora in grado di collaborare.

La tentazione di sfuggire a tale responsabilità e di ribaltarla sui livelli subordinati è molto forte, con grave pregiudizio della coerenza dell'azione e del suo successo.

Altro rischio, sempre nella fase dell'avvio, è quello di fissare obiettivi troppo o troppo poco ambiziosi. Nella prima ipotesi si induce **sfiducia** nel management, nella seconda gli obiettivi perdono **credibilità**. E' necessario, allora, **calibrare attentamente gli obiettivi** da affidare ai livelli subalterni e fornire, nel contempo, strumenti di assistenza e di consultazione alla dirigenza.

Da quanto è stato appena detto appare evidente che l'implementazione ad azioni sincrone per essere efficacemente attuata deve essere gestita da una apposita articolazione nello staff del vertice composta da soggetti che siano:

- tra di loro ben affiatati;
- profondi conoscitori delle realtà operative, strutturali e culturali dell'organizzazione;
- iniziati alle logiche della Gestione per obiettivi.

### 2.5.5. IL DECALOGO DELLA GESTIONE PER OBIETTIVI. GLI ERRORI DA EVITARE

Proviamo ora a riepilogare le dieci regole dell'MBO via via enunciate:

- 1. valgono soltanto gli obiettivi espressi in numeri finiti;
- 2. mai lasciare senza obiettivi i manager di staff;
- 3. l'organizzazione ha cura di far conoscere a tutti i suoi membri gli obiettivi generali;
- 4. gli obiettivi di ciascun livello sono rappresentati dalla sommatoria degli obiettivi dei livelli che gli dipendono;
- 5. gli obiettivi dei manager di staff sono serventi rispetto agli obiettivi dei manager di line;
- 6. ciascun dirigente deve disporre di risorse e potere adeguati agli obiettivi che l'organizzazione gli assegna;
- 7. il confronto dialettico tra tutti i livelli è garantito durante ogni fase della gestione;
- 8. l'organizzazione garantisce ai dirigenti flussi di informazioni di elevata qualità;
- 9. il vertice è determinato a sostenere l'impianto e lo sviluppo del sistema;
- 10.il tipo di implementazione è determinato dalle caratteristiche della struttura e dalla cultura del management.

Il rispetto di tali regole permette di limitare i rischi di **errori**, i principali dei quali sono:

- far venire meno l'azione di guida del vertice nella fase iniziale dell'impianto del sistema;
- non definire chiaramente gli obiettivi generali;
- non formulare obiettivi parziali in numeri precisi;
- non fissare obiettivi ai manager di staff;
- non coordinare i programmi di realizzazione degli obiettivi dei diversi livelli;
- non preparare la stesura degli piani in dialettica con i livelli dipendenti;
- non disporre di flussi di dati attendibili;
- non semplificare, anzi aumentare la produzione di carta;
- definire in modo ambiguo o errato i parametri di misurazione della produzione e i parametri di riferimento del controllo;
- eccedere in istruzioni dettagliate enfatizzando tecniche e standard meramente formali;
- avvalersi di consulenti privi di esperienza nel settore in cui l'organizzazione opera;
- avere fretta.

# 3. I PRINCIPI DELLA DIRETTIVA GENERALE SULL'AZIONE AMMINISTRATIVA E SULLA GESTIONE EMANATA DAL MINISTRO DELLE FINANZE.

In data 26 febbraio 1997 il Ministro delle Finanze ha emanato la "Direttiva generale sull'azione amministrativa e la gestione per l'anno 1997", predisposta ai sensi degli articoli 3, 14, 16, 17 e 20 del Decreto legislativo n. 29 del 1993.

In questa sede non si procede ad una analitica disamina dei contenuti della Direttiva, ma si evidenzia come essa risulti interamente informata ai fondamenti della Gestione per obiettivi.

#### Infatti:

- a. l'articolo 1 individua il Corpo della Guardia di Finanza quale *Centro di responsabilità di 1º livello* e il Comandante Generale, quale dirigente generale ad esso preposto, come *destinatario* della Direttiva;
- b. l'articolo 3 obbliga i destinatari della Direttiva a:

- assicurare la realizzazione dei programmi e degli obiettivi;
- procedere alla assegnazione degli obiettivi operativi di rispettiva pertinenza, articolati in traguardi trimestrali, ai responsabili di 2° livello;
- disporre che i responsabili di 2° livello ripartiscano per quote-parti gli obiettivi ricevuti sui responsabili dei livelli dipendenti;
- effettuare, entro 40 giorni dalla emanazione della Direttiva, la programmazione operativa attraverso la predisposizione di *Direttive programmatiche di settore*, indirizzate ai livelli subordinati, che rappresenteranno la *formale attribuzione delle responsabilità di risultato* in capo all'organo dirigente subordinato;

#### c. l'articolo 4 considera:

- i dirigenti generali *responsabili* del risultato dell'attività complessivamente svolta con riguardo ai programmi, agli obiettivi ed alle risorse loro affidate;
- i dirigenti preposti alle Strutture di 2° e 3° livello *responsabili* del conseguimento degli obiettivi loro assegnati;
- d. l'articolo 8 impone che per le missioni di tipo indiretto (attività di funzionamento) non possa essere utilizzato un numero di ore superiore a quello assegnato nella allegata *Griglia degli obiettivi* e che l'eventuale superamento sia comunque considerato negativo in termini di valutazione della gestione;
- e. l'articolo 9 prevede i *ripianificazione* della griglia degli obiettivi in una serie di casi in cui risulti variato il contesto esterno sulla base del quale è stata svolta la pianificazione annuale;
- f. l'articolo 10 prevede la *rimodulazione* della programmazione operativa per i livelli interessati nei casi di ripianificazione di cui all'articolo 9.

Le disposizioni richiamate possono essere considerate come *criteri generali della gestione* e confermano come l'intenzione del Ministro sia quella di indirizzare l'amministrazione finanziaria civile e militare verso il modello della Gestione per obiettivi.

# A tali criteri le proposte contenute nella Parte seconda sono tutte rigorosamente informate.

# PARTE SECONDA

# 3. IL "PROGETTO EFFICIENZA GUARDIA DI FINANZA". GENERALITA'.

Il "Progetto efficienza Guardia di Finanza" è un **Piano triennale di gestione per obiettivi**, ritagliato sulle peculiari caratteristiche organizzative e d'impiego di un Corpo di polizia tributaria e giudiziaria a struttura militare qual'è la Guardia di Finanza. Vi sono individuate le **azioni da compiere** e sono indicati i **criteri metodologici** ai quali il Corpo intende riferire la gestione nel **triennio 1997/1999**, criteri metodologici che sono:

- adeguati alle caratteristiche funzionali e organizzative di un organo di polizia tributaria e giudiziaria a struttura militare;
- pienamente rispondenti alle indicazioni dettate dall'ordinamento con il D.Lgs. 3 febbraio 1993, n. 29, e alle Direttive dell'Autorità di Governo.

Il Progetto, perciò, mira ad indicare le principali **linee-guida** per tutte le iniziative gestionali successive ed è strumento **flessibile** perché potrà essere revisionato sulla base delle indicazioni dell'Autorità di Governo e delle modificazioni eventualmente intervenute negli ambienti esterni o interni all'Istituzione.

Peraltro, ne è previsto l'aggiornamento ogni dodici mesi con l'aggiunta di moduli annuali.

Gli indirizzi sono tradotti in una serie di passi seguendo l'approccio della implementazione ad azioni sincrone <sup>27</sup>.

#### I **settori d'azione** sono costituiti:

- dal patrimonio informativo;
- dalla struttura organizzativa;
- dalle risorse umane:
- dai processi lavorative indiretti (cosidette attività di funzionamento);
- dai processi lavorativi diretti (cosidette attività di esecuzione);
- dai prodotti strumentali;
- dai prodotti finali.

Non sono esplicitate le azioni che saranno compiute nel settore delle risorse materiali, le quali, comunque saranno coerenti con le linee-guida definite per gli altri settori.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Si veda il paragrafo 2.5.4.-

#### Le fasi MBO sono:

- I Fase (preliminare);
- II Fase (dell'avvio);
- III Fase (dello sviluppo);
- IV Fase (del consolidamento).

Sono considerate in modo compiuto soltanto le azioni delle fasi II e III, quelle, cioè, che riguardano il **triennio 1997/1999**. Le azioni della fase preliminare sono state concluse nel 1996, mentre quelle della fase del consolidamento verranno più analiticamente definite nei moduli annuali successivi.

Per facilitare la descrizione del Progetto le azioni proposte sono riportate nel diagramma riportato nell'ALLEGATO 1.

Nel diagramma sono individuate azioni autonome e azioni coordinate con l'evidenziazione, per queste, di **percorsi** individuati con segnalini numerati che rappresentano visivamente i rapporti di correlazione e di propedeuticità.

Ogni azione illustrata nel diagramma viene sinteticamente descritta nel paragrafo 5 e rappresenta, quasi sempre, soltanto la sintesi di una serie articolata di interventi.

Prima di iniziare a descrivere le singole azioni riportate nel diagramma è necessario illustrare le caratteristiche del **sistema informativo pilota** che il Corpo ha già realizzato, che è a regime su tutte le Zone operative e sul Comando Generale a decorrere dal mese di maggio 1996 e che sta per essere esteso anche ai reparti non operativi.

Stiamo parlando del "Sistema informativo sugli impieghi effettivi delle risorse umane della Guardia di Finanza (S.I.RIS.)", espressamente concepito per consentire al Corpo di disporre di un primo gruppo di dati di elevata attendibilità e qualità indispensabili per cominciare ad avviare la Gestione per obiettivi fin dall'anno 1997.

La comprensione delle caratteristiche di base di S.I.RIS. è essenziale perché sui dati S.I.RIS. sono incardinate la maggior parte delle azioni indicate nel Progetto.

# 4. IL "SISTEMA INFORMATIVO SULL'IMPIEGO DELLE RISORSE UMANE (S.I.RIS.)".

Il "Sistema informativo sugli impieghi effettivi delle risorse umane della Guardia di Finanza (S.I.RIS.)" è un sistema progettato espressamente per consentire la Gestione per obiettivi nell'ambito del Corpo.

Più precisamente, S.I.RIS. permette di *sviluppare conoscenza* in merito alle modalità con cui le risorse umane vengono impiegate nei processi di produzione diretta e indiretta e di definire *misure di prestazione* raccordabili alle *responsabilità di risultato* assegnate ai vari livelli di responsabilità della struttura.

Si tratta di un *sistema activity based* che rileva gli impieghi **per funzioni omogenee** e, contemporaneamente, **per centri di responsabilità**.

S.I.RIS. è, inoltre, una base logica che mette in comunicazione le diverse componenti esistenti all'interno dell'organizzazione, un comune denominatore attraverso il quale esse possono meglio intendersi, colloquiare nonché, ovviamente, essere dominate dalla dirigenza; insomma, un **linguaggio comune** per l'interpretazione e la trasmissione dei fatti rilevanti per la gestione. Tale funzione non avrebbe potuto essere assolta dai Sistemi aventi oggetto diverso dagli impieghi, sicché è stato deciso di far svolgere proprio a S.I.RIS. la funzione di **sistema informativo pilota** nelle diverse fasi della implementazione ad azioni sincrone.

Tramite S.I.RIS., quindi, è possibile pervenire al soddisfacimento di numerose altre importanti finalità, le principali delle quali sono rappresentate, come sarà detto più avanti, dal calcolo del costo dei prodotti, dal calcolo del costo del lavoro per destinazione, dal controllo dei costi indiretti e dal calcolo dei costi di processo.

### 4.1. PRINCIPALI CARATTERISTICHE DI S.I.RIS.-

Il Sistema presenta le seguenti principali caratteristiche:

- adozione dell'ora/uomo quale unità di misura;
- garanzia della corrispondenza tra il totale delle ore/uomo comunicate ai fini amministrativi per la retribuzione e ore/uomo distribuite nei vari codici d'impiego;

- provenienza dei dati dalle scritture elementari di servizio (registri e fogli di servizio, tabulati delle presenze, fogli di entrata e di uscita, ecc.);
- garanzia della possibilità di confrontare in qualunque l'attendibilità dei dati con le scritture elementari che li hanno originati;
- attribuzione di ciascuna ora/uomo ad uno (ed uno solo) dei codici di impiego;
- redazione da parte di ciascun comando/reparto che adotta la procedura "S.I.R.I.S." della "Scheda mensile" contenente gli impieghi dati dalle risorse umane avute a disposizione nel mese considerato;
- rilevazione basata sul concetto di impiego (e non di incarico);
- utilizzazione di codici d'impiego da una **Architettura generale a nomenclatura** strutturata per attività e per centri di costo..

#### 4.2. UNITA' ELEMENTARI DI RILEVAZIONE.

Le unità elementari di rilevazione degli impieghi sono i singoli comandi/reparti, le cui articolazioni interne (es. Gruppi di sezioni di Nuclei regionali di polizia tributaria., Uffici e Reparti comando, Uffici operazioni ed amministrazione, Nuclei mobili di Compagnie, ecc.) non hanno autonomia di comunicazione e di inserimento nell'Archivio generale dei dati sugli impieghi prodotti dal rispettivo personale.

Per i Distaccamenti viene operata una distinzione fra permanenti e temporanei: i primi sono considerati unità elementari di rilevazione autonoma; per i secondi provvede alla rilevazione il reparto immediatamente sovraordinato.

### 4.3. CONCETTI DI ORA/UOMO E DI GIORNATA/UOMO CONVENZIONALE.

L'unità di misura della rilevazione è l'ora/uomo definita come la presenza in servizio di un militare del Corpo nell'arco temporale di 60 minuti.

Dal totale complessivo delle ore/uomo prodotte da un reparto in un periodo di riferimento si ottengono le **giornate/uomo convenzionali** intese come giornate "standard" aventi, ciascuna una durata pari a 6 ore e 20 minuti per l'anno 1996 (6,33 su base decimale) e a 6 ore e 10 minuti per l'anno 1997 (6,17 su base decimale).

Atteso che il totale complessivo delle ore/uomo prodotte comprende anche le ore di straordinario (eccedenti, per il 1997, le 37 ore), è evidente che la giornata/uomo convenzionale è formata da una quota (maggiore) di ore d'obbligo e da una quota (minore) di ore di straordinario.

Ne consegue che le giornate/uomo convenzionali prodotte da un reparto in un determinato periodo di riferimento sono normalmente superiori al dato delle giornate di "presenza".

#### 4.4. COMPUTO DI ASSENZE PRESENZE E ORE PRODOTTE.

S.I.RIS., oltre a rilevare gli impieghi effettivi, acquisisce anche dati che, a rigore, dovrebbero derivare dal sistema informativo amministrativo.

In particolare, vengono acquisiti per ciascun comando/reparto e per categorie di personale:

- le giornate di "presenza" in servizio;
- le giornate di "assenza" per tipologie;
- le ore d'obbligo prestate;
- le ore di straordinario prestate.

Le cause di assenza sono suddivise in tipologie che consentono di distinguere:

- le assenze *per cause normali*, per le quali, cioè, è stato assolto l'obbligo lavorativo delle 37 ore settimanali o sono riconducibili al congedo feriale (licenza ordinaria). Rientrano in tali fattispecie il riposo settimanale, la settimana corta (sabato), il recupero delle ore, il riposo compensativo, il riposo legge, la licenza ordinaria, la licenza ordinaria dell'anno precedente;
- le assenze *per cause eccezionali*, per le quali l'obbligo lavorativo delle 37 ore non è stato assolto. Vi rientrano il riposo medico, il ricovero in luogo di cura, la licenza per cure termali, la licenza matrimoniale, la sospensione dal servizio o dall'impiego.

#### 4.5. INSERIMENTO DEI DATI NELL'ARCHIVIO DEGLI IMPIEGHI.

L'Archivio generale degli impieghi è gestito dal C.E.D. del Comando generale.

Al termine di ogni mese, le unità elementari di rilevazione producono una "scheda mensile" nella quale vengono indicate le ore complessivamente prodotte in ciascun codice di impiego.

Entro il giorno 15 del mese successivo a quello cui la rilevazione si riferisce devono essere inseriti i dati nell'Archivio generale sulla base delle istruzioni emanate.

Per i reparti di livello inferiore al Gruppo l'inserimento dei dati viene effettuato a cura del Gruppo stesso, al quale i reparti dipendenti inviano le loro "schede mensili" entro il giorno 5 del mese successivo a quello cui la rilevazione si riferisce.

Si è inteso, in tal modo, limitare il carico di lavoro dei reparti minori e, al contempo, consentire ai comandanti di Gruppo di avere una visione immediata degli impieghi dei propri reparti dipendenti ed effettuare un riscontro di attendibilità e coerenza dei dati prima del loro inserimento.

# 4.6. ARCHITETTURA GENERALE DEI CODICI DI IMPIEGO. LE MOTIVAZIONI DELLE SCELTE.

L'Architettura generale dei codici di impiego è il documento che riporta le attività (indicate singolarmente e per gruppi omogenei) che devono essere oggetto di rilevazione.

#### Essa è caratterizzata:

- da un notevole livello di dettaglio delle informazioni (la versione 1997 codifica oltre 1100 impieghi);
- dalla ripartizione delle singole informazioni per "macroaree" di attività e per tipologia di reparti (territoriali, navali, aerei);
- dalla struttura a nomenclatura che consente di:

- 1. inserire, all'occorrenza, nuove tipologie di impiego senza dover modificare l'impianto della struttura;
- 2. aggregare le singole informazioni per attività e per funzioni di impiego oltre che per reparto per aggregazione gerarchica;
- 3. svolgere analisi di efficienza e di produttività per reparto o per gerarchie di reparti, per tipologie di reparti.

### I codici degli impieghi sono alfanumerici; per ciascuno sono disponibili 5 "campi":

- il primo campo è rappresentato da una lettera che contraddistingue la "tipologia" di impiego: lettera **F** per le attività di funzionamento (per le attività, cioè, strumentali e di supporto alla produzione finale), lettera **E** per le attività di esecuzione del servizio (cioè per le attività di produzione diretta), lettera **C** per le attività di comando (indirizzo e di controllo);
- per i reparti aerei e navali il primo campo reca la lettera **N** (navale) ovvero **A** (aereo) cui seguono le ulteriori lettere sopra citate. Tale impostazione consente di apprezzare separatamente gli impieghi di tali particolari reparti;
- il secondo campo è rappresentato normalmente da un numero che indica la "macroarea" di impiego, cioè la funzione cui è rivolta l'attività strumentale o di supporto (F1 personale, F2 informazioni, F3 operazioni, F4 ed F5 logistica; F6 amministrazione delle risorse; F7 relazioni esterne; F8 Servizi generali; F9 altre attività di funzionamento) o il *compito istituzionale* (missione) per il quale è stato concesso il potere esercitato (E1 contrasto all'evasione; E2 tutela degli interessi in materia di dogane, monopoli, accise e frodi comunitarie; E3 contrasto alla criminalità; E4 misure di prevenzione; E5 concorso al mantenimento dell'ordine e della sicurezza pubblica e difesa politico maitare; E6 ed E7 servizi extratributari; E8 attività di supporto informativo; E9 altre attività di esecuzione del servizio);
- il terzo campo è rappresentato da un numero che contraddistingue "l'area" di impiego (ad esempio, F11 per la gestione del personale ufficiali, E11 per le attività di verifica generale, ecc.);
- il quarto ed il quinto campo, rappresentati anch'essi da un numero, contraddistinguono ulteriori specifiche a seconda del grado di dettaglio dell'informazione che si vuole ottenere (ad esempio, F632 attività svolte presso Sezioni conti e cassa di Legioni, E111 verifica generale di iniziativa da programma, E222 servizi fissi in materia di dogane effettuati presso porti, AF852 servizi di cucina e mensa presso reparti Aerei, ecc.).

In ordine all'Architettura generale dei codici d'impiego vanno fatte alcune importanti precisazioni.

I momenti critici nella progettazione del Sistema sono stati, infatti, proprio quello della individuazione del **livello di granulosità** delle informazioni e quello della **nomenclatura dei codici**.

L'Architettura, quindi, è il risultato di un gran numero di **scelte** che hanno avuto quali presupposti:

- 1. la conoscenza approfondita delle caratteristiche organizzative, funzionali e operative del Corpo;
- 2. la visione prospettica delle applicazioni che S.I.RIS. sarebbe stato chiamato, nel tempo, a soddisfare.

Ora, è importante capire che l'individuazione di quali attività e gruppi di attività misurare e la successiva attribuzione a tali attività di codici di comando, di funzionamento o di esecuzione <u>risponde esclusivamente a esigenze di gestione</u>, e non a finalità estetiche.

In altri termini, S.I.RIS. non vuole riflettere verso osservatori esterni o interni al Corpo un'immagine più o meno accattivante della Guardia di Finanza, ma vuole far funzionare il feedback indispensabile per la Gestione per obiettivi e incoraggiare la spontanea generazione di circoli virtuosi dell'efficienza.

In altri termini, ciò che veramente interessa è gestire e monitorare il **PROCESSO MIGLIORATIVO** <sup>28</sup>.

Con tale affermazione la Guardia di Finanza viene paragonata alle articolazioni civili dell'amministrazione finanziaria senza tener conto, da una parte, delle peculiari caratteristiche di un Corpo di polizia a struttura militare (lunghe permanenze del personale presso i reparti d'istruzione e addestramento, esigenza di assicurare il presidio dello Stato in ampie zone del territorio nazionale, onerosità di un supporto logistico tipico di forza armata, peraltro con forte componente aeronavale) e, dall'altra, che le articolazioni civili del Ministero rilevano gli impieghi delle risorse umane secondo modalità assolutamente non comparabili con quelle del Corpo. Infatti, mentre con S.I.RIS. la Guardia di Finanza si è autonomamente data una **regola etico-tecnica assai rigorosa**, per le articolazioni civili del Ministero non sono previsti sistemi di reale consuntivazione degli impieghi; questa fondamentale operazione, infatti, viene effettuata sulla base di stime prive di vincoli oggettivi o, comunque, concretamente apprezzabili, affidate al giudizio soggettivo dei responsabili delle strutture (cioè agli stessi destinatari del controllo). Questo "criterio organizzativo" è consigliato dal Servizio per il controllo interno del Ministero a pagina 27 delle "Istruzioni per la consuntivazione ed il controllo

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Per tali motivi non appare condivisibile l'affermazione contenuta a pagina 453 della Direttiva generale 1997, dove, con riferimento alla griglia degli obiettivi del Corpo per il 1997 (che prevede per attività di funzionamento il 52% del totale delle risorse disponibili) si legge testualmente:

<sup>&</sup>quot;La quantità di risorse destinata a tale funzione-obiettivo, già notevolmente superiore alla media, rappresenta un limite il cui superamento è comunque considerato negativo in termini gestionali".

Pertanto, sono considerate come impiegate in attività di esecuzione soltanto le ore da cui discende direttamente la produzione finale, quindi le attività in cui si verifichi l'esercizio di alcuno dei *poteri* (intesi in senso tecnico-giuridico) nei confronti di soggetti esterni all'organizzazione (ad esempio, il contribuente o l'indagato).

Tutto il resto è considerato attività di comando (indirizzo e controllo in senso lato) o attività di funzionamento (strumentali e di supporto in senso lato)<sup>29</sup>.

I principali motivi di tali scelte sono rappresentati dalla possibilità:

- 1. di conoscere con immediatezza per ciascun reparto se il rapporto F/E (cosidetta *efficienza relativa*) sia tale da garantire una potenziale, adeguata remunerazione alle risorse dislocate sul territorio in termini di prodotti finali (servizi resi alla collettività) e per poter posizionare nel Sistema delle **soglie di allarme** al cui superamento consegue l'intervento di l'intervento di team di analisi dai comandi regionali o dal comando nazionale;
- 2. di svolgere **analisi dell'efficacia e dell'efficienza** attraverso la rilevazione della produzione finale conseguita;
- 3. di vedere spontaneamente attivati, a partire dai reparti di esecuzione del servizio, i primi **circuiti virtuosi dell'efficienza** <sup>30</sup>.

La stessa **semplicità dei codici alfanumerici** è frutto di una scelta consapevole legata all'esigenza di facilitare la comprensione delle informazioni al dirigente di ogni livello che apprende con grande rapidità il significato e la valenza ai fini della gestione delle diverse sigle e del rapporto F/E.

gestionale delle attività per l'anno 1996", per le sue "indubbie caratteristiche di rapidità" anche se ne vengono subito dopo (eufemisticamente) "rimarcati i limiti in termini di assoluta precisione".

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Ad esempio, tutte le finalizzate alla raccolta delle informazioni per il successivo sviluppo di attività operative (contatti con le fonti, osservazioni, rilevamenti, analisi ed elaborazioni di situazioni informative), cioè le **attività di intelligence** che maggiormente qualificano una **forza di polizia** giudiziaria e tributaria in quanto le consentono di pervenire ai risultati più eclatanti in tutti i settori (compreso il contrasto dell'evasione) non sono comprese tra le attività di esecuzione, bensì tra quelle di funzionamento e hanno, infatti, **codici F2**. Ciò perché i prodotti finali (basi imponibili recuperate alla tassazione, frodi comunitarie accertate, persone denunciate/arrestate, sequestri, ecc.) non derivano direttamente da tali attività, ma da quelle successive nelle quali vengono esercitati i poteri concessi dall'ordinamento.

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Dopo qualche mese dall'impianto di S.I.RIS., se le informazioni provenienti dal Sistema vengono opportunamente valorizzate dai Comandi di direzione e controllo, si verifica spontaneamente un **processo di emulazione** tra reparti omologhi, i cui responsabili si confronteranno tra di loro per le vie brevi per poi adottare le modalità di organizzazione del lavoro che si sono dimostrate in grado di migliore l'*efficienza relativa*. In tal modo si avvia una prima, spontanea forma di reingegnerizzazione dei processi lavorativi indiretti a beneficio di quelli diretti e, quindi, della produzione finale.

#### 4.7. APPLICAZIONI INFORMATICHE.

La procedura informatica adottata da S.I.RIS. consente ai comandi e reparti del Corpo, ciascuno per la parte di rispettiva competenza, di ottenere, mediante interrogazione con risposta direttamente da terminale, una serie di informazioni, sia sintetiche sia analitiche, ricavate con elaborazioni automatizzate della **base di dati** costituita dall'**Archivio degli impieghi** alimentato dalle unità operative e dagli uffici con le procedure di rilevazione sopra descritte.

Il disegno delle applicazioni è stato ispirato a criteri di:

- **completezza di esposizione**: vengono infatti sfruttati in modo approfondito, fino al massimo livello di dettaglio, tutti i dati contenuti nell'archivio degli impieghi;
- **semplicità di utilizzo**: la procedura è fruibile da qualsiasi utente che abbia un minimo di pratica generica sulle interrogazioni da terminale, senza necessità di specifico addestramento; ad ogni buon fine, è stato predisposto un manuale di illustrazione delle funzioni:
- massima flessibilità di ricerca: lo schema di interrogazione non è rigido e predefinito, bensì, pur suggerendo una serie di passi standard, consente all'utente di selezionare a propria discrezione e in piena autonomia le aree di impiego da analizzare.

Tutto ciò è stato realizzato con l'intendimento di fornire ai Comandanti ad ogni livello lo strumento in grado di fornire il **feedback** per controllare se le azioni in corso di svolgimento sono coerenti con gli obiettivi fissati nei programmi.

Le nuove funzionalità, infatti, consentono di selezionare l'arco temporale di interesse (anno, quadrimestre e singoli mesi) dei comandi interessati fornendo automaticamente le **aggregazioni gerarchiche** a qualsiasi livello ordinativo (i cosidetti *consolidati*).

Una volta impostati tali parametri da parte dell'utente, il sistema fornisce i dati sugli impieghi, espressi in ore/uomo o giornate convenzionali, distinti per macroarea di funzionamento, per missione, per processo, per categoria di personale, nonché le giornate di assenza, parimenti suddivise per categorie del personale e per singola causale.

In particolare, l'utente può richiedere di visualizzare:

- la situazione delle assenze: si ottengono i dati relativi alle giornate di assenza distintamente per ciascuna tipologia; tali valori sono forniti, oltre che in termini assoluti, anche con il calcolo automatico delle percentuali di incidenza sul totale;
- la situazione analitica degli impieghi: articolata, per facilitare la leggibilità delle informazioni, su tre livelli di successivo dettaglio e approfondimento, predisposti avendo come schema di riferimento l'Architettura generale dei codici di impiego 31

E' importante osservare che la situazione degli impieghi appena descritta, al pari di quella delle assenze, è corredata dall'indicazione dei valori percentuali di incidenza di ciascuna voce sul totale, tra cui la cosidetta *efficienza relativa*.

#### 4.8. APPLICAZIONI INFORMATIVE.

Come già detto le principali applicazioni informative sono:

- 1. informazione generica sugli impieghi;
- 2. calcolo del costo di prodotto;
- 3. supporto alle decisioni;
- 4. calcolo del costo del lavoro per destinazione;
- 5. controllo e contenimento dei costi indiretti.

E' possibile, inoltre, effettuare il calcolo dei costi di processo. Nei paragrafi che seguono vengono fornite, per ciascuna delle esigenze sopra enunciate, alcune "Sintesi informative" formate da una parte descrittiva e da tabelle, in ALLEGATO 2, recanti elaborazioni dei dati tratti dall'Archivio degli impieghi del trimestre maggio/luglio 1996 <sup>32</sup>.

E' necessario chiarire che tali sintesi informative vanno considerate come meri

Il primo livello consiste nell'indicazione delle *macroaree di impiego*; vengono forniti, pertanto, i dati aggregati per ciascuno di tali raggruppamenti, con possibilità per l'utente di selezionare una o più aree di interesse e ottenere situazioni di maggiore dettaglio; Il secondo livello contiene i valori riferiti alle *aree di impiego*; anche da qui è possibile scomporre ulteriormente l'analisi circoscrivendo la ricerca alle attività che si desidera focalizzare; il terzo livello è quello di massima analiticità e riporta la situazione degli impieghi riferita a ciascun singolo codice.

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Si tratta di sintesi elaborate per il documento intitolato "Relazione conclusiva sul Sistema informativo sugli impieghi del personale del Corpo" presentato alla Gerarchia nel settembre del 1996.

**esempi** di utilizzazione dei dati del Sistema, in quanto si riferiscono, come già detto, al solo trimestre maggio/luglio 1996.

# 4.8.1. ESEMPIO DI UTILIZZAZIONE DI S.I.RIS. PER FINALITA' DI INFORMAZIONE GENERICA SUGLI IMPIEGHI.

La prima e più semplice esigenza informativa che il Sistema soddisfa è la possibilità di avere, attraverso la mera visione del prospetto mensile degli impieghi di un qualunque reparto, gli elementi informativi precisi sull'andamento degli impieghi delle risorse.

In altri termini, poiché è necessario procedere alla distribuzione di <u>tutte</u> le risorse avute a disposizione, i comandanti sono in grado di valutare con immediatezza, la coerenza degli impieghi e la loro compatibilità con gli obiettivi assegnati.

Nella "Sintesi" che si propone nell'ANNESSO A dell'ALI EGATO 2 si suppone che il Prefetto di Catania abbia chiesto al Comandante del locale Gruppo della Guardia di Finanza i dati inerenti l'azione di "controllo del territorio" svolta dai militari del Corpo nel mese di luglio 1996.

Il Comandante del Gruppo, attraverso l'interrogazione dell'Archivio degli impieghi (quindi senza la necessità di dover interpellare tutti i reparti dipendenti), è in grado di fornire la risposta.

Il Gruppo di Catania procede nel seguente modo:

- 1. individua dall'Architettura generale i codici degli impieghi attraverso i quali viene svolta l'azione di controllo del territorio. Si tratta, in particolare, dei codici: E141 (Servizi su strada in materia di documento di accompagnamento dei beni viaggianti);
  - E143 (Servizi esterni in materia di ricevuta fiscale e misuratori fiscali);
  - E211 (Servizi su strada per la repressione del contrabbando);
  - E213 (Servizi esterni per il contrasto alla minuta vendita di t.l.e.);
  - E251 (Servizi su strada per la repressione delle violazioni in materia di accise);
  - E531 (Servizi di iniziativa di controllo del territorio);
  - E533 (Esecuzione di piani prefettizi);
  - E535 (Servizi di ordine pubblico);
  - E56 (Servizi di pattugliamento per pubblica utilità da segnalazioni al "117");

- E651 (Servizi su strada in materia di circolazione stradale);
- 2. rileva dall'Archivio degli impieghi le ore imputate nei settori sopra elencati da tutti i reparti dipendenti nel mese di luglio 1996, avvalendosi della procedura all'uopo predisposta e distribuita dall'Ufficio Informatica del Comando Generale;
- 3. somma le ore e le divide per 6,33, (6,17 nel caso il calcolo venisse fatto per l'anno 1997) ottenendo le giornate/uomo convenzionali;
- 4. riferisce all'autorità richiedente.

La tabella nell'ANNESSO A dell'ALLEGATO 2 riporta il risultato di tale procedura di calcolo: i reparti dipendenti dal Gruppo di Catania hanno prodotto in attività di "controllo del territorio", nel mese di luglio 1996, 5.831 ore/uomo, corrispondenti a 921 giornate/uomo convenzionali.

# 4.8.2. ESEMPIO DI UTILIZZAZIONE DI S.I.RIS. PER FINALITA' DI CALCOLO DEL COSTO DEL PRODOTTO.

La Sintesi informativa dell'ANNESSO C dell'ALLEGATO 2 riguarda un esempio di utilizzazione dei dati per finalità di calcolo del costo del "prodotto".

Si tratta di un'esigenza informativa in tutto simile a quella delle aziende private quando determinano il costo unitario di un "prodotto" per stabilire il prezzo da richiedere sul mercato.

Nell'esempio, si vuole conoscere il costo del "prodotto Scorta monopoli", in termini di stipendi al personale impiegato e di straordinari retribuiti (costi diretti).

Per ottenere tale risultato si procede attraverso i seguenti "passaggi" successivi:

- 1. si calcola il *valore medio della giornata/uomo convenzionale* per ciascuna categoria con il procedimento descritto nell'**ANNESSO B dell'ALLEGATO 2** considerando sia la retribuzione stipendiale che la retribuzione a titolo di straordinario;
- 2. si rileva dall'Archivio degli impieghi il totale delle giornate/uomo convenzionali prodotte da tutti i reparti operativi nel codice E242 (Scorta generi di monopolio), distinguendo gli impieghi tra categoria sottufficiali e categoria appuntati/finanzieri;
- 3. si moltiplicano le giornate/uomo così ottenute, distinte per categoria, per il costo

della giornata media di ciascuna categoria.

Nell'ANNESSO C dell'ALLEGATO 2 è riportato il risultato della procedura di calcolo descritta: in attività di "Scorta generi di monopolio" la Guardia di Finanza impiega 15.172 giornate/uomo sottufficiali e 27.823 giornate/uomo appuntati/finanzieri; ne deriva che il costo del lavoro diretto in detta attività ammonta in termini di oneri finanziari a L. 9.094.241.124 (stima annuale).

Il Sistema fornisce anche le informazioni di base per poter eventualmente calcolare anche la quota-parte dei costi indiretti (materiali, beni strumentali, formazione) attraverso operazioni di ripartizione dei costi complessivi a seconda del "peso" delle varie attività.

### 4.8.3. ESEMPIO DI UTILIZZAZIONE DI S.I.RIS. PER FINALITA' DI SUPPORTO ALLE DECISIONI.

La Sintesi informativa contenuta nell'ANNESSO D dell'ALLEGATO 2 riguarda due esempi di utilizzazione dei dati per finalità di supporto alle decisioni.

Il primo esempio riguarda la possibile utilizzazione dei dati per promuovere modificazioni di talune attività così come oggi svolte dal Corpo.

In particolare, si vuole conoscere quante risorse umane il Corpo impiega per le attività di notifica ad aziende ed istituti di credito <sup>33</sup>.

La Sintesi evidenzia il costo del lavoro diretto relativo alle notifiche effettuate dalla Guardia di Finanza. Si suppone, in tal modo, di poter meglio supportare eventuali azioni volte a sollecitare la costituzione del citato archivio.

Per ottenere il dato voluto si procede attraverso le seguenti fasi:

1. si rilevano dall'Archivio degli impieghi le giornate/uomo convenzionali, distinte per categoria, imputate da tutti i reparti operativi del Corpo nei codici **E841** (Notifiche a banche e altri intermediari finanziari per indagini a fini fiscali ex art. 18 L. 413/1991) ed **E842** (Notifiche a banche e altri intermediari finanziari su richiesta di altri Comandi in esecuzione di provvedimenti di AA.GG.), ai quali si aggiunge una quota-parte degli impieghi, distinti per categoria, imputati dai reparti

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> Com'è noto, si tratta di attività ancora oggi effettuate con le procedure tradizionali a causa della mancata istituzione dell'Archivio anagrafico dei conti bancari previsto dall'art. 20 della legge 413 del 1991.

nel codice **E849** (Altre notifiche). In tale codice, infatti, è prevista l'imputazione delle ore/uomo prodotte nei turni di servizio impiegati per notifiche "promiscue". Nella fattispecie è stato stimato congruo considerare il 20% del totale degli impieghi imputati nel codice E849;

2. si moltiplicano le giornate/uomo, distinte per categoria, per il valore determinato con la procedura esemplificata in allegato 2.

Nella prima tabella dell'ANNESSO D è riportato il risultato della procedura di calcolo descritta: in attività di "Notifiche ad aziende e istituti di credito" la Guardia di Finanza impiega complessivamente 75.418 giornate/uomo convenzionali; ne deriva che il costo del lavoro diretto in detta attività ammonta in termini di oneri finanziari a L. 17.405.008.255 (stima annuale).

Il secondo esempio riguarda la possibilità di utilizzazione dei dati per valutare l'impatto sugli impieghi del Corpo a seguito di modificazioni legislative.

In particolare, si suppone che nel mese di settembre 1996 si volesse conoscere quante risorse umane il Corpo impiega nel settore "Documento di accompagnamento beni viaggianti" in previsione della soppressione normativa di tale obbligo.

Le analisi possono riguardare le distribuzioni degli impieghi per categoria di personale, per singoli reparti, per tipologie di reparto, per aggregazione gerarchica.

Nella seconda tabella dell'ANNESSO D è fornito un *primo livello di analisi* nel quale vengono considerati i "consolidati" di Zona con riferimento agli impieghi imputati dai reparti di esecuzione del servizio nei codici **E141** (Servizi su strada in materia di accompagnamento dei beni viaggianti) ed **E142** (Sviluppo di servizi su strada in materia di accompagnamento di beni viaggianti).

La stima annuale dell'anno in corso nel settore "de quo" è pari a 189.477 giornate/uomo convenzionali.

Nella terza tabella è fornito un secondo livello di analisi nel quale gli impieghi di cui agli stessi codici E141 ed E142 sono raggruppati per Ispettorato.

Peraltro, con l'entrata a regime di S.I.RIS. - Versione 1997 - sarà possibile procedere all'elaborazione di ulteriori informazioni per tipologia di reparto.

# 4.8.4. ESEMPIO DI UTILIZZAZIONE DI S.I.RIS. PER FINALITA' DI CALCOLO DEL COSTO DEL LAVORO PER DESTINAZIONE.

La Sintesi informativa in ANNESSO E dell'ALLEGATO 2 contiene un esempio di utilizzazione dei dati per finalità di calcolo del costo del lavoro per destinazione. Si tratta di un'applicazione di particolare importanza con riferimento alle nuove modalità di impostazione del Bilancio dello Stato per centri di costo e di responsabilità.

Il Sistema è in grado di soddisfare tale esigenza informativa in quanto l'Architettura generale dei codici di impiego è stata strutturata, oltre che per attività, anche per "destinazioni" rappresentate dalle macroaree di funzionamento e di esecuzione del servizio (funzioni di comando, di gestione del personale, di gestione delle operazioni, di amministrazione delle risorse; missioni di contrasto dell'evasione, di contrasto alla criminalità, ecc.).

Per adempiere a tale finalità informativa bisognerà rilevare dall'Archivio gli impieghi di tutti i reparti della Guardia di Finanza distinti per funzioni e per categoria. Quindi, è sufficiente moltiplicare le giornate/uomo convenzionali di ciascuna categoria per il rispettivo costo medio ricavato con la procedura di calcolo riportata nell'ANNESSO B.

Nella tabella dell'**ANNESSO D** è stato seguito il procedimento appena descritto per rilevare il *costo del lavoro diretto per "Servizi istituzionali"* della Guardia di Finanza, relativamente al trimestre maggio/luglio del corrente anno.

Non vengono considerati, nell'esempio:

- i costi del lavoro indiretto;
- i costi relativi all'utilizzo delle risorse strumentali;
- la quota-parte dei costi di struttura.

Il risultato evidenziato nella tabella è che la stima del costo del lavoro diretto per "Servizi istituzionali" relativamente al trimestre maggio/luglio 1996 è di L. 359.811.947.597.

# 4.8.5. ESEMPIO DI UTILIZZAZIONE DI S.I.RIS. PER FINALITA' DI CONTROLLO E CONTENIMENTO DI STRUTTURA.

La Sintesi in ANNESSO F dell'ALLEGATO 2 contiene un esempio di utilizzazione

dei dati per finalità di controllo dei costi indiretti (costi di funzionamento e di struttura).

Tale problema ha una rilevanza centrale per ogni organizzazione in quanto i costi indiretti costituiscono una parte assai rilevante dei costi di produzione.

Si tratta di rilevare i dati sugli impieghi secondo aggregazioni funzionali che permettano di monitorare le modalità di assorbimento delle risorse da parte dei diversi centri di costo.

La tabella dell'ANNESSO F fornisce un esempio di quanto appena detto con riferimento alla "Funzione personale" svolta dalle articolazioni interne delle Legioni della Guardia di Finanza. In altri termini, l'analisi riguarda una comparazione delle risorse umane impiegate da articolazioni omologhe per svolgere le medesime funzioni.

L'elaborazione ha un mero valore esemplificativo e viene utilizzata soltanto per verificare se esistono disparità di assorbimento delle risorse, tra i diversi uffici legionali, per svolgere la medesima funzione. E' chiaro, infatti, che per poter intervenire con azioni correttive in ordine a tali disparità occorrono i più approfonditi livelli di analisi che saranno illustrati nel successivo paragrafo 5 in uno con le iniziative che si propone di adottare.

Nella Tabella sopracitata le Legioni sono state divise in tre fasce in relazione alla *forza effettiva*, che costituisce uno dei fattori più importanti nella determinazione del costo della funzione.

In merito, si osserva che l'andamento degli impieghi nella funzione "personale", in reparti omologhi quanto a forza effettiva, in più casi subisce oscillazioni di entità rilevante.

Tale constatazione costituisce uno dei punti di partenza dal quale può muovere un "NUCLEO DI ANALISI". Questo, infatti, potrà individuare per la funzione "Personale":

- 1. le prestazioni migliori;
- 2. le determinanti di costo che influenzano le modalità di assorbimento delle risorse (per una Sezione Conti e cassa, ad esempio, è rilevante la forza amministrata e la forza in congedo);
- 3. le singole attività che vi debbono essere comprese per ottenere la massima riduzione del costo.

Successivamente, il Nucleo potrà proporre che vengano fissate, alle articolazioni con impieghi risultati eccessivi, obiettivi di graduale riduzione degli stessi e di riconversione delle risorse umane recuperate, previa riqualificazione, verso attività di esecuzione del servizio. I percorsi di tali azioni formeranno oggetto del successivo paragrafo 5.

#### 5. IL PIANO DELLE INIZIATIVE.

Il diagramma in **ALLEGATO** 1 riporta il piano coordinato delle azioni del Progetto che costituisce una delle modalità di attuazione della Gestione per obiettivi secondo l'approccio che abbiamo definito della *implementazione ad azioni sincrone*.

Sono considerati soltanto i principali settori d'intervento, omettendo di evidenziarne altri (come ad esempio le "risorse materiali") per motivi di intelligibilità del quadro d'assieme.

Tra gli oggetti delle azioni sono comprese, oltre ai prodotti (strumentali e finali), alle attività (di funzionamento e di esecuzione del servizio) e alle risorse (umane), anche gli interventi sul patrimonio informativo e sulla struttura organizzativa, per i motivi illustrati nei paragrafi 2.2. e 2.4.

La maggior parte delle azioni sono collegate tra di loro da *segnalini* numerati e colorati che individuano i **percorsi** logici e cronologici che attraversano i settori.

Veniamo ad illustrare brevemente i percorsi delle singole fasi.

#### 5.1.LE AZIONI DELLA FASE PRELIMINARE.

La fase preliminare di attuazione della Gestione per obiettivi è stata conclusa nell'anno 1996 e viene indicata nel presente Progetto soltanto per completezza e chiarezza di esposizione.

In tale prima fase sono state portate a compimento quattro fondamentali gruppi di azioni.

Con riferimento al Patrimonio informativo, è stato, innanzitutto, progettato, sperimentato e avviato a regime su tutte le Zone operative **S.I.RIS.** e sono iniziate ad affluire le prime informazioni attendibili sugli impieghi delle risorse. Sono stati per il momento esclusi i reparti di reclutamento, istruzione e addestramento, il Reparto autonomo centrale e i reparti logistici aeronavali.

Nello stesso anno è stata effettuata da un apposito Gruppo di lavoro presso il Comando Generale una **analisi della struttura organizzativa** al fine di individuare i livelli duplicativi di funzioni che producono lievitazione dei costi di struttura e proporne la modifica ordinativa.

Nel settore dei processi lavorativi diretti (le cosidette attività di esecuzione del servizio di S.I.RIS.) il Comando Generale ha inviato appositi **NUCLEI DI ANALISI** presso alcuni reparti territoriali dove si sono verificate modificazioni strutturali dello scenario operativo.

Si tratta prevalentemente di reparti operanti in **ambiti portuali** (Genova, Napoli, Trieste e Venezia) e **lungo il confine di terra** (Ponte Tresa, Como e Brunico) dove l'evoluzione del traffico commerciale, le modificazioni della normativa doganale e la fenomenologia dei fatti di contrabbando ha gradualmente inciso sulla **produttività** degli impieghi consigliando una riconsiderazione dei modelli organizzativi, delle procedure di lavoro adottate e degli organici di personale assegnati. Un nucleo è stato inviato anche presso un Comando di Legione dove la forza effettiva risultava superiore alla forza organica.

Pur in mancanza di pregresse esperienze e quindi di procedure di controllo e di valutazione consolidate, i Nuclei di analisi si sono subito dimostrati strumenti di particolare efficacia e versatilità, in quanto, da un lato, hanno consentito al Comando Generale di apprezzare situazioni non percepibili dalle comunicazioni ufficiali, dall'altro, hanno stimolato la gererchia intermedia ad una più attenta considerazione dei fenomeni esogeni ed endogeni che si verificano negli ambiti territoriali di propria competenza.

Inoltre, i Nuclei che hanno operato nell'ultimo trimestre del 1996 hanno potuto disporre dei primi flussi di informazioni provenienti da S.I.RIS.- E' stato possibile, pertanto, effettuare delle analisi sulla adeguatezza del dispositivo sul territorio e sulla produttività degli impieghi.

Ne sono scaturite una serie di proposte riguardanti, tra l'altro:

• eliminazioni, accorpamenti o riconsiderazione del livello ordinativo di alcuni reparti risultati sovra o sottodimensionati rispetto alle attuali esigenze:

- una diversa collocazione territoriale di alcuni reparti che consentirebbe un più razionale ed economico impiego di risorse materiali già disponibili;
- la riconsiderazione dei flussi di comunicazione interni, con particolare riferimento alle cosidette *carte periodiche* della Funzione operazioni (F3) e alle comunicazioni matricolari della Funzione personale (F1).

Con riferimento a tale ultima esigenza un apposito **Gruppo di lavoro** ha potuto individuare, già nel corso del 1996, le comunicazioni operative (le cosidette **carte periodiche**) ridondanti o comunque superate e proporne la razionalizzazione, con consistente risparmio di risorse.

### 5.2. LA FASE DELL'AVVIO (1997).

Il diagramma in allegato 1 prevede, per la seconda fase di attuazione della Gestione per obiettivi, lo svolgimento di *azioni autonome* sul patrimonio informativo, sulla struttura organizzativa e sui prodotti strumentali e di *azioni coordinate* lungo **cinque percorsi.** 

Va sottolineato come le azioni siano informate al raggiungimento di tutti gli obiettivi fissati al Corpo dal Ministro delle Finanze nella Direttiva generale emanata in data 26 febbraio u.s. Tra questi assumono valenza di obiettivi generali:

- 1. la riduzione delle quantità di risorse complessivamente destinate ad attività di funzionamento;
- 2. il corrispondente aumento delle quantità di risorse da destinare nella missione E1 (Contrasto dell'evasione nel settore delle imposte indirette e sui redditi);
- 3. il conseguimento dei prodotti attesi nei comparti dei controlli tributari.

### 5.2.1 LE AZIONI AUTONOME NELLA FASE DELL'AVVIO.

Le azioni autonome riguardano il patrimonio informativo, la struttura organizzaztiva e i prodotti strumentali.

# 5.2.1.1. LE AZIONI SUI SISTEMI INFORMATIVI DELLA FASE DELL'AVVIO.

Il <u>primo gruppo di azioni</u> autonome sul patrimonio informativo della Fase dell'avvio prevede l'estensione di S.I.RIS. - Versione 1997 - su tutti i reparti del Corpo, compresi i reparti di reclutamento, istruzione e addestramento, il Reparto autonomo centrale e i reparti logistici aeronavali.

Il <u>secondo gruppo di azioni</u> si riferisce alla progettazione di **nuovi Sistemi informativi** riguardanti la logistica e l'amministrazione del personale e la produzione finale.

La riprogettazione di tali Sistemi, che, con S.I.RIS., dovranno formare il *cruscotto di guida* della Guardia di Finanza, sarà un momento di particolare criticità e di grande sforzo per l'organizzazione.

Il fine ultimo, infatti, al quale bisognerà tendere è la successiva integrazione di tutti i Sistemi in un unico **Sistema informativo globale** in grado di fornire alla dirigenza **informazioni correlate e selettive**.

Con riferimento ai <u>nuovi Sistemi informativi logistici</u> è in fase di definizione un analitico **progetto** le cui fasi salienti sono indicate nel **piano** che costituisce l'**ALLEGATO 4** al presente Progetto.

Con riferimento al <u>nuovo Sistema informativo sulla produzione finale</u> gli aspetti di maggior rilievo riguardano la necessità di procedere alla misurazione di <u>tutte</u> le tipologie di produzione individuando anche le modalità di misurazione della <u>qualità</u> dei processi lavorativi diretti e indiretti.

Infatti, come è già stato evidenziato nel precedente paragrafo 2.4.1., ogni organizzazione, da una parte, tende a impegnare risorse soltanto in ciò che viene misurato, tralasciando tutto il resto, e, dall'altra, in assenza di controlli sulla qualità, a privilegiare la dimensione meramente quantitativa.

Con riferimento al primo aspetto, un apposito **Gruppo di lavoro** sarà incaricato di studiare la possibilità di procedere alla **misurazione dei risultati delle azioni di prevenzione degli illeciti tributari**, che d'altro canto, secondo l'articolo 1 della Legge d'ordinamento n. 189 del 1959, rappresenta il primo compito istituzionale della Guardia di Finanza ("... *prevenire*, ricercare e denunciare ...).

Infatti, le difficoltà oggettive o meglio l'impossibilità riscontrata nel passato di riuscire a misurare la *non commissione* degli illeciti fiscali dovuta all'azione preventiva dei militari del Corpo ha comportato una relativa maggiore enfatizzazione dei risultati meramente repressivi, specialmente nel settore del Contrasto dell'evasione. <sup>34</sup>

La possibilità di misurare i risultati dell'azione di prevenzione comporterebbe una positiva evoluzione dell'organizzazione e delle metodologie di lavoro della Guardia di Finanza. E' chiaro, infatti, che una parte rilevante delle risorse operative attualmente impiegata nella mera repressione, sarà in futuro destinata a prevenire gli illciti, con notevole beneficio per lo Stato in termini di maggiore gettito delle imposte e di minori spese per gli apparati amministrativi, penali e del contenzioso 35

Si tratterà, in atri termini, di **anticipare l'intervento** dei militari del Corpo agli atti che precedono e in qualche modo annunciano la commissione dell'illecito tributario in modo da incoraggiare l'**adempimento spontaneo** del cittadino/contribuente e dissuaderlo dal tentare soluzioni pregiudizievoli per gli interessi dell'Erario.

#### 5.2.1.2. LE ALTRE AZIONI AUTONOME DELLA FASE DELL'AVVIO.

Il <u>terzo gruppo di azioni autonome</u> riguarderà l'emanazione delle disposizioni ordinative che, recependo le indicazioni maturate nell'ambito del Gruppo di lavoro costituito nell'anno 1996, ne consentano l'*appiattimento* della struttura organizzativa con diminuzione dei livelli di comando e il conseguente contenimento dei relativi costi indiretti.

Il <u>quarto gruppo di azioni</u>, infine, avrà per oggetto la razionalizzazione dei flussi di comunicazione interna nella Funzione operazioni (carte periodiche) ridondanti o troppo costose in termini di rapporto costi/benefici informativi.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Oggi, invece, i nuovi studi in tema di indicatori economici sul prodotto interno lordo sembra potrebbero aver aperto la strada verso la misurazione degli *esiti finali* dell'azione di prevenzione del Corpo. Si potrebbe, cioè, valutare anno dopo anno il *gap* intercorrente tra gettito potenziale delle imposte (dato economico) e gettito effettivo (dato fisico), e incardinare su tale differenza la valutazione degli esiti dell'azione di prevenzione dei responsabili territoriali della Guardia di Finanza.

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> Ai responsabili regionali della Guardia di Finanza, anche in un'ottica di **federalismo fiscale**, potranno in futuro essere assegnati obiettivi specifici di **aumento del gettito spontaneo** delle imposte nei settori produttivi dove, a seguito di analisi condotte da articolazioni appositamente dedicate allo studio di tali fenomenologie, risultino più diffusi i fenomeni dell'evasione e dell'elusione tributaria.

### 5.2.2. LE AZIONI COORDINATE DELLA FASE DELL'AVVIO.

Le azioni coordinate sono distribuite lungo cinque percorsi, quattro dei quali si concludono nel 1997.

### 5.2.2.1. LE AZIONI PER LA RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE.

Un <u>primo percorso</u> (segnalini di colore blu) ha inizio con le azioni volte alla **autonoma individuazione** sia nell'ambito del Comando Generale (sulla base delle indicazioni di uno specifico Nucleo di analisi) sia nell'ambito delle Zone operative delle unità di personale che è possibile immediatamente riallocare nella missione E1.

Si tratta, in particolare, di studiare e adottare le iniziative in grado di diminuire le quantità di risorse attualmente impiegate in attività di funzionamento, senza recare pregiudizio alla qualità delle produzioni strumentali.

In altri termini, sarà chiesto ai Comandanti di ogni livello di compiere uno sforzo di razionalizzazione procedendo ad accorpamenti di funzioni e sacrificando alle prioritarie attività di esecuzione del servizio le attività di funzionamento di minore rilevanza.

A tal fine, saranno forniti dal Comando Generale tabulati degli impieghi S.I.RIS. contenenti gli impieghi in attività di funzionar ento di tutti reparti a livello di Zona, Legione, Nucleo regionale p.t. e Gruppo, in modo da consentire a ciascuno di individuare autonomamente le funzioni in cui sia superata la media dei reparti omologhi.

Un <u>secondo percorso</u> (segnalini di colore rosso) consegue alle attività avviate dai Nuclei di analisi nella Fase preliminare, le cui indicazioni, attualmente vagliate dalle competenti articolazioni del Comando Generale, si tradurranno a breve in **provvedimenti ordinativi** per la rimodulazione del modello organizzativo sul territorio.

A questo punto i percorsi rosso e blu si intersecano tra di loro procedendo in modo congiunto.

In particolare, ai Comandanti delle Zone vengono assegnati specifici obiettivi di:

- 1. individuare nominativamente le unità di personale da riallocare nella missione E1, privilegiando nella scelta i militari:
  - volontari;
  - ritenuti meritevoli:
  - di età non superiore ai 38 anni;
  - in possesso di titoli di studio,
  - e garantendo l'osservanza delle disposizioni vigenti in tema di incompatibilità personali con il servizio di polizia tributaria;
- 2. far svolgere corsi di riqualificazione per le unità di personale individuate che:
  - dovranno essere in sede provinciale ed eccezionalmente subprovinciale;
  - avranno durata complessiva di 15 giorni distribuiti su tre settimane;
  - avranno per oggetto lo studio delle attività di polizia tributaria di primo livello tecnico, intendendo per tali quelle di cui ai codici S.I.RIS. E14 (controlli strumentali), E15 (tasse sulla radiodiffusione, imposta sugli spettacoli, altre imposte minori), E16 (controlli incrociati e altre informative), E17 (ricerca evasori) ed E18 (servizi di pattugliamento da segnalazioni al numero di pubblica utilità 117);
  - saranno condotti da ufficiali e sottufficiale in possesso di adeguata esperienza nelle attività di cui ai codici appena richiamati;
  - privilegeranno gli aspetti inerenti il corretto esercizio dei poteri di polizia tributaria e la verbalizzazione, con ampio ricorso ad esercitazioni pratiche.

Tali gruppi di azioni avranno l'effetto immediato di ridurre gli impieghi in attività di funzionamento e di aumentare, con l'immissione in servizio del personale riqualificato, la produzione conseguente alle attività di primo livello tecnico.

Nei mesi successivi, si libererà personale verso gli impieghi di secondo livello tecnico e così via fino alle attività di maggiore impegno.

#### 5.2.2.2. LE AZIONI DI BENCHMARKING.

Il <u>terzo percorso</u> (segnalini verdi) ha inizio con la costituzione di un Gruppo di lavoro presso il Comando Generale per la definizione di una **procedura di benchmarking** <sup>36</sup> sui consolidati delle Zone operative e con riferimento alle funzioni le cui determinanti di costo (*cost drivers*) risultino più facilmente individuabili.

Il Gruppo di lavoro procederà con modalità analoghe a quelle già definite nel corso di una sperimentazione effettuata ad ottobre del 1996. In quell'occasione si è proceduto nel seguente modo:

- 1. sono stati rilevati dall'Archivio S.I.RIS. per tutte le Zone operative i dati consolidati (uffici zonali e tutti i reparti dipendenti) dei seguenti impieghi <sup>37</sup>:
  - •per la *funzione personale*, gli impieghi nei codici F112 (Sezioni personale ufficiali e affari generali), F122 (Sezioni pe.s.a.f.) ed F123 (Attività di pe.s.a.f. svolte presso Gruppi e reparti inferiori);
  - •per la *funzione logistica*, gli impieghi nei codici F412 (Sezioni motorizzazione / Magazzini materiali e carburanti / Officine / Attività di manutenzione automezzi), F422 (Gestione e manutenzione di beni mobili e casermaggio), F432 (Gestione e manutenzione infrastrutture / Minuto mantenimento), F423 (Gestione e impiego vestiario ed equipaggiamento), F424 (Gestione e manutenzione armi e materiali di armamento):
  - •per la funzione amministrazione delle risorse, gli impieghi nei codici F632 (Sezioni conti e cassa), F633 (Sezioni matricola), F64 (Brigate amministrative di Gruppi), F65 (Attività di amministrazione presso altri reparti);

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Il *benchmarking* è, in realtà, una tecnica di analisi comparativa tra più aziende appartenenti allo stesso settore economico. Consiste nel ricercare il miglior modo di svolgere una determinata attività (*best practice*), affinché l'organizzazione abbia un riferimento nel livello di prestazione considerato ottimale e possibile. Nel nostro caso, le "aziende" sono i livelli gerarchici della stessa organizzazione (la Guardia di Finanza) e per ciascuna funzione alla quale corrispondono articolazioni ordinative distribuite sul territorio viene stabilita la "prestazione di riferimento" (*benchmark*, appunto) che i comandanti dovranno tendere ad avvicinare.

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Sono stati scelti gli impieghi in attività di funzionamento:

<sup>•</sup> non direttamente connessi ad attività di esecuzione del servizio (come, ad esempio, gli impieghi del personale di Sezioni operazioni, di sale operative, degli addetti al protocollo o agli schedari, ecc.) perché in mancanza di un sufficiente livello di analisi in ordine alle modalità di assorbimento di tali attività la fissazione di una prestazione attesa avrebbe potuto tradursi in pregiudizio per le attività di esecuzione del servizio;

<sup>•</sup> influenzati da un solo cost driver (o da un numero limitato di cost drivers, uno dei quali comunque prevalente rispetto agli altri). Ad esempio, è chiaro che il fattore che determina in modo assolutamente prevalente il livello degli impieghi di una Sezione pe.s.a.f. è la forza effettiva pe.s.a.f.

- •per la funzione servizi generali, gli impieghi nel codice F823 (Sezioni comando / Attività generica di scrivano);
- •per le *altre attività di funzionamento*, gli impieghi nei codici F/NF/AF912-913-914 (Personale a disposizione dei sovraordinati Comandi di Zona, Legione e Gruppo), F915-916 (Personale a disposizione dei sovraordinati Comandi di Compagnie e Tenenza) ed F919 (Personale a disposizione di Comandi non sovraordinati per attività di funzionamento;
- 2. gli impieghi, essendo relativi alla base dati maggio/settembre 1996<sup>38</sup>, sono stati proiettati ad anno ottenendo, in tal modo la stima delle risorse impiegate nell'intero 1996;
- 3. è stata individuata la **principale determinante di costo** per singolo impiego (forza effettiva, per gli impieghi della funzione personale, numero automotomezzi per la funzione motorizzazione, forza amministrata per la funzione amministrazione, ecc.);
- 4. è stato calcolato l'**indice di prestazione** per ciascuna Zona, dividendo gli impieghi 1996 per il *cost driver*;
- 5. è stato redatto un **elenco graduato** delle 15 zone sulla base degli indici di prestazione;
- 6. è stato calcolato un **indice di riferimento**, facendo la media delle prestazioni migliori, sempre omettendo però dal calcolo la prestazione migliore (che spesso non è apparsa completamente attendibile);
- 7. sono state ricalcolate le prestazioni teoricamente possibili (**prestazione di riferimento**) per ciascuna Zona moltiplicando l'indice di riferimento per il *cost driver*;
- 8. sono stati infine determinati **due obiettivi** da raggiungere per ciascuna delle funzioni considerate:
  - il primo, di tipo quantitativo (prestazione richiesta) concerne le quantità di risorse che ciascuna Zona dovrà assicurare nelle funzioni considerate;

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> Le tabelle sono state predisposte nel mese di novembre 1996; il Gruppo di lavoro avrà la disponibilità di una basedati molto più ampia e quindi molto più attendibile

• il secondo di tipo qualitativo (esplicitato nella parte descrittiva della Griglia degli obiettivi) riguarda il mantenimento della quantità e della qualità dei servizi resi in ciascuna funzione a risorse inferiori.

E' importante notare come la prestazione richiesta sia sempre (anche notevolmente) più bassa della prestazione di riferimento <sup>39</sup>.

Oltre alla riduzione delle attività di funzionamento un ulteriore importante risultato che la procedura descritta consente di ottenere è **l'azione di guida** nei confronti dei Secondi e Terzi livelli che vengono indirizzati verso l'analisi dei *cost drivers* facendo comprendere le nuove logiche di controllo sui costi di struttura <sup>40</sup>.

Altro aspetto importante riguarda la determinazione quantitativa della prestazione da richiedere; infatti, come è stato già detto nel precedente paragrafo 2.5.4., bisogna evitare di fissare obiettivi troppo o troppo poco ambiziosi. Nel primo caso si induce sfiducia nei comandanti, nel secondo si rischia di perdere credibilità.

E' necessario, inoltre, fornire ai responsabili dei Secondi livelli gli strumenti per svolgere a loro volta le analisi sui livelli subalterni. Perciò, si dovranno:

- inviare le elaborazioni riguardanti i Terzi livelli;
- effettuare adeguata azione di formazione sui comandanti dei reparti di direzione e controllo;
- prevedere l'intervento di **nuclei di analisi** dal Comando Generale nel caso venissero rilevate situazioni anomale non risolvibili in sede locale.

### 5.2.2.3. LE AZIONI DI CONTROLLO DELL'EFFICIENZA RELATIVA E LE SOGLIE DI ALLARME.

Principale scopo delle azioni del <u>quarto percorso</u> (segnalini gialli) è quello di individuare i reparti operativi nei quali la **percentuale di assorbimento** delle attività di esecuzione del servizio sia tale da non garantire una sufficiente remunerazione in termini di produttività.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Per le Zone collocate nella parte alta dell'elenco viene richiesta la stessa prestazione dell'anno precedente.

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Nella fase dell'avvio dell'MBO, infatti, non è ancora possibile avviare quel confronto dialettico che abbiamo detto essere una delle regole fondamentali della Gestione per obiettivi.

Le azioni saranno possibili con l'entrata a regime della Versione 1997 di S.I.RIS. che prevede l'inserimento di specifici codici per tipologia di reparto.

In particolare, verranno stabilite per ciascun tipo di reparto di esecuzione del servizio delle **SOGLIE DI ALLARME** con riferimento, in particolare, al rapporto tra attività di funzionamento e attività di esecuzione (cosidetta *efficienza relativa*).

Quando, a seguito degli inserimenti dei dati sugli impieghi nell'Archivio S.I.RIS., tali rapporti venissero superati il Sistema segnala l'anomalia per l'invio sul posto di un apposito **Nucleo di analisi**.

In merito, sono già state maturate delle significative esperienze nel 1996 con i Nuclei di analisi inviati nei reparti dove si sono verificate modificazioni strutturali dello scenario operativo.

I risultati che si vogliono conseguire sono quelli di avere conoscenza tempestiva dei fenomeni che si verificano nell'ambito dell'organizzazione e di **stimolare i comandanti** di ogni livello **ad agire d'iniziativa** per razionalizzare i processi lavorativi indiretti e per "spingere" le risorse così recuperate verso le attività di produzione finale.

In tal modo si favorisce il confronto e l'emulazione tra reparti omologhi che tenderanno a confrontare le diverse modalità di organizzazione del lavoro delle articolazioni dipendenti e ad adottare le soluzioni migliori creando dei circoli virtuosi dell'efficienza.

Una volta apprezzate le cause che hanno portato al superamento delle soglie di allarme, il Nucleo proporrà gli interventi correttivi. Questi potranno essere di natura molto varia a seconda della situazione rilevata (riconsiderazione del modello organizzativo, ripianamento della forza effettiva del reparto, riqualificazione del personale, modificazione dell'ordine permanente di servizio, ecc.).

Lo strumento delle soglie di allarme avrà ulteriori sviluppi nella fase del consolidamento.

In particolare, saranno definiti indicatori::

- di coerenza nella distribuzione degli impieghi per tipologia di reparto;
- di **produttività degli impieghi**, con il collegamento tra le risorse versate da ciascun comando nei diversi comparti operativi e i prodotti con tali risorse conseguiti.

### 5.2.2.4. LE AZIONI PER LA REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI DI VERIFICA FISCALE.

Con la Direttiva generale del 26 febbraio u.s. il Ministro delle Finanze, nell'indicare tra gli obiettivi generali della Guardia di Finanza per il 1997 la destinazione di quote rilevanti di risorse verso l'attività primaria del contrasto ai fenomeni dell'evasione e dell'elusione tributaria, ha aggiunto che:

"nel 1997 sarà prevista la progettazione e la graduale introduzione di strumenti di verifica dell'efficacia/qualità dell'azione attraverso indicatori derivanti dall'autovalutazione effettuata dagli stessi militari che hanno prodotto l'atto nonché meccanismi di collaudo a campione da parte di militari diversi, anche appartenenti a team di livello regionale".

Si tratta di un obiettivo di particolare impegno perché introduce il **problema della qualità** sui processi e sulle produzioni di più elevata complessità tecnica tra quelli propri della Guardia di Finanza <sup>41</sup>.

Al fine di adempiere all'obiettivo indicato in Direttiva, il presente Progetto contempla l'attivazione di un **Gruppo di lavoro** con il compito di:

- 1. analizzare i diversi processi di verifica fiscale;
- 2. determinare gli specifici percorsi modulari e le modalità per i collaudi a campione e per le autovalutazioni da parte delle stesse pattuglie operanti con riferimento:
  - a ciascun processo;
  - alla natura giuridica e alla dimensioni del soggetto sottoposto al controllo;
- 3. individuare i prodotti dei processi di verifica stabilendo per ciascuno di essi:
  - i meccanismi di misurazione;
  - gli standard di qualità;

Nel presente Progetto le azioni sulla qualità sono concentrate prevalentemente nella Fase dello sviluppo del Sistema MBO, ma la fissazione dell'obiettivo nella Direttiva generale fa sì che siano anticipate all'anno in corso quelle relative ai processi di verifica fiscale e ai prodotti che ne conseguono. La qualità può essere definita come il grado con cui un prodotto soddisfa le esigenze del cliente e, quindi, si misura sui beni e servizi che costituiscono i prodotti (strumentali e finali dell'organizzazione) attraverso un procedimento di confronto dei prodotti conseguiti con standard predefiniti. Si parla, invece, di qualità dei processi lavorativi quando l'organizzazione determina le caratteristiche dei percorsi di lavorazione ai quali gli operatori sono chiamati ad attenersi.

- 4. predisporre le circolari per i collaudi a campione e per le autovalutazioni da parte delle stesse pattuglie operanti;
- 5. individuare gli interventi da apportare al Sistema informativo sulla produzione.

Le successive azioni (percorso con segnalini grigi) saranno condotte nella Fase dello sviluppo.

#### 5.3. LA FASE DELLO SVILUPPO (1998/1999).

Anche per la III Fase il diagramma in allegato 1 prevede lo svolgimento di azioni autonome e di azioni coordinate.

Le *azioni autonome* riguardano i settori del patrimonio informativo, della struttura organizzativa e delle risorse umane; le *azioni coordinate* sono raggruppate lungo tre percorsi.

Peraltro, qualora le Direttive generali per il biennio *de quo* dovessero indicare alla Guardia di Finanza ulteriori (o diversi) obiettivi generali o parziali rispetto a quelli fissati per il 1997 oppure nei casi di modificazioni degli ambienti interno ed esterni al Corpo, il Progetto potrà essere opportunamente integrato.

#### 5.3.1 LE AZIONI AUTONOME DELLA FASE DELLO SVILUPPO.

Le azioni autonome della fase dell'avvio sono svolte sul patrimonio informativo, sulla struttura organizzativa e sulle risorse umane.

Il <u>primo gruppo di azioni</u> riguarderà l'avvio delle sperimentazioni dei Sistemi matricolare, logistico e sulla produzione finale, progettati nella Fase precedente, seguendo il Piano riprodotto in ALLEGATO 4.

Il <u>secondo gruppo</u> comprende le azioni relative alla struttura organizzativa. In particolare, un **Gruppo di lavoro** sarà incaricato di studiare i nuovi modelli organizzativi per ottenere la *budgettizzazione* degli impieghi in tutte le attività della Guardia di Finanza, ivi comprese quelle afferenti la missione S.I.RIS. E3 - Contrasto alla criminalità (attività di polizia giudiziaria).

Il <u>terzo gruppo di azioni</u> partirà con l'attivazione di un ulteriore **Gruppo di lavoro** incaricato di ideare, con riferimento alle risorse umane, **nuovi sistemi premiali** da collegare ai risultati, alle responsabilità e alle funzioni.

Gli effetti di tali attività, che appare oggi prematuro tentare di delineare, saranno oggetto dei moduli annuali di aggiornamento del Progetto efficienza.

#### 5.3.2. LE AZIONI COORDINATE DELLA FASE DELLO SVILUPPO.

Le azioni coordinate sono distribuite lungo tre percorsi.

### 5.3.2.1. LE ULTERIORI AZIONI PER LA REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI DI VERIFICA FISCALE.

Il primo percorso (segnalini di colore grigio) rappresenta la continuazione dell'azione iniziata nel 1997 con la costituzione del Gruppo di lavoro sui processi di verifica fiscale.

Sulla base delle apposite circolari operative emanate dal Comando Generale le stesse pattuglie operanti daranno inizio alle autovalutazioni dei processi di verifica.

Contemporaneamente il Comando Generale provvederà ad integrare il Sistema informativo sulla produzione con gli **indica** ori di efficacia/qualità definiti dal Gruppo di lavoro, consentendo a team a livello sia nazionale che regionale di cominciare ad effettuare controlli a campione sui prodotti dei processi di verifica.

### 5.3.2.2. LE AZIONI PER LA REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI INDIRETTI.

Il secondo e il terzo percorso (segnalini blu e rossi) sono finalizzati alla reingegnerizzazione di processi lavorativi indiretti e dei processi lavorativi diretti con esclusione dei processi di verifica fiscale in quanto questi formano l'oggetto del percorso precedente.

Le azioni del percorso blu avranno inizio con l'individuazione, sulla base dei dati dell'Archivio S.I.RIS., delle **articolazioni virtuose** per singola funzione.

Si tratta di riuscire ad individuare i **migliori organizzatori del lavoro** esistenti in tutto il territorio nazionale per ciascuna delle articolazioni funzionali dei reparti di direzione e controllo (Sezioni personale ufficiali, Sezioni pe.s.a.f., Sezioni conti e cassa, Sezioni matricola, Sezioni motorizzazione, ecc.).

A tale fase seguirà l'invio di **Nuclei di analisi** distinti per funzione (Personale, Operazioni, Logistica, Amministrazione, Servizi generali) formati da ufficiali del Comando Generale e ufficiali frequentatori del Corso superiore di polizia tributaria in possesso di pregresse esperienze nelle funzioni considerate.

#### I Nuclei, in particolare:

- 1. verificheranno che le prestazioni delle articolazioni individuate abbiano effettivamente carattere di eccellenza con riferimento:
  - alla qualità dei prodotti strumentali resi;
  - alla quantità di risorse effettivamente impiegate;
- 2. individueranno i militari in possesso delle migliori professionalità a livello nazionale per singola funzione;
- 3. effettueranno una prima verifica della validità dei modi di organizzazione del lavoro concretamente adottati.

Prima di procedere alle azioni successive il Comando Generale costituirà nel suo ambito una <u>nuova articolazione</u> competente per il **coordinamento dei processi migliorativi**, i quali, proprio perché interessano aree funzionali diverse, dovranno essere guidati secondo modalità armoniche, univoche e condivise.

Subito dopo verranno costituiti **Gruppi di lavoro (permanenti) per la reingegnerizzazione dei processi lavorativi indiretti**, nei quali verranno coinvolti, previa adeguata azione di incentivazione anche economica, i militari detentori delle migliori professionalità a livello nazionale.

- I Gruppi, partendo dai risultati dei Nuclei di analisi:
- 1. definiranno per ciascuna singola funzione:

- i percorsi modulari delle singole lavorazioni, decidendo a quale livello gerarchico convenga svolgere ogni singola attività in modo da ottenere economie di scala;
- gli standard qualitativi e i meccanismi di misurazione<sup>42</sup> per le lavorazioni che danno luogo a **prodotti strumentali di tipo fisico**;
- le modalità di valutazione per le **lavorazioni a prevalente contenuto intellettuale**, quelle, cioè, che non danno luogo a prodotti strumentali di tipo fisico;
- tutti i *cost drivers*, ponderando il modo con cui ciascuno di essi incide sull'assorbimento delle risorse;

#### 2. procederanno:

- a. alla redazione di nuovi mansionari nei quali saranno esattamente individuate:
  - le singole attività assegnate alle articolazioni funzionali;
  - le modalità per le autovalutazioni da parte dei militari operanti;
  - le modalità per l'esecuzione dei **collaudi a campione** sui prodotti strumentali conseguiti;
- b. alla determinazione, sulla scorta dei cost drivers individuati, delle prestazioni di riferimento alle quali riferire le successive procedure di **benchmarking**;
- c. rideterminazione, sulla base delle conoscenze acquisite in ordine alla dinamica dei processi in argomento, delle **forza organica** delle singole articolazioni di funzionamento.

Il passo successivo riguarda il settore delle risorse umane ed è rappresentato dall'istituzione di corsi regolari di:

- formazione:
- autoformazione;
- qualificazione:
- aggiornamento,

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Facciamo un esempio di standard qualitativi sul prodotto strumentale "Liquidazione di indennità per servizi fuori sede". In questo caso, il Gruppo di lavoro potrebbe descidere che il prodotto accettabile abbia le seguenti caratteristiche: 1) che la somma pervenga al militare avente diritto entro 15 giorni dalla presentazione del foglio di viaggio; 2) che la difettosità del prodotto non sia superiore allo 0,5%. Tali parametri saranno u ilizzati sia per le autovalutazioni svolte dagli stessi militari operanti, sia per i collaudi a campione dei team di livello regionale e nazionale che, recandosi *in loco*, verificheranno fisicamente se la produzione resa risponde ai requisiti determinati dai mansionari.

da svolgere prevalentemente nelle sedi periferiche sui nuovi mansionari.

Quindi, gli stessi militari operanti saranno in grado di procedere alle autovalutazioni e inizieranno i collaudi a campione da parte di team sia di livello regionale che di livello nazionale.

### 5.3.2.3. LE AZIONI PER LA REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI DIRETTI.

Per la reingegnerizzazione dei processi lavorativi diretti si procederà in modo analogo.

Quindi, verranno costituiti appositi **Gruppi di lavoro** (permanenti) per la reingegnerizzazione dei processi lavorativi diretti, nei quali verranno coinvolti, previe adeguate azioni di incentivazione anche economica, i militari detentori delle migliori professionalità a livello nazionale.

#### I Gruppi:

- 1. definiranno per ciascuna singola missione istituzionale:
  - i percorsi modulari dei principali processi lavorativi;
  - le tipologie di prodotto;
  - l'indicazione degli standard qualitativi e i meccanismi di misurazione di ciascuna tipologia;

#### 2. procederanno:

- a. alla redazione di nuove **circolari operative** nelle quali saranno esattamente individuate:
  - le modalità per le autovalutazioni da parte degli stess militari operanti;
  - le modalità per l'esecuzione dei **collaudi a campione** sui prodotti strumentali conseguiti.

I passi successivi riguarderanno anche in questo percorso il settore delle risorse umane ed è rappresentato dall'**istituzione di corsi regolari** di:

Nel settore delle <u>Risorse umane</u> il Corpo svolgerà corsi di formazione, qualificazione e aggiornamento, facendo più largo ricorso all'autoformazione e alla formazione a distanza, incoraggiando la crescita del tenore professionale non soltanto nei processi lavorativi diretti ma anche in quelli indiretti e attuando sistemi premiali legati ai risultati, alle responsabilità e alle funzioni.

Le linee di orientamento delle azioni in questo settore saranno volte:

- a favorire la crescita e il consolidamento di professionalità adeguate alle mansioni;
- a rinsaldare il processo di identificazione dei singoli con l'Istituzione.

Tali orientamenti, unitamente alla diffusa conoscenza e condivisione degli scopi dell'Istituzione, incoraggeranno la partecipazione in modo tale che sia possibile prevenire o comunque reprimere severamente sul nascere i comportamenti devianti.

Nel settore delle <u>Risorse materiali</u> le azioni saranno finalizzate a disporre di risorse esattamente calibrate alle esigenze di produzione e di funzionamento del Corpo e a seguire le modalità del loro assorbimento nell'ambito dei processi produttivi per evitare diseconomie.

Le scelte in questo settore saranno, quindi, improntate all'esigenza di:

- conoscere le reali esigenze delle unità operative;
- impiegare nei processi tutte le risorse ricevute.

Nei settori dei <u>Processi lavorativi indiretti e diretti</u> la Guardia di Finanza ricercherà il costante perfezionamento delle procedure attraverso l'azione di conoscenza e di analisi dei Gruppi per la reingegnerizzazione che cureranno la periodica revisione dei mansionari e delle circolari operative.

Le scelte in questi settori saranno improntate all'esigenza di:

- per le attività di funzionamento, di cercare di raggiungere il *punto ideale di equilibrio* al di sopra del quale si generano sprechi di risorse e al di sotto del quale si incide negativamente sulla qualità delle prestazioni;
- per le attività di esecuzione, di sviluppare l'azione di prevenzione per ottenere l'adempimento spontaneo dei cittadini agli obblighi di legge.

Nel settore dei <u>Prodotti strumentali</u> verrà curato il miglioramento dei servizi per il soddisfacimento, nel grado più elevato possibile, delle esigenze delle unità operative.

Analogamente, nel settore dei <u>Prodotti finali</u> il Corpo ricercherà la qualità per corrispondere, nel grado più elevato possibile, alle aspettative dei Cittadini e delle Istituzioni.

### **ALLEGATO 1**

DIAGRAMMA DELLE AZIONI

### ALLEGATO 2

SINTESI INFORMATIVE S.I.RIS.

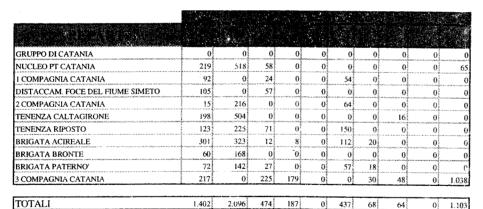
### ANNESSO A

ESEMPIO DI UTILIZZAZIONE DEI DATI S.I.RIS. PER FINALITA' DI INFORMAZIONE GENERICA SUGLI IMPIEGHI



#### Esempio di utilizzazione di S.I.RIS. per finalità di informazione generica sugli impieghi

Esigenza: Conoscere le risorse impiegate dal Gruppo di Catania in attività di "Controllo del territorio".



TOTALE GENERALE (Ore/Uomo)



#### Legenda:

E141 - SERVIZI SU STRADA IN MATERIA DI DOCUMENTO ACC. B.V.

E143 - SERVIZI ESTERNI IN MATERIA DI RICEVUTA FISCALE E MIS. FISC.

E211 - SERVIZI SU STRADA PER LA REPRESSIONE DEL CONTRABBANDO

E213 - SERVIZI ESTERNI PER IL CONTRASTO MINUTA VENDITA TLE

E251 - SERVIZI SU STRADA PER LA REPR. VIOL. ACCISE

E531 - SERVIZI D'INIZIATIVA DI CONTROLLO DEL TERRITORIO

E533 - ESECUZIONE DI PIANI PREFETTIZI

E535 - SERVIZI DI ORDINE PUBBLICO

E56 - SERVIZI DI PATTUGLIAMENTO DA SEGNALAZIONI AL "117"

E651 - SERVIZI SU STRADA IN MATERIA DI CIRCOLAZIONE STRADALE

### **ALLEGATO 2**

### ANNESSO B

### MODALITA' DI CALCOLO DEL VALORE DELLE GIORNATE/UOMO CONVENZIONALI PER CATEGORIA DI PERSONALE

## PROCEDIMENTO DI CALCOLO DEL VALORE DELLA GIORNATA/UOMO CONVENZIONALE

#### A. Personale in servizio nel mese di luglio 1996.

• ufficiali

2.448;

• sottufficiali

33.536;

• app/finn.

26.583.

#### B. Oneri finanziari per stipendi mese di luglio 1996

(al lordo delle ritenute per oneri stimate in misura pari al 38%):

• ufficiali

13.812.192.000;

• sottufficiali

164.188.810.000;

• app./finn.

101.825.167.000.

### C. Oneri finanziari per stipendi su base annua

(B X 13 mensilità)

• ufficiali

179.558.496.000;

• sottufficiali

2.134.454.530.000,

• app./finn.

1.323.727.171.000.

### **D. Stipendio medio lordo annuale** (C:A):

• ufficiali

73.349.000;

• sottufficiali

63.647.000;

• app./finn.

49.796.000.

### E. Calcolo delle giornate mediamente lavorabili nell'anno,

• giorni di calendario

366;

• domeniche ed altre festività

61:

• giorni lavorativi

305;

• ferie pro capite

41;

• mancate presenze pro capite 14

TOTALE GIORNATE LAVORABILI

250.

F. Calcolo delle ore d'obbligo mediamente lavorabili nell'anno per singolo militare (a prescindere dalla categoria) (E X 6,33)

nr. 1.583

G. Calcolo del valore dell'ora d'obbligo media per categoria (D: 1.583):

• ufficiali

46.335;

• sottufficiali

40.207;

• app/finn.

31.457.

### H. Calcolo del valore medio delle ore di straordinario per categoria:

1. ore liquidate nel mese di luglio 1996:

•ufficiali

73.072;

•sottufficiali

470.099;

•app/finn.

255.203.

2. oneri finanziari sostenuti per straordinari nel mese di luglio 1996 ( a carico del bilancio del Ministero dell'Interno):

• ufficiali

2.093.655.000;

• sottufficiali

10.462.506.000;

• app/finn.

5.140.609.000.

2. valore medio dell'ora di straordinario per categoria (Hb:Ha):

• ufficiali

L. 28.652;

• sottufficiali

L. 22.256;

• app/finn.

L. 20.143.

- I. Calcolo delle ore di straordinario mediamente lavorabili nell'anno per singolo militare per categoria (Ha X 12 mesi : A):
  - ufficiali nr. 358;
  - sottufficiali nr. 168:
  - app/finn. nr. 115.
- L. Calcolo della composizione della giornata/uomo convenzionale per categoria:
- 1. ore complessivamente prestate nell'anno per categoria (F+I):
  - •ufficiali 1.941;
  - •sottufficiali 1.751;
  - •app/finn. 1.698.
- 2.calcolo della percentuale di ore d'obbligo mediamente prestate nell'anno per categoria (F X 100 : La):
  - ufficiali obbligo 81,56 %;
  - sottufficiali obbligo 90,41 %;
  - app/finn obbligo 93,23 %.
- 3. calcolo della percentuale di ore straordinario mediamente prestate nell'anno per categoria (I X 100 : La):
  - ufficiali straordinario 18,44 %;
  - sottufficiali straordinario. 9,59 %;
  - app/finn. straordinario 6,77 %.
- 4. calcolo della quota parte di ore d'obbligo di cui è mediamente composta la giornata/uomo convenzionale per categoria (6,33 X Lb):
  - •ufficiali obbligo h. 5,16;
  - •sottufficiali obbligo h. 5,72;
  - •app/finn. obbligo h. 5,90.
- 5. calcolo della quota parte di ore di straordinario di cui è mediamente composta la giornata /uomo convenzionale per categoria (6,33 X Lc):
  - •ufficiali straord. h. 1,17;
  - •sottufficiali straord. h. 0,61;

•app/finn.

straord. h. 0,42.

M. Calcolo del valore medio della giornata /uomo convenzionale per categoria  $(Ld\ X\ G) + (Le\ X\ Hc)$ :

•ufficiali L. 272.612 (239.089 + 33.523);

•sottufficiali L. 243.560 (229.984 + 13.576);

•app/finn. L. 194.056 (185.596 + 8.460).

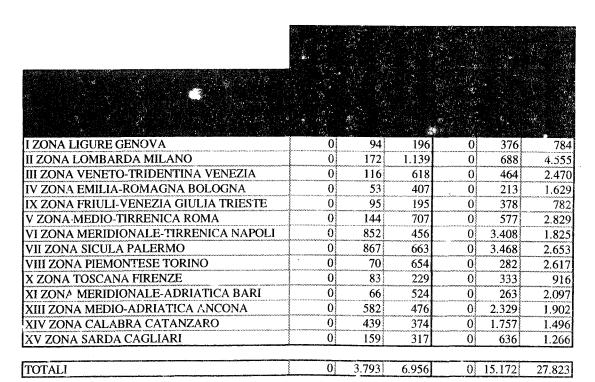
### **ALLEGATO 2**

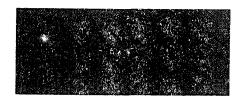
### ANNESSO C

ESEMPIO DI UTILIZZAZIONE DEI DATI S.I.RIS. PER FINALITA' DI CALCOLO DEL COSTO DI PRODOTTO

### Esempio di utilizzazione di S.I.RIS. per finalità calcolo del costo di prodotto

Esigenza: Calcolare il costo del lavoro diretto del servizio "Scorta generi di monopolio"







### ANNESSO D

ESEMPI DI UTILIZZAZIONE DEI DATI S.I.RIS. PER FINALITA' DI SUPPORTO ALLE DECISIONI





### Esempio di utilizzazione di S.I.RIS. per finalità di supporto alle decisioni

Esempio A

Esigenza: Conoscere il costo del lavoro diretto per "Notifiche ad intermediari finanziari"

		A44.		i i	ta <sup>r</sup>	2 4			9		11			72 ( ) */ ( ) ( )				
				,/() 			74					V 1923 4						
<b>1.</b>			14. The second			G.			N.	l.								
		1					1					1						
						1			/m	(S. ).								
I ZONA LIGURE GENOVA	2	237	70	0	449	570	0	404	291	8	948	280	0	1.796	2.280	0	1.614	1.164
II ZONA LOMBARDA MILANO	0	1.265	1.603	2	3.616	2.885	2	1.557	698	0	5.060	6.412	8	14.464	11.540	6	6.228	2.794
III ZONA VENETO-TRIDENTINA VENEZIA	0	2.015	885	3	3.335	1.063	0	542	297	0	8.060	3.540	12	13.340	4.252	0	2.167	1.187
IV ZONA EMILIA-ROMAGNA BOLOGNA	0	1.185	458	0	1.223	ı <b>4</b> 7	0	427	457	0	4.740	1.832	0	4.892	1.758	0	1.706	1.826
IX ZONA FRIULI-VENEZIA GIULIA TRIESTE	0	410	229	0	720	450	1]	110	61	0	1.640	916	0	2.880	1.800	2	439	242
SERVIZIO CENTRALE I.C.O. ROMA	0	0	0	0	2,990	633	0	50	2	0	6	0	0	11.960	2,532	0	199	6
V ZONA MEDIO-TIRRENICA ROMA	0	1.453	150	0	2.426	262	1	766	137	0	5.812	600	0	9.704	1.048	2	3.064	547
VI ZONA MERIDIONALE-TIRRENICA NAPOLI	0	819	13	0	2.315	121	0	1.666	487	0	3.276	52	0	9.260	484	0	6.662	1.949
VII ZONA SICULA PALERMO	0	1.500	116	0	3.011	362	0	1.436	968	0	6.000	464	0	12.044	1.448	0	5.744	3.874
VIII ZONA PIEMONTESE TORINO	0	1.579	168	0	1.210	356	3	363	149	0	6.316	672	0	4.840	1.424	11	1.452	598
X ZONA TOSCANA FIRENZE	0	922	81	0	2.264	301	0	304	239	0	3.688	324	0	9.056	1.204	0	1.214	958
XI ZONA MERIDIONALE-ADRIATICA BARI	0	1.044	254	0	2.356	268	0	926	475	0	4.176	1.016	0	9.424	1.072	0	3.702	1.900
XII ZONA CENTRALE ROMA	0	1.097	233	0	667	208	0	674	60	0	4.388	932	0	2.668	832	0	2.694	241
XIII ZONA MEDIO-ADRIATICA ANCONA	0	1.316	524	0	1.806	515	3	506	182	0	5.264	2.096	0	7.224	2.060	13	2.022	727
XIV ZONA CALABRA CATANZARO	0	448	87	0	1.323	922	0	482	405	0	1.792	348	0	5.292	3.688	0	1.927	1.620
XV ZONA SARDA CAGLIARI	0	124	120	0	287	62	0	306	151	0	496	480	0	1.148	248	0	1.223	604

TOTALI IMPIEGHI ANNI PER CATEGORIA

Uff. Sott. pp/Fin. 16 55.927 19.475

ONERE ANNUALE A CARICO DEL BILANCIO DELLO STATO

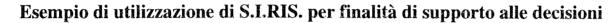
(Tot. giornate Uff. x L. 272.612)+(Tot. giornate Sottuff. x L. 243.560)+(Tot. giornate App/Fin.x L. 194050)



Legenda:

E841 - NOTIFICHE A INTERMEDIARI FIN. PER INDAGINI A FINI FISCALI EX ART. 18/413

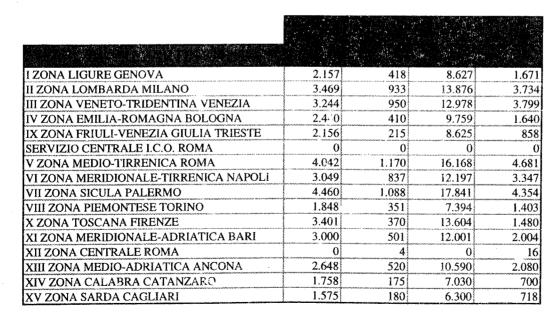
NOTIFICHE A INTERMEDIADI EIN DI PROVVEDIMENTI DI AA GO



#### Esempio B

Esigenza: Conoscere gli impleghi nel settore "Documento di accompagnamento beni viaggianti".

(1) Primo livello di analisi: impieghi per zone.



**TOTALE GENERALE ANNO 1996** 

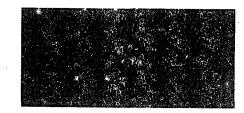
Legenda:

E141 - SERVIZIO SU STRADA IN MATERIA DI DOCUMENTO DI ACCOMPAGNAMENTO B.V.

E142 - SVILUPPO SERVIZIO SU STRADA IN MATERIA DI DOC. ACC. B.V.







### Esempio di utilizzazione di S.I.RIS. per finalità di supporto alle decisioni

#### Esempio B

Esigenza: Conoscere gli impieghi nel settore "Documento di accompagnamento beni viaggianti".

(2) secondo livello di analisi: impieghi per ispettorati.

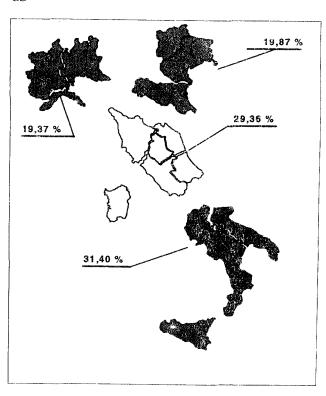
	•	
ITALIA NORD-OCCIDENTALE	9.176	36.706
ITALIA NORD-ORIENTALE	9.415	37.030
ITALIA CENTRALE	13.910	55.639
ITALIA MERIDIONALE	14.869	59.474

TOTALE IMPIEGHI ANNO 1996

#### Legenda:

E141 - SERVIZIO SU STRADA IN MATERIA DI DOCUMENTO DI ACCOMPAGNAMENTO B.V.

E142 - SVILUPPO SERVIZIO SU STRADA IN MATERIA DI DOC. ACC. B.V.



### ANNESSO E

ESEMPIO DI UTILIZZAZIONE
DEI DATI S.I.RIS.
PER FINALITA' DI CALCOLO
DEL COSTO DEL LAVORO
PER DESTINAZIONE





### Esempio di utilizzazione di S.I.RIS. per finalità di calcolo del costo del lavoro per destinazione

Esigenza: Conoscere il costo del lavoro per "Servizi istituzionali" del trimestre maggio/luglio 1996.

		2274102		je.							, 1 -4 -1 A	engreen (w)	, riqi	1797		e de la companya de		(**) (**)
-	E1/NE1/AE1 E2/NE2/AE2				2	E3/E4/	NE3/NE4/A	E3/AE4	)	E5/NE5/AE	5	E6/E7/N	E6/NE7/A	E6/AE7	E8/E9/NE8/NE9/AE8/AE9			
		CONTRASTO		DOGANI	E MONOPO	LI ACCISE		IA GIUDIZ		CONCORSO ORDINE E SICUREZZA PUBBLICA			ALTRI SERVIZI EXTRATRIBUTARI			INFORMATIVE GENERICHE		
}_	DE	DELL'EVASIONE					MISURE DI PREVENZIONE			3,00,0	LEEN TOD	BLICA		CATRIBO	IAM		ENERGET	
	Iff.	ottuff.	νρρ/Fi.	Off.	ottuff.	App/Fi.	Jff.	Sottuff.	App/Fi.	Jff.	Sottuff.	App/Fi.	Jŧť.	Sottuff.	App/Fi.	Jff.	Sottuff.	\pp/Fi.
ŀ	7 153	390 117	64 586		189 791	231.736	10.602		67.156	687	36.721	94.119	1.458		12.655	2.328		53 019
L	7.163	380.117	64.586	1.862	189.791	231.736	10.602	306.257	67.156	687	36.721	94.119	1.458	31.261	12.655	2.328	89.278	53.01

CALCOLO DEL COSTO DEL LAVORO DIRETTO PER "SERVIZI ISTITUZIONALI" (giornate Uff. x L. 272.612)+(giornate Sottuff. x L. 243.560)+(giornate App/Fin.x L. 194.050)

E1	E2	E3/4	E5	E6/E7	E8/E9
L. 107.066.774.651	L. 91.701.712.880	L. 90.513.827.015	L. 27.394.754.549	L. 10.467.253.318	L. 32.667.625.186

### ANNESSO F

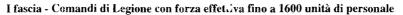
ESEMPIO DI UTILIZZAZIONE
DEI DATI S.I.RIS.
PER FINALITA' DI
CONTROLLO E CONTENIMENTO
DEI COSTI DI STRUTTURA

### SINTESTINFORMATIVANE.5

Esempio di utilizzazione di S.I.RIS per finalità di controllo e contenimento dei costi indiretti

**FUNZIONE "PERSONALE"** 

Determinante di costo: forza effettiva



CARROTTI (A)	PORTARITETISA	PROCESSOR SERVICES OF SECURIOR SERVICES
5 LEGIONE UDINE	1.052	1.145
4 LEGIONE TRENTO	1.213	1.345
15 LEGIONE CAGLIARI	1.235	1.105
18 LEGIONE ROMA	1.411	972
19 LEGIONE TRIESTRE	1.487	1.216

II fascia - Comandi di Legione con forza effettiva tra 1600 e 2400 unità di personale

Superior Section	18.95 1990 1993	Surface Surface and Processing Control
17 LEGIONE TARANTO	1.809	1.034
16 LEGIONE ANCONA	2.140	997
20 LEGIONE CATANZARO	2.153	1.204
11 LEGIONE BARI	2.261	1.506
2 LEGIONE TORINO	2.261	1.727
13 LEGIONE PALERMO	2.267	1.979
12 LEGIONE MESSINA	2.279	1.430
3 LEGIONE MILANO	2.326	2.112
1 LEGIONE GENOVA	2.362	1.581
8 LEGIONE FIRENZE	2.389	1.339
6 LEGIONE COMO	2.391	1.112
7 LEGIONE VENEZIA	2.395	1.512

III fascia - Comandi di Legione con forza effettiva superiore alle 2400 unità di personale

2.46-00.46.22	Distriction	MERCHEN PROCESSAND STANDSTONES
14 LEGIONE BOLOGNA	2.427	1.545
9 LEGIONE ROMA	2.970	2.990
10 LEGIONE NAPOLI	3.941	1.900



### **ALLEGATO 3**

### ESEMPI DI BENCHMARKING

### ISI OOMBARATIVA DEGLI IMPIEGHI RER CONSGLIDATI DI ZONA

Impieghi nei codici:

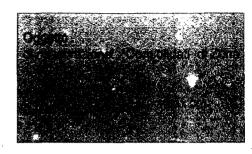
- F112 (Sezioni Pers. Uff. e AA.GG.)

- F122 (Sezioni Pe.S.A.F.)

- F123 (Attività di Pe.S.A.F.)



(Media prestazioni con (x) ) (10) 4,385



ZONE	IMPIE	GHI EFF	ETTIVI	MAGG/S	SETT 96	IMPIEGHI 1996	Principale determinante di costo	Indice di prestazione	Prestazione di riferimento	OBIETTIVI .	ANNO 1997
	F112	F122	F123	Imputa zioni in codici errati	Totale	(Totale x 2,4)	F.E. (Consistenza media magg/sett)	(Impieghi 96 : Determinante di costo) (7/8)	(Determinante di costo x Indice di riferimento)	Prestazione richiesta 1997	Risorse da recuperare (Impieghi 96 -Prestazione richiesta)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13
a Meridionale-Tirrenica - VI	1.064	2.692	2.514	6	6.276	15.062	4.606	3,270	20.199	15.062	0
a Toscana - X	689	1.718	1.894	73	4.374	10.498	2.655	3,954 (x)		10.498	0
a Medio-Adriatica - XI!!	637	1.820	1.794	152	4.403	10.567	2.434	4,341 (x)		10.567	0
a Meridionale-Adriatica - XI	983	3.982	2.963	36	7.964	19.114	4.363	4,381 (x)		19.114	0
a Sicula - VII	1.447	4.077	4.042	57	9.623	23.095	5.012	4,608 (x)		22.311	784
a Calabra - XIV	674	2.351	1.461	126	4.612	11.069	2.384	4,643 (x)		10.596	473
a Centrale - XII	729	1.833	-	-	2.562	6.149	1.273	4,830	5.583	5.817	332
a Veneta - III/Trentino A.A. XVII	937	3.850	3.084	210	გ.081	19.394	3.953	4,906	17.336	18.353	1.041
a Medio-Tirrenica - V	1.737	4.649	3.271	1	9.658	23.179	4.415	5,250	19.362	21.606	1.573
a Lombarda - II	1.475	6.048	5.091	8	12.622	30.293	5.597	5,412	24.545	27.090	3.203
a Sarda - XV	376	1.648	1.103		3.127	7.505	1.385	5,419	6.074	7.012	493
a Emilia-Romagna - IV	798	2.453	2.771	394	6.416	15.398	2.834	5,433	12.428	14.743	655
a Piemontese - VIII	640	2.428	2.871	-	5.939	14.254	2 615	5,451	11.468	12.905	1.349
a Ligure - I	783	3.108	2.535		6.426	15.422	2.601	5,929	11.407	14.148	1.274
a Friuli-Venezia-Giulia - IX	621	3.361	2.898	55	6.935	16.64-	2.772	6,004	12.156	13.807	2.837

### SKOOMPREATURA OEGE MEDEIGELPER CONSGEDAN, DI ZONE

Impieghi nei codici:

 F412 (Sezioni motorizzazione/magazzini materiali e carburanti/ /officine/manutenzione automotomezzi)



Indice di
riferimento
(Media
prestazioni
con (x))
(8)
12,177

ZONE	IMPIEGHI EFFETTIVI	MAGG/S	SETT 96	IMPIEGHI 1996	Principale determinante di costo	Indice di prestazione	Prestazione di riferimento	OBIETTIVI	ANNO 1997
	F412	Imputa zioni in codici errati	Totale	(Totale x 2,4)	numero automotome zzi (al 31.12.96)	(Impieghi 96 : Determinante di costo) (7/8)	(Determinante di costo x Indice di riferimento)	Prestazione richiesta 1997	Risorse da recuperare (Impieghi 96 -Prestazione richiesta)
1	2	3	4	5	6	7	9	10	11
ia Toscana - X	1.849	_	1.849	4.438	416	10,667	5.065	4.438	0
a Ligure - I	1.890	_	1.890	4.536	402	11,284 (x)		4.536	0
a Lombarda - II	5.072		5.072	12.173	1.059	11,495 (x)		12.173	0
a Centrale - XII	951		951	2.282	197	11,586 (x)		2.282	0
a Piemontese - VIII	2.789		2.789	6.694	536	12,488 (x)		6.454	240
a Meridionale-Tirrenica - VI	3.876	_	3.876	9.302	663	14,031 (x)		8.640	662
a Veneta - III/Trentino A.A. XVII	4.135		4.135	9.924	703	14,117	8.560	9.221	703
a Calabra - XIV	2.709		2.709	6.502	445	14,610	5.419	5.669	833
a Friuli-Venezia-Giulia - IX	2.826		2.826	6.782	449	15,106	5.467	5.924	858
a Medio-Adriatica - XIII	2.401	-	2.401	5.762	380	15,164	4.627	5.197	565
a Emilia-Romagna - IV	3.218		3.218	7.723	490	15,762	5.967	7.319	404
a Medio-Tirrenica - V	5.074		5.074	12.178	687	17,726	8.365	11.030	1.148
a Meridionale-Adriatica - XI	5.688	<u> </u>	5.688	13.651	705	19,363	8.584	9.445	4.206
a Sarda - XV	2.094		2.094	5.026	234	21,477	2.849	2.831	2.195
a Sicula - VII	8.199		8.199	19.678	761	25,858	9.266	13.275	6.403

Impieghi nei codici:

- F422 (Gestione e manutenzione beni mobili e casermaggio)

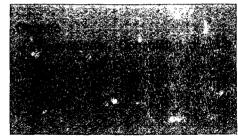
- F432 (Gestione e manutenzione infrastrutture/minuto mant.)



Indice di

(Media prestazioni con (x) ) (9)

71,752



ZONE	IMPIE	GHI EFF	ETTIVI	MAGG/S	SETT 96	IMPIEGHI 1996	Principale determinante di costo	Indice di prestazione	Prestazione di riferimento			
•	F422	F432	:	Imputa zioni in codici errati	Totale	(Totale x 2,4)	numero caserme	(Impieghi 96 : Determinante di costo) (7/8)	(Determinante di costo x Indice di riferimento)	Prestazione richiesta 1997	Risorse da recuperare (Impieghi 96 -Prestazione richiesta)	
1	2	3		4	5	ð	7	8	10	11	12	
na Medio-Adriatica - XIII	31	803		-	834	2.002	50	40,032	3.588	2.002	0	
na Toscana - X	987	699		-	1.686	4.046	75	53,952 (x)		4.046	0	
na Veneta - III/Trentino A.A. XVII	1.330	2.348		-	3.678	8.827	132	66,873 (x)		8.827	0	
na Sarda - XV	567	752		1	1.320	3.168	44	72,000 (x)		3.168	0	
na Friuli-Venezia-Giulia - IX	1.182	2.473			3.655	8.772	107	81,981 (x)		8.066	706	
na Meridionale-Adriatica - XI	534	1.285			1.819	4.366	52	83,954 (x)	Name and Address of the Owner, where the Party of the Owner, where the Party of the Owner, where the Owner, which is the Owner,	3.818	548	
na Piemontese - VIII	942	1.813			2.755	6.612	76	87,000	5.453	6.072	540	
าล Sicula - VII	2.037	3.575		_	5.612	13.469	128	105,225	9.184	10.833	2.636	
na Lombarda - II	2.054	3.842		108	6.004	14.410	124	116,206	8.897	11.341	3.069	
na Calabra - XIV	855	1.479		335	2.669	6.406	50	128,112	3.588	4.265	2.141	
na Meridionale-Tirrenica - VI	1.774	2.536		<u> </u>	4.310	10.344	74	139,784	5.310	7.695	2.649	
na Emilia-Romagna - IV	565	2.230		496	3.291	7.898	50	157,968	3.588	6.887	1.011	
na Ligure - I	1.998	3.038		_	5.036	12.086	65	185,945	4.664	9.684	2.402	
na Medio-Tirrenica - V	2.085	2.806		1.276	6.167	14.801	53	234,933	4.520	10.610	₫ 191	
na Centrale - XII	482	2.436			2.918	7.003	5	1.400,640	359			

### LISK**O MEAREAT**VA DEGLI IMPIEGHI PER CONSOLIDATI DI ZUNA

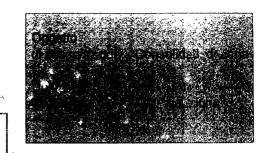
Impieghi nei codici:

- F423 (Gestione e impiego vestiario ed equipaggiamento)

- F424 (Gestione e manutenzione armi e mat. di armamento)

Indice di riferimento (Media

prestazioni con (x) ) (9) 0,774



ZONE	IMPIE	GHI EFFETTIVI	MAGG/S	SETT 96	IMPIEGHI 1996	di costo prestazior		Prestazione di riferimento			
	F423	F424	Imputa zioni in codici errati	Totale	(Totale x 2,4)	F.E. (Consistenza media magg/sett)	(Impieghi 96 : Determinante di costo) (7/8)	(Determinante di costo x Indice di riferimento)	Prestazione richiesta 1997	Risorse da recuperare (Impieghi 96 -Prestazione richiesta)	
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	
na Centrale - XII	4	127		131	314	1.273	0,247		314	0	
na Caiabra - XIV	29	514		543	1.303	2.384	0,547 (x)		1.303	0]	
na Toscana - X	445	302		747	1.793	2.655	0,675 (x)		1.793	0	
na Meridionale-Tirrenica - VI	742	748		1.490	3.576	4.606	0,776 (x)		3.576	0	
na Sicula - VII	528	1319		1.847	4.433	5.012	0,884 (x)		4.056	377	
na Emilia-Romagna - IV	370	798		1.168	2.803	2.834	0,989 (x)		2.663	140	
na Ligure - I	466	685		1.151	2.762	2.601	1,062	2.014	2.524	238	
na Lombarda - II	1.040	1606		2 646	6.350	5.597	1,135	4.334	5.215		
na Meridionale-Adriatica - XI	1.135	961		2.096	5.030	4.363	1,153	3.379	3.689	1.341	
na Medio-Tirrenica - V	493	1661		2.154	5.170	4.415	1,171	3.419	4.461	709	
na Medio-Adriatica - XIII	544	652		1.196	2.870	2.434	1,179	1.885	2.388	482	
na Friuli-Venezia-Giulia - IX	777	732		1.509	3.622	2.772	1,306	2.147	2.664	958	
na Piemontese - VIII	709	834		1.543	3.703	2.615	1,416	2.025	3.017	686	
na Veneta - III/Trentino A.A. XVII	1.566	1225		2.791	6.698	3.953	1,695	3.061	4.797	1.901	
na Sarda - XV	663	475	<u> </u>	1.138	2.731	1.385	1,972	1.073	1.077	. 1.654	

#### lisi dalibas kriva deglendiegel per consciadat di Kona

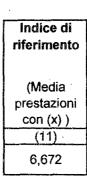
Impieghi nei codici:

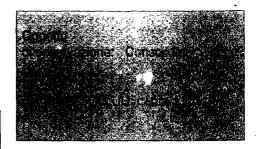
- F632 (Sezioni conti e cassa legionali)

- F633 (Sezioni matricola legionali)

- F64 (Brigate amministrative di Gruppi))

- F65 (Attività di amministrazione presso altri reparti)



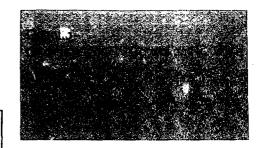


ZONE	IMPIEGHI EFFETTIVI MAGG/SETT 96						IMPIEGHI 1996	Principale determinante di costo	nante Indice di Prestazione d sto prestazione riferimento		AND THE RESIDENCE OF THE PARTY	
	F632	F633	F64	F65	Imputa zioni in codici errati	Totale	(Totale x 2,4)	F.A.	(Impieghi 96 : Determinant e di costo) (7/8)		Prestazione richiesta 1997	Risorse da recuperare (Impieghi 96 -Prestaziona richiesta)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14
na Meridionale-Tirrenica - VI	4.470	1.996	4.036	722	4.1	11.224	26.938	4.606	5,848	30.731	26.938	0
na Medio-Adriatica - XIII	2.078	982	2.791	599		6.450	15.480	2.434	6,360 (x)		15.480	0
na Lombarda - II	6.478	2.176	5.189	1.158	-	15.001	36.002	5.597	6,432 (x)		36.002	0
a Meridionale-Adriatica - XI	5.511	1.928	3.700	591	_	11.730	28.152	4.363	6,452 (x)		28.152	0
ıa Toscana - X	2.683	1.100	3.032	987	3	7.805	18.732	2.655	7,055 (x)		17.933	799
ia Calabra - XIV	2.950	944	2.522	596		7.012	16.829	2.384	7,059 (x)		16.085	744
a Veneta - III/Trentino A.A. XVII	4.658	1.903	4.228	1.038	-	11.827	28.385	3.953	7,181	26.374	27.344	1.041
a Ligure - I	3.241	812	2.983	933		7.969	19.126	2.601	7,353	17.353	18.580	546
a Sicula - VII	7.621	2.507	4.685	1.312	-	16.125	38.700	5.012	7,721	33.439	35.365	3.335
a Friuli-Venezia-Giulia - IX	4.436	1.981	2 851	744	-	10.062	24.149	2.772	8,712	18.494	20.576	3.573
a Piemontese - VIII	4.138	1.295	3.701	693	<u> </u>	9.827	23.585	2.615	9,019	17.447	20.536	3.049
a Emilia-Romagna - IV	3.741	2.501	3.766	1.382	431	11.821	28.370	2.834	10,011	18.908	26.242	2.128
a Sarda - XV	3.090	1.141	1.559	338	-	6.128	14.707	1.385	10,619	9.241	12.850	1.857
a Medio-Tirrenica - V	7.564	2.691	5.528	1.428		17.211	41.309			_	41.306	0.
a Centrale - XII	-	-	1.810		<u> </u>	1.810	4.344	non con	nparahile		4.344	0

#### ISTOOMPASCERVA DEGLIMPIEGHT PER CONSOLIDATIEN 2

Impieghi nei codici:

- F823 (Sezioni comando/Attività generica di scrivano)



### Indice di riferimento (Media prestazioni con (x) ) (8) 664,702

ZONE	IMPIEGHI EFFETTIVI	MAGG/S	SETT 96	IMPIEGHI 1996	Principale determinante di costo	Indice di prestazione	Prestazione di riferimento	OBIETTIVI ANNO 1997	
	F823	Imputa zioni in codici errati	Totale	(Totale x 2,4)	numero Comandi	(Impieghi 96 : Determinante di costo) (7/8)	(Determinante di costo x Indice di riferimento)	Prestazione richiesta 1997	Risorse da recuperare (Impieghi 96 -Prestazione richiesta)
1	2	3	4	5	6	7	9	10	11
na Piemontese - VIII	18.332	-	18.332	43.997	79	556,922	52.511	43.997	0
na Veneta - III/Trentino A.A. XVII	26.407	170	26.577	63.785	108	590,600 (x)		63.785	0
na Friuli-Venezia-Giulia - IX	18.680		18.680	44.832	69	649,739 (x)		44.832	0
na Sarda - XV	9.025	608	9.633	23.119	35	660,549 (x)		23.119	0
na Toscana - X	19.579	99	19.678	47.227	68	694,518 (x)		45.703	1.524
na Calabra - XIV	15.790	289	16.079	38.590	53	728,106 (x)		36.022	2.568
na Sicula - VII	35.049		35.049	84.118	115	731,457	76.441	79.375	4.743
na Meridionale-Adriatica - XI	26.977	187	27.164	65.194	85	766,984	56.500	58.038	7.156
na Emilia-Romagna - IV	20.389	68	20.457	49.097	61	804,866	40.547	47.135	1.962
na Ligure - I	17.530		17.530	42.072	50	841,440	33.235	39.194	2.878
na Meridionale-Tirrenica - VI	27.757		27.757	66.617	78	854,062	51.847	58.768	7.849
na Lombarda - II	41.991	496	42.487	101.969	119	856,881	79.100	89.357	12.612
na Medio-Adriatica - XIII	18.239	18	18.257	43.817	50	876,336	33.235	38.656	5.161
na Medio-Tirrenica - V	28.033	400	28.433	68.239	77	886,223	51.182	61.459	6.780
na Centrale - XII	9.853		9.853	23.647	3_	non cor	mparabile	23.647	0

### LISI COMPARATIVA DEGLIMPIEGHI PER CONSOLIDATI DI ZONA

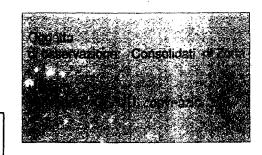
Impieghi nei codici:

- F/NF/AF 912 913 914 (Personale a dispozizione dei sovraordinati Comandi di Zona, Legione, Gruppo)

- F915 F916 (Personale a dispozizione dei sovraordinati Comandi di Compagnia e Tenenza)

- F919 (Peronale a disposizione di Comandi del Corpo non sovraordinati)

Indice di
riferimento
(Media
prestazioni
con (x))
(10)
4 700
1,798



ZONE	IMPIEGHI EFFETTIVI MAGG/SETT 96					IMPIEGHI 1996	Principale determinante di costo	Indice di Prestazione di prestazione riferimento		OBIETTIVI ANNO 1997	
LONE	:/NF/AF 912 913 914	F 915 F 916	; F 919	Imputa zioni in codici errati	Totale	(Totale x 2,4)	F.E. (Consistenza media magg/sett)	(Impieghi 96 : Determinante di costo) (7/8)	(Determinante di costo x Indice di riferimento)	Prestazione richiesta 1997	Risorse da recuperare (Impieghi 96 -Prestazione richiesta)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13
na Calabra - XIV	1.209	67	71		1.347	3.233	2.384	1,356	4.285	3.233	0
na Lombarda - il	1.982	293	895	-	3.170	7.608	5.597	1,359 (x)		7.608	0
na Meridionale-Adriatica - XI	1.781	463	612	-	2.856	6.854	4.363	1,571 (x)		6.854	0
na Piemontese - VIII	1.075	191	537	-	1.803	4.327	2.615	1,655 (x)		4.327	0
na Sarda - XV	884	69	296	-	1.249	2.998	1.385	2,164 (x)		2.400	598
na Sicula - VII	3.738	258	678	-	4.674	11.218	5.012	2,238 (x)		9.880	1.338
na Medio-Tirrenica - V	2.003	670	1.630		4.303	10.327	4.415	2,339	7.936	9.610	717
na Medio-Adriatica - XIII	1.173	68	1.218	-	2.459	5.902	2.434	2,425	4.375	4.977	925
na Friuli-Venezia-Giulia - IX	1.700	291	1.081	-	3.072	7.373	2.772	2,660	4.983	4.999	2.374
na Meridionale-Tirrenica - VI	5.982	629	489		7.100	17.040	4.606	3,700	8.279	12.431	4.609
na Veneta - III/Trentino A.A. XVII	3.475	486	404	1.741	6.106	14.654	3.953	3,707	7.106	10.662	3.992
na Ligure - I	2.755	219	1.259	-	4.233	10.159	2.601	3,906	4.675	8.395	1.764
na Toscana - X	3.054	743	609	-	4.406	10.574	2.655	3,983	4.772	6.236	4.338
na Emilia-Romagna - IV	4.843	68	656	-	5.567	13.361	2.834	4,714	5.094	11.476	1.885
na Centrale - XII	2.415		180		2.595	6.228	1.273	4,892	2.288	4.009	2.219

### **ALLEGATO 4**

# PIANO PER LA RIPROGETTAZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI LOGISTICI DELLA GUARDIA DI FINANZA

#### **PIANO**

# PER LA REVISIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI LOGISTICI DELLA GUARDIA DI FINANZA

La revisione del modello organizzativo della Guardia di Finanza impone un intervento indifferibile nel sistema nervoso della struttura, identificando in questo l'assetto dei flussi informativi gestionali ed operativi.

E' quindi da prevedersi l'immediato avvio di un <u>monitoraggio</u> che riscontri in maniera puntuale:

- 44le dotazioni tecnologiche, classificate per
  - \* capacità elaborativa propria,
  - \* destinazione d'uso,
  - \* possibilità di impiego ottimale o di recupero ad altre attività,
  - \* convenienza alla riparazione in caso di guasto,
- le esigenze a medio termine, ripartite per
  - \* disponibilità di mezzi (apparati, collegamenti),
  - \* necessità di formazione,
  - \* soluzione di specifiche problematiche,
- il livello di alfabetizzazione/addestramento/formazione/specializzazione,
- il livello e la qualità di impiego delle risorse,
- la natura del patrimonio informativo centrale e periferico, individuando
  - \* la disponibilità di basi di dati elettroniche,
  - \* la presenza di archivi convertibili o automatizzabili,
  - \* il "tracciato record" delle schede costituenti gli archivi
  - \* il grado di attualità dei dati e la periodicità di aggiornamento e di controllo,
- le procedure locali, ed in particolare
  - \* le funzioni assolte,
  - \* l'efficacia e il beneficio per la realtà utente,
  - \* la documentazione di sviluppo,
  - \* l'ambiente operativo,
  - \* la possibilità di integrazione o riutilizzo,
- la localizzazione del personale esperto e la selezione di soggetti idonei a svolgere attività di analisi e a sviluppare procedure,

Simultaneamente si deve procedere ad una tempestiva definizione degli standard dei documenti prodotti e delle schede degli archivi, al fine di predisporre il patrimonio informativo cartaceo e magnetico alla necessaria confluenza nel sistema informativo integrato che costituisce l'obiettivo da perseguire.

La criticità del progetto volto a dar forma e sostanza al sistema gestionale (destinato ad includere personale e logistica e ad assicurare supporto decisionale quale cruscotto sull'impiego delle risorse e sui relativi risultati) richiede

- l'analisi omnicomprensiva dello scenario,
- l'individuazione dei fattori di successo,
- la razionale pianificazione delle iniziative che preveda la sincronizzazione delle attività che possono aver luogo simultaneamente così da ottenere la significativa contrazione dei tempi necessari per la realizzazione del progetto.

Un preliminare studio, riprodotto nel successivo diagramma, riconosce l'esigenza di identificare un project leader interno alla Guardia di Finanza, soggetto dotato di capacità manageriali e tecniche tali da sostituirsi ad analoga figura professionale finora considerata reperibile soltanto sul mercato privato, abituato a coordinare risorse specializzate e in grado di gestire contatti interpersonali ai più elevati livelli, motivato proporzionalmente alla difficoltà del compito, incentivato in maniera adeguata, cui deve essere attribuita - a fronte delle responsabilità - autonomia totale e possibilità di contatto diretto con le SS.GG.

Una volta acquisita la documentazione di analisi svolta dai tecnici dello Stato Maggiore Esercito già impegnati in analogo progetto ed in avanzata fase di attività, di cui è necessario verificare l'applicabilità al contesto del Corpo, occorre procedere

- alla rilevazione delle procedure gestionali realizzate sia a livello centrale, sia a livello periferico nell'ambito della Guardia di Finanza, così da riscontrarne il grado di efficacia e la possibilità di reimpiego in un sistema globale,
- all'esame di moduli e prospetti cartacei e informatici per la successiva razionalizzazione e il debito adattamento ai fini dell'acquisizione dei dati con sistemi ottici

E' quindi necessario prendere in considerazione le soluzioni adottate per analoghe esigenze nel mondo imprenditoriale, facendo tesoro degli esiti positivi e cercando di evitare itinerari errati ed improduttivi già percorsi da altri.

Il disegno della mappa della situazione si va celermente a tradurre nel "fatto" e nel "da fare", con la definizione dei segmenti o moduli che devono costituire l'architettura del sistema informativo integrato.

Tracciato il macro-progetto tecnico, è indispensabile identificare gli interlocutori/utenti competenti per materia che saranno chiamati a seguire l'evoluzione delle applicazioni, a segnalare le modifiche funzionali da apportare e a garantire la rispondenza delle attività svolte agli obiettivi prefissati.

Il project leader deve

- selezionare il team di direzione del progetto,
- dar forma ai team periferici (costituiti questi sulla base delle rilevazioni di personale specializzato e di applicazioni prodotte sul territorio),

• definire - con la collaborazione del team di direzione - gli standard di produzione.

Simultaneamente si procede alla taratura della modulistica, in modo da rendere ogni documento cartaceo "commestibile" dagli apparati di elaborazione, e alla sua distribuzione a livello sperimentale per la successiva verifica dell'impatto (difficoltà d'uso, effettiva funzionalità, idoneità allo scopo).

Il disegno dell'architettura deve avere come riferimento la costante cooperazione dei singoli moduli che devono realizzare il sistema globale. La pianificazione delle attività di sviluppo viene prospettata in maniera armonica, contemperando le esigenze di ogni singolo segmento e la necessità di confluenza.

L'attività di analisi e una prima sperimentale fase di svilupppo permette quindi di stabilire con sufficiente grado di precisione il planning delle attività complessive e la connessa tempistica.

Allo stesso tempo - operate, se del caso, le eventuali modifiche alla modulistica - si provvede alla

- identificazione della qualità e della quantità del patrimonio informativo gestionale,
- simulazione del caricamento dei dati impiegando le apparecchiature di lettura ottica già disponibili presso il Centro Reclutamento,

Gli elementi informativi vengono stoccati in maniera disaggregata per costituire l'archivio storico da "caricare" sul sistema al momento della sua entrata in funzione (così da evitare che l'assenza di dati ne differisca l'utilità fino all'inserimento di una significativa massa).

Il progetto si sviluppa secondo le metodologie consolidate che prevedono la realizzazione di singole procedure, la verifica di funzionalità, l'esecuzione di modifiche e revisioli, l'effettuazione di collaudi e prove ulteriori, il coordinamento con l'intero sistema, l'integrazione progressiva.

Le attività di produzione sono ovviamente affiancate da iniziative di formazione e aggiornamento del personale, indispensabile per l'omogeneizzazione degli specialisti e per la crescita delle risorse di ponibili di cui è previsto un ciclico turnover di impiego.

La documentazione delle attività è garanzia di interscambiabilità delle risorse chiamate a svolgere attività di gestione e manutenzione, in assoluta indipendenza da fornitori terzi e da personale chiave.

	m	esi		atti	vità			
n°	par	tot		sinc	rone			
1	1	1	identificazione project leader	acquisizione analisi SME	ricognizione procedure centrali e periferiche realizzate in ambito GdF	esame modulistica, prospetti, tabelle su carta		
2	3	4	consulto con operatori di settore sul territorio	verifica idoneità, coerenza e applicabilità	verifica grado di efficacia, efficienza, aggiornamento e riusabilità	adattamento ai fini della acquisizione ottica (OCR)		
			acquisizione	mappa dell	a situazione	verifica e		
3	1	5	suggerimenti	(fatto e	da fare)	sperimentazione		
4	3	8	identificazione interlocutori competenti per materia e selezione nuove risorse	formazione team di direzione del progetto	definizione dei segmenti costituenti il sistema informativo logistico	nuovi moduli rettifiche e correzioni, stesura delle modalità di compilazione, sensibilizzazione utenza		
5	3	11	costituzione to	eam periferici	definizione standard di produzione	distribuzione moduli e avvio di fase sperimentale di impiego		
6	2	13	sincronizzazione risorse esperte e neo acquisite	planning delle attività	disegno architettura cooperativa	verifica dell'impatto dei nuovi moduli		
7	2	15	completame ed avvio dell di svil	a prima fase	planning delle attività complessive	identificazione consistenza qualiquantitativa del patrimonio informativo logistico		
8	6	21		realizzazione singole applicazioni o parti di esse	definizione cbiettivi e tempististica	simulazione OCR presso Recluguarfi		
9	2	23	formazione e aggiornamento del personale	test software prodotto	coordinamento e monitoraggio attività	stoccaggio dati disaggregati (archivio storico)		
10	2	25	•	modifiche, revisioni, collaudo e rilascio	certificazione segmenti idonei	verifica di funzionalità e utilizzo		
11	2	27	ridefinizione ruoli	documentazione	installazioni	formazione		
	4	31	del personale ridefinizione composizione team periferici	prodotto consolidamento procedure e verifica integrabilità	in unità pilota pianificazione delle attività di gestione e manutenzione	degli utenti feed-back installazioni preliminari		
13			assegnazione compiti di supporto	rilascio prodotto	avvio manutenzione e aggiornamento	interventi a chiarimento e confronto		