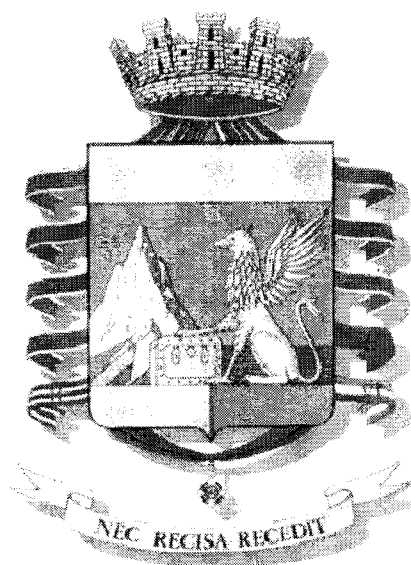


Comando Generale della Guardia di Finanza  
- Ufficio pianificazione controllo e sviluppo -



*“L’esperienza di benchmarking*

*nella Guardia di Finanza”*

(Lucidi)

Ten.Col. t.ST Giuseppe Fortuna

Forum P.A. '99  
Roma, 6 maggio 1999

L'ESPERIENZA DI BENCHMARKING NELLA GUARDIA DI FINANZA

INDICE DEI LUCIDI

A. IL CONTESTO

Lucido n. 1 Le dimensioni misurabili in una pubblica amministrazione

Lucido n.2 Gli elementi del nuovo sistema di pianificazione e controllo di gestione della Guardia di Finanza

Lucido n. 3 Le scelte su misuratori e azioni per il miglioramento

B. I PRESUPPOSTI

Lucido n. 4 La rilevazione delle ore con il nuovo Sistema informativo sulle attività (S.I.RIS.)

C. LA TECNICA

Lucido n. 5 L'individuazione del "best in class"

Lucido n. 6 L'analisi dei processi di lavoro del "best in class"

D. I RISULTATI

Lucido n. 7 Il collegamento con il piano annuale degli obiettivi

Lucido n. 8 La reingegnerizzazione dei processi

LA PRIMA ESPERIENZA DI BENCHMARKING NELLA GUARDIA DI FINANZA

E' STATA RESA POSSIBILE DALLA INTRODUZIONE DI

**S.I.RIS.**

SOTTOSISTEMA INFORMATIVO  
ESPRESSAMENTE PROGETTATO DAL CORPO  
PER DARE AVVIO AD UNA "GESTIONE PER OBIETTIVI"  
COERENTE CON IL D.LGS. 29/1993

**E' UN SISTEMA ACTIVITY BASED**

RILEVA MENSILMENTE LE ORE/PERSONA LAVORATE NEL CORPO  
DISTINGUENDOLE

PER CENTRI  
DI COSTO

(sulle linee di attività)

PER CENTRI DI  
RESPONSABILITÀ

1226 CODICI D'IMPIEGO

1143 COMANDI

**ANALISI COMPARATIVA DEGLI IMPIEGHI**  
- FUNZIONE AMMINISTRAZIONE -

## IMPIEGHI NEI CODICI:

- A-N-F632 Attività svolte c/o Sezioni conti e cassa di ogni reparto
- A-N-F64 Attività di Sezioni amm.ne e di Sezioni amm.ne e materiali di ogni reparto
- F65 Attività di Brigate amministrative di Gruppi
- AF-NF65 Attività di Brigate amministrative di Gruppi in reparti aerei e navali
- F66 Attività di amministrazione c/o reparti inferiori a Gruppo
- AF-NF66 Attività di amministrazione c/o reparti aerei e navali inferiori a Gruppo

PRESTAZIONE DI  
RIFERIMENTO  
(benchmark)

Risultato della Zona F  
**1,091**

Oggetto di osservazione: Consolidati II Livelli

Unità di misura: Ore uomo

Periodo di riferimento: Consolidato 1998

Fonte: Archivio SIRIS

CONSOLIDATI II LIVELLI  (Elencazione per Indice di prestazione)	RISULTATO 1998							PRINCIPALE DETERMINANTE DI COSTO	INDICE DI PRESTAZIONE  (Risultato 1998 : Determinante di costo)	PRESTAZIONE POSSIBILE  (Determinanti di costo x 1,091)	DIFFERENZA  (Risultato 1998 - Prestazione possibile)	OBIETTIVI ANNO 1999				
	A-N-F632	A-N-F64	F65	AF-NF65	F66	AF-NF66	TOTALE	GESTIONE ANNO 1998  (in milioni di lire)*				PRESTAZIONE RICHIESTA 1999  (Prestazione possibile + 90% di Differenza)	ORE UOMO DA RECUPERARE RISPETTO AL '98  (10% di Differenza)	MILITARI EQUIVALENTI DA RECUPERARE RISPETTO AL 1998  (Ore uomo da recuperare : 1716)		
1	ZONA F	67.163	21.316	40.325	7.471	7.106	32	143.413	131.412	1,091	143.413	0	143.413	0	0	
2	ZONA H	43.305	15.524	12.771	0	3.316	380	75.296	50.752	1,484	55.387	19.909	73.305	1.991	1	
3	ZONA A	89.312	16.191	49.588	6.381	6.212	1.952	169.636	104.210	1,628	113.727	55.909	164.045	5.591	3	
(omissis)																
18	ZONA S	75.610	11.064	45.946	0	10.724	0	143.344	49.020	2,924	53.497	89.847	134.359	<b>8.985</b>	5	
19	ZONA C	29.399	8.245	733	0	0	0	38.377	11.772	3,260	12.847	25.530	35.824	2.553	1	
20	ZONA L	67.650	92	0	0	0	12.382	80.124	18.396	4,356	20.076	60.048	74.119	6.005	3	
21	ZONA T	27.335	6.298	25.338	7	2.474	16	61.468	12.248	5,019	13.367	48.101	56.658	4.810	3	
<b>TOTALI</b>		<b>1.343.024</b>	<b>448.363</b>	<b>770.200</b>	<b>38.554</b>	<b>141.295</b>	<b>30.509</b>	<b>2.771.945</b>	<b>3.162.914</b>			<b>1.414.790</b>	<b>1.158.735</b>	<b>2.656.071</b>	<b>115.874</b>	<b>67</b>

(\*) Con esclusione dei capitoli 3114, 3115, 3134

**N.B.:** sono omissi i dati dei II livelli 4 - 17

L’ANALISI DEI PROCESSI DI LAVORO  
DEL *BEST IN CLASS* 1998  
NELLA FUNZIONE AMMINISTRAZIONE

SONO STATI INVIATI APPOSITI “Nuclei di analisi”  
PRESSO L’ARTICOLAZIONE RISULTATA VIRTUOSA  
PER (tra l’altro)



1. “Certificare l’”*eccellenza della prestazione*” (in particolare, la corretta imputazione dei dati nell’Archivio Siris)
2. Effettuare la mappatura di tutti i “*macroprocessi*” della funzione amministrazione
3. Effettuare la mappatura di tutti i “*processi*” di ciascun macroprocesso
4. Rilevare le “*determinanti di costo*” di ciascun processo
5. Descrivere nel dettaglio le “*attività elementari*” che compongono ciascun processo
6. Apprezzare le “*soluzioni organizzative*” adottate dall’articolazione
7. Acquisire dagli operatori i “*suggerimenti*” per migliorare le regole di lavorazione imposte dal centro
8. Acquisire informazioni sui “*profili personali e professionali*” dei militari in forza all’articolazione
9. Acquisire elementi sui possibili “*misuratori quantitativi e qualitativi*” dei prodotti della funzione amministrazione

# GRIGLIA DEGLI OBIETTIVI DI PIANO - Zona "S"

Codice Cofog (1)	MISSIONI ISTITUZIONALI E SERVIZI	T I P O  (2)	RISORSE UMANE ASSEGNATE				△	
			Ore persona (3) (consuntivo 1998)		Ore persona (piano 1999)		(ore/uomo)	%
			(ore/uomo)	%	(ore/uomo)	%		
01.1.2.22	<b>Contrasto all'evasione nei settori delle imposte indirette e sui redditi</b>							
	Verifiche generali soggetti < 1 mld.	D						
	Verifiche generali soggetti 1-10 mld.	D						
	Verifiche generali soggetti 10-50 mld.	D						
	Verifiche generali soggetti > 50 mld.	D						
	Verifiche parziali e controlli	D						
	Controlli intracomunitari	D						
	Controlli congiunti Inps - G. di F.	D						
	Controlli strumentali	D						
	Controlli incrociati, informative a richiesta di Organi esterni al Corpo ed altre attività di contrasto all'evasione	D						
	Attività di prevenzione e di informazione ai cittadini	D						
	Attività di ricerca evasori	D						
	<b>Prevenzione e repressione delle violazioni in materia di dogane, monopoli, accise, interessi finanziari dell'U.E.</b>							
	Attività in materia di dogane	D						
	Attività in materia di accise	D						
	Servizi a favore dell'Amministrazione dei monopoli	D						
	Attività a tutela degli interessi finanziari dell'U.E.	D						
	<b>Altre informative e attività di pronto intervento</b>							
	Altre informative, rilevamenti, notifiche e testimonianze	D						
	Pronto impiego	D						
<b>Totale</b>								

PRODUZIONE ATTESA	
Parametro di misura	1999
n. processi verbali	
n. processi verbali	
n. processi verbali	
n. processi verbali	
n. processi verbali	
n. processi verbali	
n. processi verbali	
n. processi verbali	

1) Classificazione funzionale del Ministero del tesoro  
 2) D = attività dirette ; I = attività indirette  
 3) Dati del consuntivo 1998, rilevati dall'archivio degli impieghi, riclassificati nelle missioni e servizi della griglia 1999.

**N.B.: sono omessi i dati, eccettuati quelli del macroprocesso "amministrazione"**



Codice Cofog (1)	MISSIONI ISTITUZIONALI E SERVIZI	T I P O (2)	RISORSE UMANE				△	
			Ore persona (3) (consuntivo 1998)		Programma 1999			
			(ore/uomo)	%	(ore/uomo)	%	(ore/uomo)	%

01.34.09	SUPPORTO SOGGETTI ESTERNI	Attività connessa al supporto ad altre amministrazioni pubbliche							
		Attività connessa al supporto ad altre amministrazioni pubbliche	D						
		Totale							

10.2.1.02	Pensioni
-----------	----------

ONERI INDIVISIBILI E NON ALTRIMENTI CLASSIFICABILI	<b>Servizi strumentali di supporto alla produzione</b>							
	Gestione delle risorse umane	I						
	Reclutamento e addestramento	I						
	Risorse in addestramento di formazione	I						
	Risorse in addestramento di specializzazione abilitazione e qualificazione	I						
	Supporto logistico alle operazioni.	I						
	Amministrazione	I	155.347	3,14	146.767	2,95	-8.985	-0,18
	Servizi generali	I						
	Attività di funzionamento a supporto interno	I						
	<b>Servizi professionali e servizi di indirizzo coordinamento e controllo</b>							
	Indirizzo e comando	I						
	Indirizzo, controllo, consuntivazione e archiviazione delle operazioni	I						
	Relazioni esterne e comunicazione	I						
	Attività di esecuzione a supporto interno	D						
	Attività di supporto informativo	D						
<b>Totale</b>								


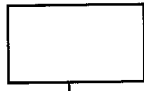
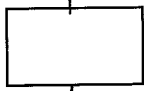
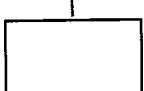
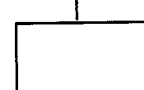
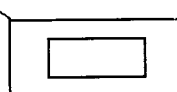

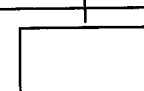

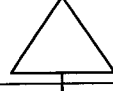

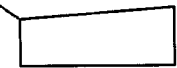
<b>Totale</b>
---------------

--	--	--	--	--	--	--	--



**MACROPROCESSO: AMMINISTRAZIONE**  
**PROCESSO** *Revisione contabilità contanti*

**FLUSSO DELLE ATTIVITA'**

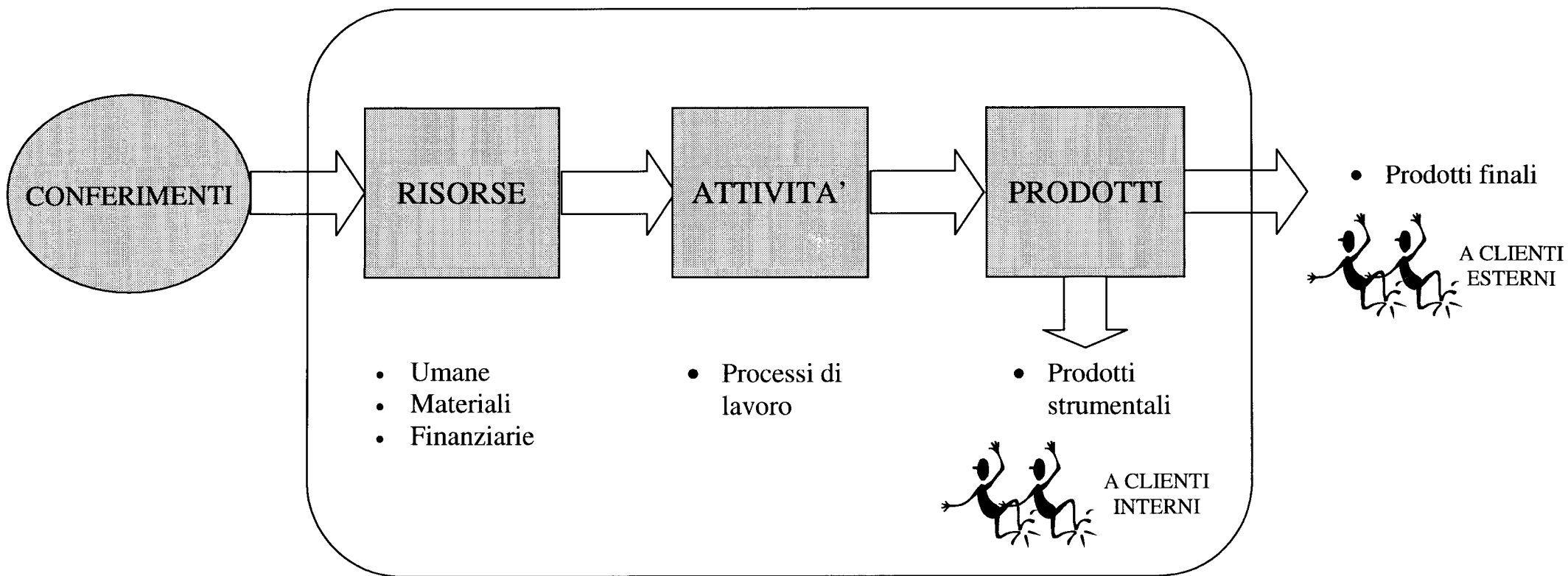
N.RO ORD.	AZIONI	DESCRIZIONE	SOLUZIONI ADOTTATE SUGGERIMENTI
1		Ricezione della contabilità in contanti dei Reparti dipendenti entro il giorno 5 del mese successivo a quello di riferimento.	
2		Controllo dell'estratto del giornale di cassa e dei titoli di spesa su di esso riportati.	
3		Revisione dei singoli titoli di spesa e imputazione degli stessi ai vari capitoli di bilancio.	
4		Compilazione riepilogo generale (mod. 47) afferente le entrate e le uscite avvenute durante il mese relativo ai reparti dipendenti.	E' stato predisposto un software per la compilazione automatizzata del mod. 47. Si unisce un floppy contenente copia del programma utilizzato.
5		Compilazione delle note di osservazione nelle quali vengono riportati gli eventuali titoli di spesa non regolari ai fini amministrativi.	
6		Conferma della rimanenza di cassa ed eventuali osservazioni a carattere generale. Inserimento al terminale dei dati riportati sul riepilogo generale mod.47.	
7		Compilazione del riepilogo generale dei titoli di spesa (mod. 34) afferente tutti i capitoli di bilancio.	
8		Emissione dei titoli di riscossione e pagamento inerenti i "conti particolari" evidenziati sul riepilogo generale mod. 47. Eventuali rettifiche di bilancio riguardanti le erronee imputazione a capitoli di bilancio.	
9		Confezionamento pacchi, distinti per capitoli di bilancio, contenenti i titoli di spesa.	
10		Temporanea archiviazione degli stessi.	
11		Compilazione mod. 75 R.A. – mod. 671 R.A. – mod. A.C.G. – Situazioni di tutti i conti - estratto del giornale di cassa legionale - dimostrazione riassuntiva dei proventi riscossi e versati in Tesoreria.	
12		Invio pacchi al Comando Generale – Direzione di Amministrazione relativi al trimestre.	

DATA DI RILEVAZIONE  
30.09.1998

I MILITARI RILEVATORI  
Magg. Giancarlo PEZZUTO (tel. 880-3545)  
M.A. Matteo MALVASO (tel. 700/2303)

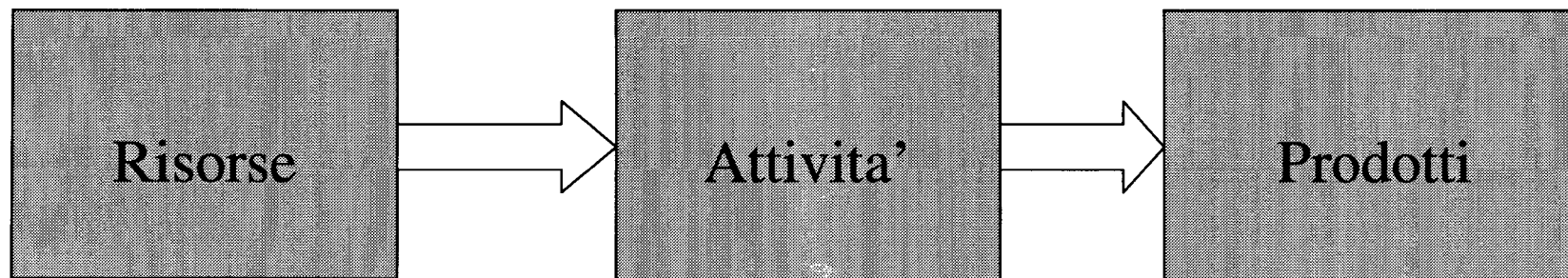
# LE DIMENSIONI MISURABILI IN UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## ORGANIZZAZIONE



## LE SCELTE DEI MISURATORI E AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO

### ORGANIZZAZIONE



- SIMAT (Sottosistema informativo matricolare)



- SIRIS (Sottosistema informativo sulle ore lavorate)



- SILOG (Sottosistema informativo sulle risorse materiali)



- P A B (Sottosistema informativo sulle risorse finanziarie)

- BENCHMARKING  
A fini di:

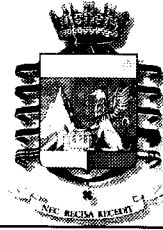
- fissazione, nei piani annuali, di obiettivi realistici/graduali/calibrati
- sviluppo del learning process
- sviluppo di network interni
- avvio del reengineering



- SIREND (Sottosistema informativo sulla produzione)



- SIQUAL (Sottosistema informativo sulla qualità della produzione)



*IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE  
NELLA GUARDIA DI FINANZA*

**I**

MODELLO  
LOGICO  
DI  
PIANIFICAZIONE  
E CONTROLLO  
DI GESTIONE

**II**

NUOVO  
SISTEMA  
INTEGRATO  
DI  
CONTABILITÀ  
GESTIONALE

**III**

PIANO  
STRATEGICO  
TRIENNALE  
PER  
L'INNOVAZIONE

**IV**

PIANI  
ANNUALI  
DEGLI  
OBIETTIVI