

## SOMMARIO

|                |        |
|----------------|--------|
| PREMESSA ..... | pag. 3 |
|----------------|--------|

### PARTE PRIMA: *La tecnica*

|                                                                                                  |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Il benchmarking .....                                                                         | pag. 6  |
| 2. La procedura adottata .....                                                                   | pag. 8  |
| 3. I processi critici per le azioni di benchmarking del 1999 .....                               | pag. 9  |
| 4. L'individuazione delle determinanti di costo .....                                            | pag. 10 |
| 5. La scelta delle unità organizzative e delle linee di attività .....                           | pag. 11 |
| 6. L'individuazione delle prestazioni eccellenti e<br>le rilevazioni dei nuclei di analisi ..... | pag. 12 |
| 7. Principali finalità delle rilevazioni .....                                                   | pag. 13 |
| 8. Il collegamento con il piano annuale degli obiettivi .....                                    | pag. 14 |
| 9. Le attività di reingegnerizzazione dei processi .....                                         | pag. 15 |
| 10. Tipologie di schede di rilevazione .....                                                     | pag. 16 |
| 11. Contenuto delle schede di rilevazione .....                                                  | pag. 17 |

### PARTE SECONDA: *Le schede di rilevazione*

12. Le schede semplificate dei processi di lavoro  
della Sezione Conti e cassa della Legione di Napoli.
13. Le schede semplificate dei processi di lavoro  
della Sezione Amministrazione del Nucleo Regionale P.T.  
di Napoli.
14. Le schede semplificate dei processi di lavoro  
della Brigata Amministrativa del II° Gruppo di Napoli

### PARTE TERZA: *Allegati*

15. Circolare 57000 del 18 marzo 1999 (stralcio)
16. Circolare 59000 del 19 marzo 1999 (stralcio)
17. Modelli di schede di rilevazione - versione integrale

## **PREMESSA**

Con la circolare 57000, in data 18/3/1999, destinata ai Comandanti delle strutture di 2° livello, sono state indicate, tra l'altro, le azioni strategiche per il contenimento dei costi delle risorse umane (pag. 10) e per il miglioramento della qualità dei processi di lavoro in determinate funzioni indirette (pag. 11).

Nello stesso documento si faceva riserva di trasmettere, quale ausilio, le schede di processo nelle funzioni "gestione del personale", "logistica motorizzazione" e "amministrazione", redatte a seguito di attività di benchmarking, come saranno meglio descritte più avanti.

Pertanto, lo **scopo del presente volume**, "analisi dei processi di lavoro della funzione amministrazione", è la **divulgazione**, tra il personale impiegato nella specifica funzione, delle metodologie in atto presso le articolazioni più efficienti, al fine di **stimolare l'emulazione** e mettere in moto un meccanismo virtuoso di **circolazione delle informazioni** che possano essere di ausilio per l'efficacia dell'azione amministrativa.

La redazione delle schede allegate consegue ad un lavoro di analisi, tuttora in corso, le cui **azioni fondamentali** sono state le seguenti:

- scelta delle funzioni più adatte (in base a considerazioni che hanno spaziato dall'assorbimento delle risorse, alla facilità di individuare le determinanti di costo, al grado di omogeneità delle prestazioni);
- attraverso le tecniche di benchmarking, sulla base del sistema informativo sull'impiego delle risorse (S.I.Ris.), individuazione del risultato eccellente (termine di paragone);
- redazione delle tabelle di comparazione e indicazione dei mirati recuperi da effettuare a cura dei centri di responsabilità di 2° livello (in circolare 57000, citata);
- invio di nuclei di analisi appositamente costituiti presso le articolazioni risultate più efficienti, per l'analisi in dettaglio dei processi di lavoro;
- redazione delle schede di processo concernenti le attività oggetto di osservazione.

In prospettiva, sulla base dell'esperienza maturata dai nuclei di analisi e degli eventuali contributi che dovessero provenire dall'esterno, i Reparti, gli Uffici e le Direzioni competenti del Comando Generale procederanno alla reingegnerizzazione dei processi di lavoro nelle aree sopracitate ed in altre di interesse, partecipando all'alimentazione di un processo continuo di ricerca di più elevati livelli qualitativi.

**I soggetti destinatari del presente elaborato sono da individuare:**

- per la parte prima, “La tecnica”, in **tutti i dirigenti e negli ufficiali componenti i rispettivi staff**, in quanto è importante diffondere la cultura della misurazione (misurazione dei prodotti, tradizionalmente conosciuta; misurazione dei processi di lavoro: novità assoluta per la nostra organizzazione);
- per la parte seconda, “Le schede di rilevazione”, prevalentemente nel **personale che svolge i processi di lavoro descritti**.

Il Comandante responsabile avrà cura che il personale addetto alla funzione verifichi l'esistenza dei processi di lavoro e, per ciascuno, le diverse azioni elementari, così come descritte nelle schede. Quindi si passerà a riscontrare l'assorbimento delle risorse umane complessivamente impiegate e alla sperimentazione, ove ritenuto efficace, delle nuove prassi, accogliendo i suggerimenti di chi si è dimostrato più efficiente (a volte, anche l'adozione di un modulo prestampato o una semplice procedura informatica possono condurre a risparmi considerevoli di tempo e di risorse).

Il Comando Generale attribuisce particolare rilevanza all'esito di tali approfondimenti, in vista della reingegnerizzazione dei processi di lavoro. Altrettanto preziosi saranno considerati eventuali spunti e suggerimenti, poiché i limiti per il miglioramento della qualità non possono considerarsi mai completamente raggiunti.

In definitiva, il lavoro appena intrapreso costituisce un'innovazione senza precedenti per la nostra organizzazione (non certo per il mondo aziendale), tradizionalmente legata alla misurazione dei prodotti finali piuttosto che dei processi di lavoro e, in quanto tale, per svilupparsi ulteriormente, richiede partecipazione attiva, attendibilità ed individuazione di criteri e metodologie appropriate per un Organismo di polizia qual è il Corpo.

Proprio in considerazione del fatto che la prossima riforma ordinativa non inciderà sui processi, il presente volume manterrà la sua validità anche successivamente al 1° gennaio 2000.

# **PARTE PRIMA**

## ***La tecnica***

## 1. IL BENCHMARKING

*Benchmarking* è un termine che non ha equivalenti nella lingua italiana.

In topografia il termine indica una particolare tecnica utilizzata per individuare, su un rilievo planimetrico, un punto di riferimento per gli studi topografici.

Nel mondo dell'organizzazione aziendale ci si è allontanati da questo primitivo significato, mantenendo però al vocabolo il significato originario di *punto di riferimento* in base al quale effettuare misurazioni e confronti.

Si tratta, infatti, di un metodo attraverso il quale un'organizzazione cerca di migliorarsi attraverso un *confronto continuo* con coloro che hanno raggiunto livelli di eccellenza in determinate funzioni o produzioni.

Quindi, il benchmarking è una tecnica rivolta al confronto tra i processi di lavoro svolti all'interno di una organizzazione con gli omologhi processi di lavoro svolti presso un'altra organizzazione che abbia ottenuto risultati migliori (quantitativamente e/o qualitativamente) e ai costi più bassi, denominata *best in class*.

Il metodo si basa sulla preliminare individuazione dei risultati/processi da confrontare e quindi dell'organizzazione migliore; questa diventa, appunto, "benchmark", cioè il punto di riferimento per tutti gli altri, quella che è riuscita a realizzare la prestazione da emulare e, se possibile, da superare.

Si tratta di un metodo che si basa sull'aforisma di comune esperienza per cui "il miglior modo di imparare una cosa è guardare chi la fa meglio degli altri" e, a tali fini, le imprese si sono sempre vicendevolmente analizzate e imitate.

Una dozzina di anni fa, però, alcune organizzazioni, sebbene tra di loro in concorrenza, hanno cominciato a cambiare il modo di impostare l'azione di confronto accertando la convenienza di una maggiore cooperazione per esaminare nel dettaglio i processi di lavoro delle rispettive unità organizzative interne.

Così è nato il benchmarking come viene concepito oggi e le metodologie formulate nel tempo hanno consentito a chi coopera di ridurre i costi, migliorare la qualità dei prodotti ottenuti e di ristrutturare intere organizzazioni.

L'obiettivo del benchmarking è duplice: da una parte *capire*, cioè analizzare i processi per individuare le cause che stanno all'origine della differenza di prestazione rispetto al *best in class*; dall'altra parte *gestire*, cioè rimuovere tali cause dando corso alle azioni di cambiamento più opportune.

Il benchmarking è applicabile sia alle imprese che competono sul mercato, sia alle organizzazioni senza fini di lucro, comprese le pubbliche amministrazioni.

Il suo oggetto può essere il più vario: si possono confrontare le caratteristiche di un prodotto, i costi di produzione, le modalità di svolgimento dei processi di lavoro e altro.

Le entità da confrontare possono essere sia intere organizzazioni tra di loro, sia unità interne ad una stessa organizzazione o singole funzioni aziendali.

Si distingue, pertanto:

- il benchmarking *competitivo*, svolto utilizzando come parametro di riferimento aziende o organizzazioni concorrenti;
- il benchmarking *funzionale*, svolto utilizzando come parametro di riferimento aziende o organizzazioni non concorrenti, appartenenti a settori e campi diversi di attività;
- il benchmarking *interno*, svolto all'interno della propria organizzazione confrontando le performances delle unità interne che svolgono, sul territorio, le stesse attività.

L'applicazione del benchmarking interno è giustificata dalla considerazione che esistono, nell'ambito di una stessa organizzazione, differenze a volte sorprendenti in processi operativi in apparenza assolutamente identici, causate da molteplici fattori di carattere ambientale, culturale e professionale. Si tratta, allora, di capire perché ciò avviene e prendere a riferimento la prestazione migliore che è stata dimostrata realizzabile in concreto.

La Guardia di Finanza ha iniziato, quest'anno, ad applicare un benchmarking interno con riferimento alle funzioni:

- gestione del personale;
- amministrazione;
- logistica-motorizzazione.

## 2. LA PROCEDURA ADOTTATA.

Il benchmarking può essere implementato con numerose modalità. Quelle adottate dal Corpo si possono sintetizzare in alcuni passi principali.

In particolare:

- a. si acquisiscono dati, con riferimento a tutte le unità organizzative e al medesimo lasso temporale, su:
  - quantità di prodotto realizzate;
  - qualità della produzione conseguita;
  - quantità di risorse umane, materiali e finanziarie assorbite;
- b. si scelgono i gruppi omogenei di processi di lavoro sui quali appare preferibile iniziare le comparazioni;
- c. viene isolata, per ciascun gruppo omogeneo di processi, una singola variabile (*cost driver*) cercando quella che influenza maggiormente l'assorbimento di risorse<sup>1</sup>;
- d. si individua il *best in class*;
- e. vengono inviati *team* di specialisti (nuclei di analisi) per studiare nel dettaglio i processi di lavoro e le soluzioni organizzative adottate dal *best in class* per ottenere la prestazione eccellente;
- f. vengono redatte schede descrittive dei processi e delle soluzioni adottate;
- g. si distribuiscono le schede alle altre unità organizzative;
- h. vengono fissati, nel piano annuale, gli obiettivi di miglioramento alle unità organizzative che registrano i maggiori scostamenti dal *best in class*;
- i. si incoraggia l'emulazione e la comunicazione interna tra "addetti ai lavori";
- j. si esorta la segnalazione al Comando Generale delle ulteriori soluzioni migliorative adottate dalle altre unità organizzative;

---

<sup>1</sup> Secondo la migliore dottrina aziendalistica è di gran lunga preferibile isolare una sola variabile: la più significativa; perché tale scelta, oltre a semplificare il metodo, impone alle unità organizzative di individuare meglio il loro "focus" operativo. E' chiaro che alcuni processi interni ad una funzione sono influenzati anche da altre variabili; ad esempio, per la funzione "amministrazione delle risorse" è stata scelta, come principale determinante di costo, l'entità dei fondi gestiti (con l'esclusione di alcuni capitoli che non impattano sui processi di lavoro). Le altre determinanti (es.: forza amministrata, pensionati, ecc.) sono state comunque rilevate per essere utilizzate in occasione della verifica dei carichi di lavoro per il dimensionamento dei nuovi organici.

- k. vengono fissati obiettivi di riprogettazione dei processi di lavoro (*reengineering*) ai dirigenti di funzione (Capi Reparto) del Comando Generale da attuare sulla base dei suggerimenti ricevuti.

### **3. I PROCESSI CRITICI PER LE AZIONI DI BENCHMARKING DEL 1999.**

I Reparti del Corpo, auspicabilmente, potranno utilizzare tecniche di benchmarking per tutti i principali processi di lavoro, con riferimento, quindi, sia alle attività indirette (cosiddette di “funzionamento”) che a quelle dirette (cosiddette di “esecuzione del servizio”).

Ai fini di individuare la prestazione eccellente per ciascuna classe di processi, però, è indispensabile, come spiegato nel precedente paragrafo, disporre di dati in ordine a:

- quantità di prodotto realizzate;
- qualità della produzione conseguita;
- quantità di risorse assorbite,

dati provenienti da sistemi informativi appositamente progettati per la gestione per obiettivi.

Alla data odierna il Corpo dispone di un solo sistema informativo con le caratteristiche richieste, il S.I.Ris. che, come noto, rileva le ore/uomo lavorate per linee di attività; mentre sono in fase di progettazione i nuovi sistemi informativi sulla produzione (S.I.Rend., destinato a sostituire l'attuale sistema STAT), sulla qualità (a partire dai processi di verifica fiscale) e sulle risorse materiali (S.I.Log.).

Peraltro, è stato deciso di iniziare ad impiegare tecniche di benchmarking già a decorrere del 1999, partendo da alcuni processi di funzionamento per i quali sono già disponibili informazioni sufficienti.

Sono state individuate, pertanto, quali *processi critici* per il 1999, tre funzioni caratterizzate da maggiore facilità nella individuazione delle principali determinanti di costo e, contemporaneamente, dalla disponibilità di informazioni sufficienti in punto di adeguatezza della quantità /qualità della produzione versata.

Si tratta dei processi di:

- a. gestione del personale;
- b. amministrazione delle risorse;
- c. logistica-motorizzazione.

Tutti processi, quindi, riguardanti attività strumentali e di supporto alla produzione (funzionamento) per i quali il benchmarking viene utilizzato al fine di conseguire i seguenti *principali risultati*:

- (1) svolgere azioni graduali e calibrate di contenimento dei costi di funzionamento, fissando, nel piano annuale, obiettivi di recupero nei confronti delle unità organizzative che si sono maggiormente discostate dal *benchmark*;
- (2) diffondere le tecniche di lavoro utilizzate dall'articolazione eccellente;
- (3) incoraggiare la creazione di *network interni* a livello nazionale tra gli addetti alle medesime lavorazioni;
- (4) acquisire i suggerimenti per la modifica delle regole di lavorazione e per la riprogettazione dei processi da parte dei dirigenti di funzione del Comando Generale (Capi Reparto) competenti *ratione materiae*.

#### **4. L'INDIVIDUAZIONE DELLE DETERMINANTI DI COSTO.**

Per poter individuare l'unità organizzativa che ha conseguito la prestazione eccellente nei processi critici, è stato necessario innanzitutto determinare il principale *cost driver*, cioè il fattore al variare del quale i processi di lavoro richiedono un maggiore o minore assorbimento di risorse (nella fattispecie, *risorse umane*, consuntivate da S.I.Ris.).

Sono state considerate come principali determinanti di costo:

- a. la *forza effettiva media*, disponibile dall'archivio S.I.Ris., per la funzione "gestione del personale";
- b. i *fondi finanziari gestiti*, disponibili dalle rilevazioni della Direzione di amministrazione del Comando Generale, per la funzione "amministrazione delle risorse" (con l'esclusione di alcuni capitoli di spesa che non impattano sui processi di lavoro);
- c. il numero di *automotomezzi*, disponibile dalle rilevazioni della Direzione di motorizzazione, per la funzione "logistica-motorizzazione".