

- b. una Sezione 1<sup>^</sup>, denominata "Principali risultati attesi nel triennio 1999-2001", con la sintetica indicazione degli obiettivi strategici che l'Amministrazione finanziaria e la Guardia di finanza sono chiamate, nel complesso, a perseguire;
- c. una Sezione 2<sup>^</sup> intitolata "Piani di pertinenza dei Centri di responsabilità di 2° livello", contenente:
- (1) il "Piano delle attività", dove sono definite, in forma descrittiva, le azioni considerate strategiche, consistenti, in particolare:
    - (a) nel conseguimento della produzione attesa nel settore del contrasto dell'evasione;
    - (b) nella prosecuzione dell'azione di contenimento dei costi delle attività di funzionamento a vantaggio dell'azione di contrasto all'evasione nel settore delle imposte indirette e sui redditi;
  - (2) le "Griglie degli obiettivi assegnati", con l'indicazione numerica dei risultati da raggiungere in termini sia di produzione che di allocazione delle risorse umane disponibili;
  - (3) le "Tabelle comparative" in base alle quali sono stati determinati gli obiettivi di riduzione per ciascun Centro di responsabilità di 2° livello attraverso:
    - un generalizzato recupero delle risorse umane versate nei "servizi generali" e nelle "attività di funzionamento a supporto interno";
    - un calibrato recupero di risorse umane – da attuare sulla base di tecniche di "benchmarking" – nelle funzioni "gestione del personale", "amministrazione" e "logistica-motorizzazione", da parte delle strutture di 2° livello risultate comparativamente meno efficienti, valorizzando i risultati delle rilevazioni effettuate dai nuclei di analisi che, nel corso del 1998, hanno individuato, in dette aree, le migliori prestazioni a livello nazionale.

d'ordine

IL CAPO DI STATO MAGGIORE  
(Gen.B. Giovanni Mariella)

**ELENCO INDIRIZZI ALLEGATO AL FOGLIO NR. 57.000 IN DATA 18.03.99  
DEL COMANDO GENERALE DELLA GUARDIA DI FINANZA - UFFICIO PIANIFICAZIONE,  
CONTROLLO E SVILUPPO.**

---

AL COMANDANTE DELL'ACCADEMIA DELLA GUARDIA DI FINANZA	BERGAMO
AL COMANDANTE DELLE SCUOLE DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA
AL COMANDANTE DELLA SCUOLA PT DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA
AI COMANDANTI DI ZONA DELLA GUARDIA DI FINANZA	LORO SEDI
AL COMANDANTE DEL SERVIZIO CENTRALE INVESTIGAZIONE CRIMINALITA' ORGANIZZATA DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA
AL COMANDANTE DEL CENTRO REPRESSIONE FRODI DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA
AL COMANDANTE DEL CENTRO TUTELA CONCORRENZA E MERCATO DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA
AL COMANDANTE DEL CENTRO POLIZIA COMUNITARIA DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA
AL COMANDANTE DEL CENTRO TUTELA RADIODIFFUSIONE, EDITORIA E MERCATO MOBILIARE DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA
AL COMANDANTE DEL CENTRO DI RECLUTAMENTO DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA
AL COMANDANTE DEL REPARTO AUTONOMO CENTRALE DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA
AL COMANDANTE DEL CENTRO LOGISTICO DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA
AL COMANDANTE DEL QUARTIER GENERALE DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA

e, per conoscenza:

AGLI UFFICI DEI GENERALI DI DIVISIONE ISPETTORI DELLA GUARDIA DI FINANZA	LORO SEDI
ALL'UFFICIO DEL GENERALE DI DIVISIONE ISPETTORE PRESIDENTE COMMISSIONE PERMANENTE AVANZAMENTO DELLA GUARDIA DI FINANZA	ROMA

**I dirigenti responsabili cui è destinata la presente Determinazione sono i Comandanti delle seguenti strutture di 2° livello:**

- Centro di Reclutamento;
- Accademia;
- Scuole;
- Scuola di Polizia Tributaria;
  
- Zona Ligure (I);
- Zona Lombarda (II);
- Zona Veneta (III);
- Zona Emilia-Romagna (IV);
- Zona Medio-Tirrenica (V);
- Zona Meridionale-Tirrenica (VI);
- Zona Sicula (VII);
- Zona Piemontese (VIII);
- Zona Friuli Venezia Giulia (IX);
- Zona Toscana (X);
- Zona Meridionale-Adriatica (XI);
- Zona Centrale (XII);
- Zona Marchigiana (XIII);
- Zona Calabria (XIV);
- Zona Sarda (XV);
- Zona Aeronavale (XVI);
- Zona Trentino Alto Adige (XVII);
- Zona Medio-Adriatica (XVIII);
  
- Servizio Centrale Investigazione Criminalità Organizzata;
- Centro Repressione Frodi;
- Centro Tutela Concorrenza e Mercato;
- Centro Polizia Comunitaria;
- Centro Tutela Radiodiffusione, Editoria e Mercato Mobiliare;
  
- Reparto Autonomo Centrale;
- Quartier Generale;
- Centro Logistico;

## **SEZIONE 1<sup>^</sup>**

**Principali risultati attesi nel triennio 1999/2001**

Nel corso del triennio 1999/2001 l'azione dell'Amministrazione finanziaria si inserisce in uno scenario che sarà caratterizzato dal completamento del processo di riforma del sistema tributario e del conseguente adeguamento della struttura organizzativa, al fine di assolvere in maniera sempre più rapida ed efficace i fondamentali compiti istituzionali.

I recenti decreti delegati di riforma, trasformando la struttura del sistema tributario, hanno inciso in modo considerevole sul rapporto fisco-contribuente, concentrando l'attenzione sui bisogni del cittadino e delle imprese. La semplificazione delle incombenze a carico del contribuente-utente, unitamente all'intensificazione delle attività di controllo permetterà, peraltro, un accrescimento del rispetto degli obblighi tributari.

L'azione complessiva dell'Amministrazione finanziaria per il triennio 1999/2001 sarà finalizzata al conseguimento degli obiettivi strategici indicati dal Ministro delle finanze e di seguito illustrati.

In materia di prevenzione e repressione delle violazioni agli obblighi tributari, le strategie dell'attività di controllo saranno finalizzate sia alla deterrenza dei comportamenti evasivi ed elusivi e alla lotta alle frodi e alla criminalità economica, sia alla tempestiva acquisizione per l'erario del gettito scaturente dall'attività di accertamento, nonché alla riduzione della conflittualità tra contribuente e amministrazione ed alla eliminazione dell'arretrato nella liquidazione delle dichiarazioni delle imposte dirette e dell'IVA. Tali obiettivi strategici saranno perseguiti attraverso una pianificazione pluriennale dell'attività accertativa, il coordinamento tra le diverse componenti dell'Amministrazione e la destinazione di una quota crescente di risorse all'attività di verifica e accertamento ed ai controlli straordinari. Le strutture assicureranno, altresì, una presenza sempre più incisiva sul territorio ed una selettività e qualità dei controlli sempre più elevata anche attraverso la progressiva riduzione di quelli puramente documentali.

In materia di gestione dei tributi sarà, invece, garantita l'acquisizione all'erario delle somme previste dalla Legge finanziaria, anche attraverso l'impiego di strumenti telematici, in modo da razionalizzare l'attività di riscossione dei tributi ed il contestuale contenimento dei costi.

Con riferimento ai servizi ai cittadini ed alle imprese, sarà potenziata la relativa attività di assistenza favorendo gli adempimenti spontanei, con un più ampio ricorso sia ai più evoluti strumenti informatici e telematici sia agli intermediari fiscali. Inoltre, saranno effettuati i necessari adeguamenti organizzativi e procedurali per assicurare l'operatività delle strutture di contatto con il pubblico e per garantire l'accesso dei cittadini agli atti dei procedimenti.

Per il perseguimento degli obiettivi sopra menzionati e per adeguare la macchina amministrativa alle esigenze del contesto esterno ed interno, saranno utilizzate congiuntamente tutte le leve a disposizione per il cambiamento. In particolare, con riferimento al modello organizzativo e gestionale dell'Amministrazione finanziaria

sarà ridefinita l'intera struttura organizzativa, al fine di consentire l'adeguamento delle strutture stesse al cambiamento dello scenario, del contesto socio-economico di riferimento e dei processi operativi e di agevolare il trasferimento di specifiche funzioni amministrative agli enti locali.

Saranno, inoltre, rideterminati i fabbisogni di organico in funzione degli obiettivi, delle revisioni organizzative e delle esigenze connesse alle specifiche condizioni di contesto interno ed esterno.

Il triennio in argomento sarà, altresì, caratterizzato dalla necessaria evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo assicurandone la coerenza con le soluzioni che verranno adottate nel nuovo modello organizzativo e potenziando i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e di valutazione dei costi, dei rendimenti e dell'efficacia dell'attività posta in essere dall'Amministrazione finanziaria.

In tema di sistemi informativi, sarà sia esteso il modello di "fisco telematico", per favorire anche un rapporto più diretto tra cittadino/amministrazione, sia potenziata l'interconnessione con i soggetti utilizzatori dell'informazione, assicurando la completezza e l'affidabilità dei dati, la tempestività delle informazioni prodotte, l'organizzazione dei dati al fine di derivarne informazioni utili alle diverse esigenze, la cooperazione e l'interoperabilità tra i sistemi interni ed esterni all'Amministrazione finanziaria.

Le principali leve da attivare nell'impiego delle risorse umane saranno relative alla valorizzazione delle persone, con particolare attenzione a quelle a maggior potenziale di sviluppo, attraverso programmi di riqualificazione, formazione specialistica e corretto inserimento all'interno della struttura organizzativa, nell'ambito di percorsi di sviluppo predefiniti.

In questo scenario programmatico, il ruolo che la Guardia di finanza è chiamata ad assolvere nel triennio 1999/2001 si conferma di rilevanza fondamentale nella tutela degli interessi fiscali ed economico-finanziari del Paese ed è sempre più caratterizzato da proiezioni sovranazionali derivanti dell'appartenenza dell'Italia all'Unione Europea.

La vigente normativa, infatti, affida al Corpo il prioritario compito di prevenire, accertare e denunciare le violazioni finanziarie a danno del bilancio nazionale e, direttamente o in via mediata, di quello comunitario. In tale ultimo versante, esso è immesso in un complesso sistema di interrelazioni e di collaborazioni operative, ormai consolidate ed imprescindibili per il controllo della spesa e del gettito erariale dell'Unione, con i competenti organismi degli altri partners europei.

Inoltre, le costanti implicazioni di natura fiscale, economica e finanziaria connesse all'attività svolta dai grandi sodalizi criminali - notoriamente operanti in contesti internazionali - coinvolgono in misura sempre crescente la Guardia di finanza nella duplice veste di organo di polizia tributaria e giudiziaria in grado di esercitare, contestualmente, le incisive potestà connesse ad entrambi i comparti funzionali.

Il nuovo e più ampio scenario delineatosi richiede, altresì, al Corpo - in virtù della significativa consistenza del proprio apparato aeronavale, della professionalità del personale e dell'azione svolta - un particolare, ulteriore e forte impegno anche nell'attività di vigilanza marittima a contrasto dei traffici illeciti, attività in cui il nostro Paese ha assunto - per la posizione geografica che ne fa uno dei più importanti presidi confinari - notevoli responsabilità nei confronti del continente europeo.

In tale settore, peraltro, il Decreto del Ministro dell'Interno in data 25 marzo 1998 attribuisce un ruolo determinante all'Istituzione, in concorso con le altre Forze di Polizia, nell'espletamento di servizi coordinati di controllo del territorio e di sicurezza generale sul mare.

Analoga attività di concorso viene svolta dalla Guardia di finanza a tutela dell'ordine e della sicurezza pubblica sul restante territorio nazionale.

Il complesso quadro operativo sopra esposto richiede, necessariamente, un costante adeguamento dell'intera struttura alle molteplici e diversificate esigenze emergenti, al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza della propria azione.

In tale ottica, il Corpo è chiamato ad intraprendere e realizzare una serie di iniziative in tutti i principali settori in cui esplica le proprie missioni istituzionali e, in particolare, dovrà fornire un essenziale contributo, unitamente alle altre strutture dell'Amministrazione finanziaria, al conseguimento dei seguenti obiettivi strategici:

- aumentare la deterrenza dei comportamenti evasivi ed elusivi, sia mediante una maggiore selettività e qualità dei controlli nei settori delle imposte indirette e sui redditi al fine di renderne massima la remuneratività in termini di entrate per l'erario e la sostenibilità rilievi formulati, sia attraverso una presenza più incisiva sul territorio;
- intensificare l'azione di contrasto alle frodi in materia extra tributaria e di lotta alla criminalità economica, a tutela degli interessi dei consumatori, della collettività e del mercato;
- potenziare le attività di assistenza ai cittadini, alle imprese ed agli enti territoriali, allo scopo di fornire tempestivi servizi di informazione e di intervento, nell'ambito dei compiti istituzionali del Corpo, prevalentemente mediante il servizio "117".

Nella Sezione 2<sup>a</sup> vengono indicati in dettaglio, per ogni Centro di responsabilità di 2° livello, le azioni strategiche e gli obiettivi da perseguire nell'esercizio 1999.

**SEZIONE 2<sup>^</sup>**  
**Piani di pertinenza**  
**dei Centri di responsabilità di 2° livello**

## PREMESSA

La presente sezione comprende:

- il *Piano delle attività*, dove sono definiti, in forma descrittiva, gli obiettivi strategici e le azioni strategiche assegnati ai Centri di responsabilità di 2° livello;
- le *Griglie degli obiettivi*, con l'indicazione numerica dei risultati da raggiungere, da parte di ciascun singolo 2° livello, in termini sia di produzione, sia di allocazione delle risorse umane;
- le *Tablelle comparative* sulla cui base sono stati determinati gli obiettivi di contenimento dei costi delle attività di funzionamento per ciascun 2° livello.

### 1. GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEI CENTRI DI RESPONSABILITA' DI 2° LIVELLO

Gli obiettivi strategici dei Comandanti dei Centri di responsabilità di 2° livello per l'esercizio 1999 sono i seguenti:

#### *Obiettivo strategico n. 1*

Aumentare la deterrenza dei comportamenti evasivi ed elusivi sia mediante una maggiore selettività e qualità dei controlli nei settori delle imposte indirette e sui redditi al fine di renderne massima la remuneratività in termini di entrate per l'erario e la sostenibilità dei rilievi formulati, sia attraverso una presenza più incisiva sul territorio.

#### *Obiettivo strategico n. 2*

Intensificare l'azione di contrasto alle frodi in materia extratributaria e di lotta alla criminalità economica, a tutela degli interessi dei consumatori, della collettività e del mercato.

#### *Obiettivo strategico n. 3*

Potenziare le attività di assistenza ai cittadini, alle imprese ed agli enti territoriali allo scopo di fornire tempestivi servizi di informazione e di intervento nell'ambito dei compiti istituzionali del Corpo prevalentemente mediante il servizio "117".

#### *Obiettivo strategico n. 4*

Recuperare, rispetto ai dati di consuntivo del 1998, ore/uomo dalle funzioni e nelle quantità indicate nelle "griglie degli obiettivi" di rispettiva competenza.

### Obiettivo strategico n. 5

Migliorare la qualità dei processi di lavoro nelle funzioni "Gestione del personale", "Logistica-motorizzazione" e "Amministrazione".

### Obiettivo strategico n. 6

Procedere alla riallocazione delle ore/uomo recuperate nel proprio ambito di responsabilità e delle ore/uomo disponibili in misura aggiuntiva, a seguito delle assegnazioni di personale proveniente da altri Centri di responsabilità di 2° livello, nella missione istituzionale 01.1.2.22 "Prevenzione e repressione delle violazioni agli obblighi tributari" e, segnatamente, nei servizi relativi al "Contrasto all'evasione nei settori delle imposte indirette e sui redditi".

Gli obiettivi strategici n. 1, 2, 3, e 6 sono riferiti ai Comandanti dei Centri di responsabilità (definiti, nel prosieguo, "Zone operative") che dovranno realizzare i prodotti indicati nell'allegato 1 della circolare n. 100 in data 4 gennaio 1999 del III Reparto "Operazioni".

L'obiettivo strategico n. 2 è assegnato ai Comandanti degli altri Centri di responsabilità (definiti, nel prosieguo, "altri 2<sup>o</sup> livelli operativi") che, in prevalenza, svolgono attività operativa in ambito extratributario.

Gli obiettivi strategici n. 4 e 5 sono assegnati ai Comandanti di tutti i Centri di responsabilità, inclusi quelli che non hanno alle dipendenze reparti di esecuzione del servizio (definiti, nel prosieguo, "2<sup>o</sup> livelli non operativi", tra cui s'intende compresa anche la Zona Aeronavale).

Al fine della realizzazione degli obiettivi dovranno essere seguite le indicazioni contenute nei successivi paragrafi 2 e 3.

## 2. LE AZIONI STRATEGICHE

Costituiscono azioni strategiche per l'esercizio 1999 le azioni:

- comprese nella missione per la prevenzione e repressione delle violazioni agli obblighi tributari (missione istituzionale 01.1.2.22);
- comprese nelle missioni istituzionali dell'area extratributaria;
- per il contenimento dei costi delle risorse umane impiegate in attività di funzionamento;
- per il miglioramento della qualità dei processi di lavoro nelle funzioni "Gestione del personale", "Logistica-motorizzazione" e "Amministrazione";
- per la riallocazione in attività di polizia tributaria di primo livello tecnico delle unità di personale già impiegate in attività di funzionamento.