

## 2.1. LE AZIONI STRATEGICHE NELLA MISSIONE PER LA PREVENZIONE E LA REPRESSIONE DELLE VIOLAZIONI AGLI OBBLIGHI TRIBUTARI

Con riferimento a tale missione istituzionale i Centri di responsabilità forniscono il proprio contributo principalmente attraverso:

- l'esecuzione di verifiche fiscali generali o parziali e controlli caratterizzati da un'elevata componente di attività di polizia tributaria investigativa;
- la ricerca degli evasori totali e paratotali;
- il servizio di pubblica utilità "117";
- la vigilanza statica ed i controlli dinamici in materia di dogane ed accise;
- la vigilanza e le scorte a favore dell'Amministrazione dei Monopoli di Stato;
- una costante attività di controllo tesa alla prevenzione, che si concretizza in un effetto di deterrenza;

L'obiettivo strategico n. 1 dovrà essere perseguito mediante una intensificazione dell'attività di contrasto all'evasione nei settori delle imposte indirette e sui redditi che prevede l'incremento delle risorse complessivamente dedicate a tale area di intervento ed una loro focalizzazione sulle attività a maggior richiesta di professionalità in relazione all'obiettivo assegnato.

Per quanto riguarda la tipologia ed il numero di interventi da effettuare nel settore delle verifiche e dei controlli fiscali si ritiene che l'imminente entrata a regime degli studi di settore e, in prospettiva, la realizzazione del monitoraggio costante dei "soggetti di rilevanti dimensioni" comporti un impegno rivolto, sostanzialmente, nei confronti di tre distinte fasce di contribuenti:

- soggetti che non abbiano esercitato l'opzione per il regime contabile ordinario, ovvero la cui contabilità ordinaria sia da considerare inattendibile a norma del D.P.R. n. 570/1996 - fermo restando il limite massimo di 10 miliardi - i quali, nella generalità dei casi, saranno controllati ricorrendo a forme di accertamento "presuntive";
- contribuenti con volume d'affari superiore a 50 miliardi, da "monitorare" con interventi ispettivi periodici, cadenzati in conformità ai tempi di decadenza dell'azione accertativa;
- soggetti "intermedi", a contabilità ordinaria, compresi nella fascia fino a 50 miliardi di volume d'affari che dovranno costituire l'area di maggiore attenzione su cui focalizzare l'azione del Corpo.

Nondimeno, atteso che i contribuenti del primo gruppo costituiranno oggetto di "attenzione" essenzialmente da parte degli Uffici finanziari, la

Guardia di finanza dovrà indirizzare la propria azione di controllo prevalentemente verso le ultime due categorie. Ciò, comunque, non dovrà implicare sostanziali modificazioni per le previste tipologie ispettive.

Conseguentemente, codesti Centri di responsabilità dovranno assicurare l'ottenimento dei prodotti nella quantità e seguendo la ripartizione per volume d'affari indicate nella circolare n. 100 in data 4 gennaio 1999 del III Reparto "Operazioni".

Nell'ambito dell'attività di prevenzione e repressione delle violazioni in materia di dogane, monopoli, accise e interessi finanziari della U.E. il conseguimento dell'obiettivo strategico sarà assicurato in via prioritaria ottimizzando l'impiego delle risorse assegnate. In particolare, l'azione dovrà prevedere iniziative finalizzate alla riconversione delle attività di vigilanza operativa statica in controlli dinamici.

Infine, con riferimento al servizio "117", si continuerà nell'opera di razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse, impiegando le pattuglie sul territorio per l'esecuzione delle ordinarie attività istituzionali ed intervenendo per soddisfare le esigenze dell'utenza su attivazione delle sale operative.

## **2.2. LE AZIONI STRATEGICHE NELLE MISSIONI ISTITUZIONALI DELL'AREA EXTRATRIBUTARIA**

In questo settore l'attività dei Centri di responsabilità è essenzialmente riconducibile alle seguenti funzioni:

- polizia giudiziaria delegata, a richiesta delle competenti Autorità;
- concorso al mantenimento dell'ordine e della sicurezza pubblica, a richiesta delle Autorità di pubblica sicurezza;
- controllo della spesa pubblica, a richiesta della Corte dei Conti;
- controllo del mercato, a richiesta delle Autorità garanti;
- vigilanza aeronavale, a tutela degli interessi economico-finanziari nazionali e comunitari nonché ai fini di prevenzione e repressione dei traffici illeciti via mare;
- contrasto alla criminalità economica organizzata, attraverso la prevenzione e repressione dei relativi fenomeni (riciclaggio di capitali di provenienza illecita, usura, traffico di stupefacenti ed armi, ecc.);
- tutela del patrimonio ambientale ed artistico nazionale;
- difesa politico-militare del territorio nazionale;
- altre attività dirette e servizi di supporto alle altre amministrazioni;

- ogni altra area in cui il Corpo viene attivato in base a specifiche norme di legge o a direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Codesti Centri di responsabilità dovranno realizzare un'ottimizzazione nell'impiego delle risorse umane pianificate nelle missioni istituzionali comprese nell'area extratributaria, consentendo di soddisfare le esigenze espresse da organismi ed enti che ricorrono alle prestazioni del Corpo in ragione della specifica professionalità dei suoi appartenenti.

### 2.3. LE AZIONI STRATEGICHE PER IL CONTENIMENTO DEI COSTI DELLE RISORSE UMANE IMPIEGATE IN ATTIVITA' DI FUNZIONAMENTO.

Il Corpo dovrà proseguire nelle azioni, già avviate nel 1998, per il contenimento della quota di risorse destinate alle attività di funzionamento e supporto (vgs. Obiettivo strategico n. 4) per procedere alla loro riallocazione nelle attività di esecuzione del servizio, con particolare riferimento a quelle afferenti alla missione istituzionale 01.1.2.22 *"Prevenzione e repressione delle violazioni agli obblighi tributari"* e, segnatamente, con riferimento ai servizi relativi al *"Contrasto all'evasione nei settori delle imposte indirette e sui redditi"* (vgs. Obiettivo strategico n. 6).

Le azioni verranno svolte:

a. attraverso recuperi di ore/uomo da parte di tutti i Centri di responsabilità di 2° livello (compresi i 2^ livelli non operativi) pari:

- (1) per la funzione *"Servizi generali"*, al 2% del valore assoluto consuntivato nel 1998;
- (2) per la funzione *"Supporto interno per attività di funzionamento"*, al 10% del valore assoluto consuntivato nel 1998.

I recuperi dovranno essere effettuati a seguito di adeguate valutazioni delle realtà operative ed ambientali che caratterizzano gli ambiti territoriali di rispettiva competenza;

b. attraverso graduali e calibrati recuperi di ore/uomo nelle funzioni:

- *"Gestione del personale"*;
- *"Logistica-motorizzazione"*;
- *"Amministrazione"*;

da parte dei soli Centri di responsabilità di 2° livello indicati dalle *"griglie degli obiettivi"* e dalle *"tabelle di comparazione"* e nei limiti quantitativi ivi riportati.

I recuperi sono stati definiti, con l'utilizzazione di tecniche di *"benchmarking"*, sulla base dei risultati consuntivati, per il 1998,

dall'archivio S.i.ris. e valorizzando le rilevazioni dei Nuclei di analisi di cui al paragrafo 2.4.;

- c. vigilando affinché, nelle restanti funzioni di tipo "indiretto", non vengano impiegate quantità di risorse superiori a quelle consuntivate nel 1998;
- d. attraverso recuperi mirati di unità di personale già in forza al soppresso Battaglione allievi finanziari di Rovigo.

I recuperi di cui al precedente punto d., saranno effettuati dai soli 2<sup>^</sup> livelli operativi che hanno ricevuto le unità di personale e che dovranno riallocare ore/uomo equivalenti nella missione istituzionale 01.1.2.22 e segnatamente, nell'ambito dei servizi relativi al "*Contrasto all'evasione nei settori delle imposte indirette e sui redditi*" (vgs. Obiettivo strategico n. 6).

Nei casi di oggettiva impossibilità di conseguire gli obiettivi assegnati, i Comandanti di 2° livello, come previsto dall'articolo 8 della presente Determinazione, valuteranno l'opportunità di avanzare tempestive e motivate proposte di riprogrammazione operativa.

#### **2.4. LE AZIONI STRATEGICHE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DEI PROCESSI DI LAVORO NELLE FUNZIONI INDIRETTE**

Le azioni per il miglioramento della qualità dei processi di lavoro riguarderanno, in particolare, per l'esercizio 1999, le seguenti funzioni indirette:

- "Gestione del personale";
- "Logistica-motorizzazione";
- "Amministrazione".

Le azioni saranno svolte da tutti i Centri di responsabilità di 2° livello (compresi i 2<sup>^</sup> livelli non operativi) attraverso la diffusione di apposite "schede processo" che verranno inviate con separata trattazione.

Le predette schede sono state elaborate da appositi nuclei di analisi inviati presso le articolazioni che, nel 1998, hanno conseguito, nelle funzioni in argomento, le migliori prestazioni a livello nazionale; vi sono descritti analiticamente tutti i processi di lavoro, le singole attività elementari che li compongono e le soluzioni organizzative adottate affinché siano prese a riferimento per il miglioramento da tutti gli altri addetti ai medesimi impieghi.

Dovrà essere esortata, altresì, dai Comandanti di ogni livello, la segnalazione delle ulteriori procedure e soluzioni, adottate in sede locale, che si siano dimostrate in grado di conseguire miglioramenti qualitativi o

maggior economicità nei singoli processi di lavoro. Le segnalazioni della specie saranno inviate:

- per i processi di "gestione del personale", al I Reparto "Personale";
- per i processi di "logistica-motorizzazione", al IV Reparto "Logistica";
- per i processi di "amministrazione", alla Direzione di amministrazione e, per conoscenza,
- all'Ufficio pianificazione, controllo e sviluppo del Comando generale.

## **2.5. LE AZIONI STRATEGICHE PER LA RIALLOCAZIONE DELLE UNITA' DI PERSONALE GIA' IMPIEGATE IN ATTIVITA' DI FUNZIONAMENTO**

Le azioni riguarderanno le unità di personale impiegate, nel corso del 1998, in attività di funzionamento che, conformemente all'obiettivo n. 6, dovranno essere riallocate nelle attività di polizia tributaria di primo livello tecnico.

Per attività di polizia tributaria di primo livello tecnico si intendono quelle di cui ai codici S.i.ris. E15 (controlli strumentali), E161 (controlli incrociati), E162 (informative), E17 (Attività di prevenzione e informazione ai cittadini) ed E19 (ricerca evasori).

L'individuazione nominativa delle unità di personale da riallocare sarà effettuata privilegiando nella scelta sottufficiali, appuntati e finanziari:

- volontari;
- ritenuti meritevoli;
- in possesso di titoli di studio;
- che non siano prossimi al congedamento per limiti di età.

I Comandanti dei Centri di responsabilità di 2° livello "non operativi", compresa la Zona Aeronavale, segnaleranno i nominativi dei militari prescelti al Comando Generale - I Reparto "Personale", Ufficio Pe.s.a.f - entro il 30 aprile 1999.

Il personale potrà essere mantenuto alle sedi purchè sia garantita l'osservanza delle disposizioni vigenti in tema di incompatibilità con i servizi di polizia tributaria e potrà essere avviato ai previsti corsi di riqualificazione centralizzati e/o periferici.

Le azioni dovranno avere quale effetto l'immediata riduzione degli impieghi nelle attività di funzionamento indicate nel precedente paragrafo 2.4 e il corrispondente aumento, per le "Zone operative", degli impieghi nelle attività di polizia tributaria di primo livello tecnico. Nei primi tempi, i militari saranno affiancati a personale già esperto al duplice scopo di

permettere ai superiori gerarchici di valutarne l'effettiva attitudine ai servizi di polizia tributaria e, contemporaneamente, di consentire la graduale acquisizione delle conoscenze necessarie allo svolgimento dei nuovi compiti (*training on the job*). Al termine del periodo di affiancamento si renderanno disponibili aliquote di personale da indirizzare verso gli impieghi di più elevato livello tecnico, e così via fino alle attività di maggiore impegno.

### 3. LE GRIGLIE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

Le griglie degli obiettivi assegnati ai singoli Centri di responsabilità di 2° livello contengono:

- a. gli obiettivi numerici relativi alla allocazione delle risorse umane;
- b. gli obiettivi numerici relativi alla produzione attesa nella missione del contrasto all'evasione.

#### 3.1. CONFIGURAZIONE DELLE GRIGLIE

La configurazione delle griglie risulta variata rispetto allo scorso anno per conformarla alla nuova configurazione del bilancio dello Stato definita di concerto con il Ministero delle finanze e la Ragioneria generale.

Le risorse umane, espresse sempre in ore/uomo, sono ora classificate in "missioni istituzionali" e "servizi" che corrispondono alle "funzioni obiettivo" e "missioni" delle griglie 1998, con due principali variazioni riguardanti:

- le verifiche generali, distinte in quattro servizi a seconda dei volumi d'affari realizzati dai soggetti controllati;
- le attività di esecuzione del servizio dei reparti navali ed aerei, non più comprese in un unico settore ma distinte nelle stesse missioni istituzionali dei reparti ordinari.

Per le variazioni di minore rilievo si rimanda alla allegata *Tabella di riconversione* che illustra i codici S.i.ris. confluenti nelle diverse missioni istituzionali/servizi.

#### 3.2. LE RISORSE UMANE ASSEGNATE.

Il presupposto alla base della determinazione delle risorse assegnate è che ciascun Centro di responsabilità di 2° livello avrà a disposizione, nel 1999, *la stessa quantità di ore/uomo complessivamente consuntivata nel 1998.*

Conseguentemente:

- a. gli obiettivi di produzione si considerano raggiunti quando siano state conseguite le quantità previste;
- b. gli obiettivi di allocazione si considerano raggiunti:
  - per i servizi di tipo "diretto", rientranti nell'area del contrasto all'evasione nei settori delle imposte indirette e sui redditi, quando siano

state consuntivate *percentuali di assorbimento*, sul totale delle ore complessivamente avute a disposizione, pari o superiori a quelle previste;

- per i servizi di tipo "indiretto", quando siano state consuntivate *percentuali di assorbimento* pari o inferiori a quelle previste.

Nei casi in cui tali risultati non dovessero essere conseguiti a causa di significative variazioni in diminuzione delle risorse umane disponibili rispetto al 1998, verrà valutata l'opportunità di chiedere la riprogrammazione operativa secondo le disposizioni dell'articolo 8 della presente Determinazione.

#### 4. LE TABELLE COMPARATIVE

La quantificazione degli obiettivi che ciascun Centro di responsabilità di 2° livello dovrà conseguire per il contenimento delle attività indirette (obiettivo strategico n. 4) è stata effettuata sulla base dei dati di consuntivo S.i.ris. relativi al 1998 e sulla scorta delle rilevazioni svolte da appositi Nuclei di analisi (vgs. paragrafo 2.4).

I risultati sono compendati nelle allegate tabelle comparative.

In particolare:

- a. per le tabelle relative alle funzioni "Servizi generali" e "Supporto interno per attività di funzionamento" l'elencazione, tenuto conto che viene richiesto un generalizzato recupero, è stata effettuata in base ai valori assoluti complessivamente consuntivati nel 1998 da ciascun Centro di responsabilità di 2° livello;
- b. per le tabelle relative alle funzioni "gestione del personale", "logistica - motorizzazione" e "amministrazione", sono state utilizzate tecniche di *benchmarking*.

Si tratta di comparazioni tra strutture omologhe, finalizzate ad individuare il miglior modo di svolgere i processi di lavoro (*best practice*), per ottenere un riferimento nel livello di prestazione considerato ottimale e possibile.

Per ciascuna delle funzioni considerate è stata individuata la principale *determinante di costo* (forza, automotomezzi, fondi gestiti) ed è stato, quindi, calcolato l'*indice di prestazione* di ciascun Centro di responsabilità di 2° livello, dividendo il risultato del 1998 per tale determinante.

Sono state quindi scelte, tra le migliori prestazioni, quelle che contemporaneamente risultavano garantire buoni risultati in termini di qualità dei processi e dei servizi resi.

I risultati, una volta certificati dai Nuclei di analisi sopracitati, sono stati assunti nelle tabelle quali prestazioni di riferimento (*benchmark*) utili per le comparazioni

e per la successiva determinazione degli obiettivi di recupero da parte di tutti gli altri 2<sup>^</sup> livelli.

Peraltro, poiché le diverse situazioni locali non sono tra loro pienamente comparabili quanto a condizioni oggettive e soggettive di riferimento, viene richiesto soltanto un recupero parziale e vengono inviate le *schede di processo* redatte dai nuclei di analisi (vgs. paragrafo 2.4).

## 5. RISORSE FINANZIARIE

Le risorse finanziarie necessarie per l'attuazione delle missioni saranno tratte dai fondi decentrati assegnati agli Enti amministrativi.

I predetti Enti cureranno il costante aggiornamento della Procedura Automatizzata di Bilancio, inserendovi tempestivamente i dati relativi agli impegni di spesa formalmente assunti (autorizzazioni).

**Griglie degli obiettivi assegnati  
(omissis)**

## **Tabelle comparative**