



---

## ALLEGATO 1

---

---

### *SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA*

---

## INDICE

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA .....	2
2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE .....	3
3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI.....	3
4. SISTEMI INFORMATIVI.....	4
5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI.....	5
6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA .....	7

## **1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA**

Ferma restando l'alta vigilanza del Ministro, il Dipartimento esercita, ai sensi dell'articolo 12, comma 1, lettera l), del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 febbraio 2013, n. 67, la funzione di vigilanza di cui all'articolo 59, comma 3, lettera c), del D.Lgs. 300/1999, sulla base di un programma annuale teso a valutare le modalità complessive di esercizio delle funzioni fiscali da parte dell'Agenzia, sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti nonché a quanto previsto dalla L. 212/2000. Il Dipartimento comunica, in via preventiva, all'Agenzia il programma dei procedimenti/attività da sottoporre a valutazione, anche attraverso monitoraggio, nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. Per l'espletamento delle attività di vigilanza, il Dipartimento richiede all'Agenzia le informazioni di cui non dispone, nonché quelle relative alla popolazione di atti, per la definizione del campione, e quelle relative agli indicatori di impatto.

L'Agenzia si impegna a dare corso alle suddette richieste, nel più breve tempo possibile e, comunque, entro 30 giorni dalla loro ricezione.

Per le attività di analisi e valutazione, il Dipartimento predispone appositi questionari, volti a rilevare le informazioni presenti negli atti degli uffici, che l'Agenzia si impegna a far compilare e sottoscrivere dai responsabili delle strutture territoriali e ad inoltrarli entro 60 giorni dall'avvio della rilevazione.

In caso di mancato riscontro a tali richieste nei termini concordati, il Direttore Generale delle Finanze ne può disporre l'acquisizione mediante accesso diretto alle strutture dell'Agenzia, dandone preventiva comunicazione al Direttore della stessa.

Inoltre, l'Agenzia si impegna a dare pronto riscontro e, comunque, non oltre 90 giorni dalla ricezione, alle richieste del Dipartimento dirette ad acquisire elementi informativi sulle segnalazioni provenienti dai contribuenti.

Il Dipartimento riferisce annualmente all'Autorità politica gli esiti delle attività di vigilanza svolte e degli interventi di miglioramento proposti.

L'Agenzia fornisce al Dipartimento l'esito delle azioni correttive e di prevenzione intraprese, a seguito delle disfunzioni e/o irregolarità riscontrate in sede di valutazione.

Sempre al fine di assicurare trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, l'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica e autonomia operativa e a

fornire al Ministro, per il tramite del Direttore Generale delle Finanze, una sintesi sugli esiti della suddetta attività nell'ambito dell'annuale Rapporto di verifica.

## **2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

Nella definizione dei programmi di comunicazione e relazione con i cittadini, i contribuenti e gli operatori economici relativi alle materie di propria competenza, l'Agenzia si uniforma a criteri definiti di concerto con il Ministero.

Al fine di assicurare il coordinamento tra le strutture, l'Agenzia si impegna a portare preventivamente a conoscenza del Portavoce del Ministro ogni rilevante iniziativa di comunicazione istituzionale.

Il Ministero e l'Agenzia realizzano forme di coordinamento permanente al fine di garantire la coerenza, la completezza e l'integrazione delle rispettive iniziative di comunicazione, con particolare riguardo all'elaborazione del Programma annuale di comunicazione ai sensi dell'articolo 11, comma 1, della Legge 7 giugno 2000, n. 150, alla realizzazione di campagne informative rivolte all'opinione pubblica ed agli adempimenti per assicurare la presenza in rete dell'Amministrazione finanziaria. Il Ministero e l'Agenzia concordano, altresì, la costruzione di un sistema di rilevazione delle esigenze di informazione e comunicazione dei cittadini nonché di valutazione degli effetti delle attività realizzate.

Nell'ambito delle diverse presenze sulla rete internet afferenti al Ministero, il sito del Dipartimento svolge il ruolo di portale per tutta l'Amministrazione finanziaria.

Il Dipartimento e l'Agenzia partecipano congiuntamente, nelle forme da concordare, alle manifestazioni indicate nel Programma di comunicazione dell'Amministrazione finanziaria, redatto ai sensi della Legge n. 150/2000.

## **3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI**

Sulla base dei criteri di coerenza metodologica e di rappresentatività statistica condivisi con il Dipartimento e richiamati nel documento "Linee strategiche del sistema integrato DF - Agenzie fiscali per la rilevazione e valorizzazione delle percezioni e attese degli utenti dei servizi fiscali" del dicembre 2008, l'Agenzia conduce autonome indagini di *customer satisfaction* sui servizi erogati nei diversi canali e nei confronti della generalità dei contribuenti-utenti ovvero di specifiche tipologie degli stessi.

Nel comune intento del costante miglioramento dei rapporti Fisco - Contribuenti e allo scopo di valorizzare ogni iniziativa finalizzata alla tempestività, semplicità e chiarezza nella fruizione dei servizi di informazione e assistenza, l'Agenzia assicura la sua collaborazione al Dipartimento per un efficace monitoraggio e si impegna a promuovere la qualità di detti servizi e le iniziative di miglioramento, secondo le modalità concordate.

#### **4. SISTEMI INFORMATIVI**

L'Agenzia partecipa ai tavoli tecnici di coordinamento promossi dal Ministero per la definizione di strategie comuni volte ad assicurare:

- ✓ l'integrazione delle infrastrutture e dei servizi ICT;
- ✓ l'unitarietà, l'interoperabilità e la sicurezza del Sistema Informativo della Fiscalità;
- ✓ il continuo miglioramento dei servizi erogati;
- ✓ la razionalizzazione nell'uso delle risorse ICT per il contenimento dei costi di esercizio del sistema.

A tal fine, sono declinati i correlati obiettivi e le conseguenti azioni nei piani triennali per l'informatica ed in quelli previsti nei contratti con il *partner* tecnologico.

L'Agenzia, nel presiedere il governo dello sviluppo e della gestione dell'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità, adotta le misure organizzative e tecnologiche ed attua, con quota parte delle risorse ad essa assegnate, gli interventi atti ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici suddetti.

L'Agenzia sviluppa e gestisce l'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità nel rispetto della normativa e degli standard vigenti, secondo gli indirizzi degli organi competenti assicurando il costante monitoraggio del Sistema medesimo, anche attraverso la definizione, realizzazione ed implementazione, per la parte di competenza, di strumenti comuni di conoscenza e di analisi.

Per l'esercizio delle funzioni di coordinamento e monitoraggio del Sistema Informativo della Fiscalità, l'Agenzia si impegna a trasmettere al Ministero il Piano Triennale ICT approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia, le relazioni semestrali di monitoraggio e la Relazione annuale sullo stato di informatizzazione predisposte ed inviate all'Agenzia per l'Italia digitale. Inoltre, l'Agenzia si impegna a trasmettere, ove necessario, ulteriori informazioni utili al governo dell'accordo quadro dei servizi.

## **5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI**

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni istituzionali di analisi, indagini e studi sulle politiche fiscali e sulla loro attuazione, attribuite al Dipartimento dall'articolo 56, comma 1, lettera a), del D.Lgs. 300/1999, trova applicazione la direttiva del Ministro dell'Economia e delle finanze del 23 gennaio 2008. In tale ottica l'Agenzia assicura al Dipartimento l'accesso alle informazioni risidenti nelle proprie banche dati della fiscalità nel rispetto dell'autonomia gestionale e delle rispettive competenze, comprese le risposte fornite dall'Agenzia alle istanze di interpello presentate ai sensi dell'articolo 11 della L. 212/2000, e successive modificazioni ed integrazioni.

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, quindi, nell'ambito dei tavoli tecnici di coordinamento, le azioni e gli interventi volti a rafforzare la cooperazione amministrativa, favorendo l'integrazione delle banche dati e l'incremento della qualità dei flussi informativi.

L'Agenzia e il Dipartimento definiscono, altresì, le procedure atte a consentire a quest'ultimo la conoscenza delle risposte alle istanze di interpello presentate ai sensi del citato articolo 11 della L. 212/2000.

In conformità all'esigenza di una migliore qualità, comparabilità e completezza dei dati nel settore del contenzioso tributario, l'Agenzia si impegna a incrementare la cooperazione e lo scambio dei dati per favorire lo sviluppo del sistema informativo della giustizia tributaria del Dipartimento, con particolare riguardo ai ricorsi presentati, alle tipologie degli esiti delle decisioni e al relativo valore economico. Nelle more della realizzazione del necessario applicativo informatico, l'Agenzia fornisce al Dipartimento, entro il primo bimestre dell'anno, le informazioni ed i dati relativi al contenzioso di propria competenza. Per il migliore svolgimento delle competenze in materia di contenzioso tributario, l'Agenzia potrà acquisire dal sistema informativo della Giustizia Tributaria del Dipartimento gli elementi riguardo ai ricorsi presentati, alle decisioni emesse e al relativo valore economico.

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, nell'ambito di un tavolo tecnico di coordinamento, le azioni e gli interventi da porre in essere per la messa a disposizione delle suddette informazioni.

L'Agenzia si impegna, altresì, ad utilizzare, nell'ambito del processo tributario, esclusivamente le modalità di costituzione telematica previste per legge, presso gli uffici ove tali modalità sono operative e ad adottare idonee misure organizzative atte a garantire il deposito telematico dei ricorsi, degli appelli e delle controdeduzioni presso le Commissioni tributarie in cui è operativo il processo tributario telematico - anche in caso di utilizzo da parte del contribuente delle modalità di

notifica e di deposito cartaceo - e a garantire, presso tutte le Commissioni tributarie, il più ampio utilizzo del servizio di prenotazione degli appuntamenti *on line* per il deposito degli atti processuali di propria competenza.

L'Agenzia, nell'ambito dell'interoperabilità indirizzata all'integrazione dei processi di controllo secondo il paradigma *once* (unico invio – unico controllo), rende disponibili alle altre Agenzie e alle Pubbliche Amministrazioni, ove normativamente previsto, i dati utili allo svolgimento dei loro compiti istituzionali. Ferme restando le modalità di comunicazione tra le Pubbliche Amministrazioni previste dal CAD, i costi di elaborazione dei dati non compresi nei progetti di interoperabilità sono a carico della Struttura richiedente.

L'Agenzia collabora con l'Ufficio di Statistica del Dipartimento nelle attività connesse alla partecipazione dell'Amministrazione Finanziaria al Sistema Statistico Nazionale e fornisce tempestivamente al Dipartimento le informazioni necessarie per la valutazione e l'attuazione delle politiche fiscali. Gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico di quest'ultimo.

L'Agenzia, su richiesta del Ministero, assicura la propria collaborazione ai fini della predisposizione dei provvedimenti di legge, dei regolamenti in materia tributaria, di giochi e tabacchi nonché delle istruttorie alle interrogazioni parlamentari ed ai ricorsi presentati ai vari organismi giurisdizionali, anche nel settore della fiscalità internazionale.

L'Agenzia fornisce al Dipartimento – Direzione Relazioni Internazionali, su base semestrale, i dati sulle richieste di cooperazione inviate e ricevute nel settore delle accise al fine di rendicontare le attività di cooperazione amministrativa svolte dalla stessa in tale specifico settore. Analoghe informazioni sono fornite semestralmente per quanto attiene il settore dei controlli multilaterali in ambito accise in cui partecipa l'Agenzia.

Ai fini della puntuale informazione sulle attività di cooperazione internazionale svolte nel campo dell'imposizione indiretta, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tempestivamente il sistema della banca dati del "*Central Liaison Office*" (C.L.O.).

L'Agenzia assicura la propria collaborazione al fine di consentire l'applicazione delle disposizioni di cui alle Convenzioni e alle iniziative relative alla mutua assistenza e alla cooperazione tra le amministrazioni doganali, in applicazione della vigente normativa.

L'Agenzia attua lo scambio di informazioni con le Strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con le Strutture dei Paesi terzi interessati nel campo dell'imposizione indiretta, nel

settore dei dazi e della fiscalità in modo da contribuire al rafforzamento del governo economico dell'Unione Europea.

L'Agenzia provvede, altresì, agli adempimenti necessari per l'attuazione della mutua assistenza per il recupero crediti e per il relativo scambio di informazioni con i Paesi interessati.

L'Agenzia assicura tempestività nell'adempimento delle richieste di assistenza nonché il rispetto dei termini di risposta, laddove previsti, tenuto conto della normativa UE e in linea con le priorità indicate dalla Commissione Europea.

Ai fini del monitoraggio sulle attività di cooperazione internazionale svolte nell'ambito delle imposte indirette, l'Agenzia, segnalando eventuali criticità, fornisce dati statistici su base annuale e, qualora necessari, su richiesta.

L'Agenzia garantisce, per gli aspetti di competenza, la collaborazione con il Dipartimento ai fini delle azioni degli organismi internazionali per il contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale internazionale, quali *l'Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*, lanciato dall'OCSE nel 2013 e sostenuto dal G-20.

## **6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA**

Fermo restando quanto disposto in materia di assegnazione di personale agli Uffici di diretta collaborazione dal regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro, anche se la richiesta riguarda personale con qualifica dirigenziale, il Dipartimento, nonché le Strutture deputate a svolgere funzioni generali di supporto all'Amministrazione economico-finanziaria, possono chiedere, per il perseguimento dei propri fini istituzionali, la collaborazione dell'Agenzia, nonché avvalersi del contributo di singole professionalità ad essa appartenenti.

Il distacco di personale dell'Agenzia può riguardare, per ciascun anno del triennio, un numero massimo pari allo 0,75% dei dipendenti in servizio presso la stessa. L'Agenzia accoglie la richiesta del Dipartimento, salvo particolari e motivate esigenze di permanenza di tale personale presso sedi particolarmente carenti. L'Agenzia e il Dipartimento in occasione delle procedure di interpello concorderanno di volta in volta il coefficiente di personale per il quale, considerate le esigenze di servizio, potrà cessare la posizione di distacco.

Per il conseguimento di obiettivi specifici che necessitano dell'apporto di professionalità particolari, l'Agenzia può richiedere il distacco di personale del Ministero. Le richieste sono accolte, salvo specifiche esigenze di servizio.

Le richieste di personale da parte dell'Agenzia saranno oggetto di specifica definizione nell'ambito del *budget* di ciascuno degli esercizi del triennio cui la presente Convenzione fa riferimento.

Gli oneri relativi alla parte fissa della retribuzione del personale distaccato, inclusa l'indennità di amministrazione, rimangono a carico dell'Ente di provenienza. La retribuzione variabile è a carico dell'Ente presso il quale avviene il distacco. Ove trattasi di personale dirigenziale assegnato agli Uffici di diretta collaborazione il trattamento economico resta a carico dell'Agenzia per l'intero periodo dell'incarico.

In materia di candidature alle opportunità di lavoro presso la Commissione Europea per i posti END il relativo nulla osta dovrà essere rilasciato sia dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio sia dall'Amministrazione di provenienza, mentre per i tirocini brevi e gli *stage* strutturali il relativo nulla osta sarà rilasciato dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio.

In caso di esito positivo della candidatura, ove le esigenze di servizio permangano, sarà cura dell'Agenzia provvedere alla sostituzione dell'unità distaccata con altro personale di pari qualifica ed esperienza.

Durante il periodo di permanenza presso la Commissione Europea per i posti END, per gli *stage* strutturali e per i tirocini brevi, l'Amministrazione di provenienza del candidato continuerà ad assicurare il pagamento della retribuzione e degli oneri previdenziali ed assicurativi, mentre l'Amministrazione dove presta servizio il candidato assicurerà l'eventuale retribuzione variabile.

Il personale di cui all'articolo 14, comma 5, della Legge 28 luglio 1999, n. 266, transitato nei ruoli del personale del Ministero, può essere assegnato a sedi territoriali dell'Agenzia, nei limiti di un contingente definito annualmente di concerto con l'Agenzia e secondo modalità con essa concordate.



---

## ALLEGATO 2

---

---

*PIANO DELL'AGENZIA*

---

## INDICE

1. PREMESSA .....	11
2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI.....	16
3. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2018.....	21
4. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE .....	21
5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE .....	28
6. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITA' .....	30
7. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA .....	32
8. PIANO DEGLI INVESTIMENTI .....	34
9. APPENDICE: SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE ADOTTATI DALL'AGENZIA.....	37

## 1. PREMESSA

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli è chiamata ad assicurare la regolarità dei traffici commerciali, garantendo contestualmente la velocizzazione delle operazioni doganali ed il miglioramento dei rapporti con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti anche per stimolare un comportamento virtuoso da parte dell'utenza sotto il profilo degli adempimenti fiscali. Ciò senza diminuire l'azione capillare di prevenzione e contrasto al contrabbando, alle frodi fiscali nel settore delle accise e dell'IVA intracomunitaria, agli illeciti extra-tributari e al riciclaggio e con l'obiettivo di tutelare la concorrenza leale e rafforzare la competitività degli operatori economici che operano nel rispetto della legalità.

Le attività dell'Agenzia sono, inoltre, dirette alla verifica e al controllo degli scambi, della produzione e del consumo dei prodotti e delle risorse naturali soggetti ad accisa; alla regolazione e al controllo dell'intero comparto dei giochi e alla gestione delle tradizionali competenze sui prodotti derivanti dalla lavorazione del tabacco. In particolare, nel comparto dei giochi l'Agenzia è fortemente impegnata nell'azione costante di verifica della regolarità del comportamento degli operatori con l'obiettivo di assicurare un ambiente di gioco rispettoso della legalità e responsabile, il tutto in un contesto ampiamente monitorato e tecnologicamente avanzato.

In materia di tabacchi, l'Agenzia gestisce tutte le procedure connesse alla riscossione delle accise, anche mediante controlli diretti a contrastare le irregolarità e l'evasione di dette specifiche imposte, nonché la tariffa di vendita al pubblico e l'articolazione delle rivendite dei prodotti da fumo.

Per svolgere con efficacia il compito di Autorità doganale, con particolare riferimento ai controlli sulle merci in importazione, esportazione e transito, l'Agenzia, in conformità a quanto previsto dalla normativa unionale, adotta una metodologia di carattere selettivo su tutte le dichiarazioni (da e per Paesi terzi), fondata sul sistema di analisi dei rischi.

Attraverso la procedura informatizzata del "Circuito doganale di controllo" (CDC) integrata dall'analisi di rischi locale, in continuo aggiornamento, vengono selezionate le operazioni doganali da sottoporre ai diversi livelli di controllo:

- controllo fisico delle merci (VM);
- controllo mediante l'ausilio degli "scanner" (a raggi-x) dei mezzi di trasporto e dei container (CS);
- controllo documentale della dichiarazione e della documentazione allegata (CD);
- controllo automatizzato (CA), mediante il quale la merce viene immediatamente rilasciata alla disponibilità dell'operatore quando i parametri analizzati da sistema (compresa la presenza dei certificati e autorizzazioni richiesti) indicano la mancanza di profili di rischio.

Ai tradizionali controlli sopra evidenziati si affiancano, sulla base della relativa normativa

comunitaria, anche i controlli di sicurezza che mirano a garantire soprattutto la *security* dei cittadini nei confronti di atti terroristici, attacchi con armi di distruzione di massa, attività della criminalità organizzata, come traffico di stupefacenti, di tabacchi o di armi che possano sostenere finanziariamente attività pericolose per la collettività.

I potenziali elementi di rischio sono definiti, a livello generale, con riferimento ad indicatori di rischio di tipo oggettivo, quali ad esempio la tipologia delle merci, l'origine, la provenienza e la destinazione, il trattamento fiscale, ecc. e soggettivo quali, ad esempio, gli eventuali precedenti che riguardano l'operatore economico, risultanti dalla Banca Dati Antifrode (che contiene tutte le violazioni amministrative e penali rilevate dagli Uffici delle dogane) o segnalati dall'Ufficio Antifrode dell'Unione Europea (OLAF), da altre amministrazioni, dalle forze di polizia. Tutti questi elementi vengono costantemente elaborati in connessione con l'andamento e le variazioni dei flussi di traffico, anch'essi oggetto di studio e monitoraggio.

Il sistema dei controlli doganali - che si avvale anche del prezioso contributo fornito dalle apparecchiature scanner a raggi-x utilizzate per la verifica dei container - è basato sulle più evolute tecniche di analisi dei rischi volte a eliminare ritardi che possano rivelarsi pregiudizievoli per la fluidità dei traffici commerciali.

A seguito del processo di informatizzazione delle procedure doganali, tutte le dichiarazioni doganali sono presentate per via telematica con firma digitale ed esaminate in tempo reale: il servizio di sdoganamento on line, che integra le attività di controllo, processa mediamente un'operazione ogni 1,5 secondi. La procedura telematica dello "Sdoganamento in mare e in volo" che consente la presentazione delle dichiarazioni doganali quando le merci sono ancora in viaggio verso i porti nazionali riducendo i tempi di stazionamento delle merci nei terminal di sbarco l'attivazione dei "Corridoi doganali" e l'introduzione del "Fascicolo elettronico", che consente alle imprese di non recarsi presso la dogana per l'effettuazione dei controlli documentali delle operazioni di import/export, contribuiscono a ridurre gli adempimenti per lo sdoganamento delle merci e i connessi costi, a vantaggio degli operatori economici e dell'azione amministrativa.

Per rafforzare la propria capacità operativa, la strategia dell'Agenzia si sviluppa secondo le seguenti linee direttrici:

1) sfruttare le opportunità della *digital transformation* contenendo gli effetti della *digital disruption* che travolge le imprese che non investono sul rinnovamento digitale della propria filiera e su un grado di sincronizzazione competitiva della propria *supply chain*;

2) adottare soluzioni coerenti con lo scenario di "industria" e "logistica 4.0." da offrire nell'ambito di una visione estesa all'intera catena logistica multimodale.

La dogana in questa prospettiva progetta ed offre servizi che, oltre a stimolare e favorire il rinnovamento digitale delle piccole e medie imprese, sono anche adeguati alle esigenze delle più grandi - o semplicemente di quelle più *smart* - che nel rinnovamento digitale hanno già investito.

L'obiettivo è quello di individuare e ridurre le inefficienze nella movimentazione multimodale delle merci, così da reinserire in modo concorrenziale la "Banchina Italia" nella rete transeuropea e attrarre nuove correnti di traffico, tramite interventi anche di breve periodo e a costi contenuti.

Le principali linee di sviluppo riguardano l'ottimizzazione della filiera logistica procedurale nel Sud Italia, agendo sulle leve della digitalizzazione, per conferire al Meridione un rapido vantaggio competitivo.

Sotto tale profilo, l'Agenzia continuerà a lavorare, congiuntamente alle altre Amministrazioni e Autorità coinvolte, per il rilancio del "Sistema Mare", per aumentare la competitività degli scali italiani, migliorare il loro sistema di *governance*, ottimizzare le connessioni lato mare e lato terra e "catturare" maggiori traffici verso i porti nazionali. Ciò, nella consapevolezza che competitività ed efficienza richiedono procedure amministrative semplici, rapide e condivise, in grado di sfruttare le moderne tecnologie digitali per eliminare le inefficienze di natura burocratica che pesano sulla catena logistica portuale.

Nel contempo, l'Agenzia punta all'ulteriore sviluppo dell'analisi automatizzata del rischio condivisa con altre Autorità nazionali per l'individuazione dei comportamenti fraudolenti che generano distorsioni alla libera concorrenza e per pervenire alla riduzione dell'invasività dei controlli, secondo il modello operativo definito dalle disposizioni in materia di "Sportello unico doganale e dei controlli" nonché al rafforzamento degli strumenti di contrasto al contrabbando in generale, alle frodi fiscali nel settore delle accise e dell'IVA intracomunitaria, agli illeciti extra-tributari, e dell'azione di prevenzione del riciclaggio. In particolare, nell'ambito della convenzione in essere tra l'Agenzia delle dogane e la Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, saranno potenziate le azioni di prevenzione e repressione degli illeciti extra-tributari connessi al commercio internazionale, con specifico riguardo al contrasto degli interessi economici della criminalità organizzata e al finanziamento del terrorismo.

Le attività concernenti la gestione delle accise sulla produzione e sui consumi sono costantemente orientate al rafforzamento dell'efficacia dei controlli ed alla semplificazione degli adempimenti. A tale ultimo proposito, l'Agenzia dà impulso alla digitalizzazione dei processi e sviluppa iniziative di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, comprese forme avanzate di comunicazione in grado di favorire la preventiva conoscenza della normativa unionale e nazionale, anche al fine di incrementare il livello di

adempimento spontaneo degli obblighi tributari.

Nel comparto dei giochi l'Agenzia mette in atto le iniziative utili per elevare la qualità dell'offerta, soprattutto sotto il profilo della tutela dei soggetti vulnerabili e per combattere il gioco illegale, anche quando è veicolato su reti telematiche da parte di soggetti in difetto di titolo autorizzativo o abilitativo. Per tale finalità, particolare attenzione è riservata al costante adeguamento e sviluppo tecnologico dei sistemi di sicurezza e monitoraggio e al rafforzamento delle attività di controllo, soprattutto per prevenire e reprimere il gioco minorile, anche attraverso una proficua collaborazione con le Autorità di polizia giudiziaria (Polizia di Stato, Carabinieri e Guardia di Finanza, Polizia locale).

E' anche prevista la promozione di attività di studio e analisi del settore del gioco, volte a meglio conoscere le caratteristiche economico sociali dell'offerta e della domanda, al fine di agevolare le azioni di contrasto dell'offerta illegale e di contenimento delle eventuali conseguenze negative associate.

Per il settore dei tabacchi l'Agenzia si prefigge l'obiettivo di facilitare i compiti dell'utenza attraverso la riduzione dei tempi di rilascio di concessioni e autorizzazioni per la rivendita dei generi di monopolio e l'adozione di appositi interventi di competenza per la razionalizzazione della rete di vendita al dettaglio dei tabacchi lavorati. In tale settore l'Agenzia è costantemente impegnata nell'azione di presidio delle attività di controllo sulla produzione (per verificare la conformità dei prodotti alla normativa nazionale ed europea), sulla distribuzione e sulla vendita dei tabacchi lavorati, prestando specifica attenzione al controllo dei requisiti previsti dal d.lgs. n. 6/2016, di recepimento della direttiva 2014/40/UE e all'adozione dei connessi provvedimenti autorizzatori e sanzionatori.

Le linee di attività appena evidenziate delineano una strategia di intervento dell'Agenzia che - in coerenza con l'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2018-2020 ed in continuità evolutiva con le azioni intraprese nel corso degli anni precedenti - prevede, da un lato, una maggiore semplificazione e razionalizzazione delle procedure per facilitare gli adempimenti e favorire la *compliance* e, dall'altro, l'implementazione delle attività dirette a incrementare il livello di efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria, delle frodi e degli illeciti extratributari, assicurando comunque la riduzione dell'invasività dei controlli e un fattivo coordinamento con le altre autorità istituzionalmente preposte agli specifici ambiti operativi.

In tale quadro di riferimento si colloca il Piano dell'Agenzia 2018-2020 all'interno del quale sono individuati obiettivi di rilievo strategico e relativi indicatori di "output" che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa. Inoltre, nel Piano sono presenti anche indicatori di "outcome", intesi quali parametri

atti ad esprimere l'effetto atteso o generato da una politica/servizio/attività dell'Agenzia sui destinatari diretti e indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica di creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale.

Il Piano 2018-2020 prevede le seguenti aree strategiche di intervento (ASI):

✓ **ASI 1 - Competitività e sostegno alla crescita**

In tale area si collocano le iniziative volte:

- alla riduzione dell'onerosità degli adempimenti e dell'invasività dei controlli, per favorire l'adempimento spontaneo anche attraverso ulteriori servizi digitalizzati che amplino i controlli on line secondo il paradigma ONCE (un solo invio/un solo controllo);
- al sostegno all'incremento della platea degli Operatori Economici Autorizzati e all'utilizzo delle connesse facilitazioni, nonché degli strumenti che determinano la certezza del rapporto doganale;
- al rafforzamento delle iniziative di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, ivi incluse forme avanzate di comunicazione preventiva, per favorire la conoscenza della normativa unionale e nazionale;
- al supporto e rafforzamento della capacità competitiva degli operatori economici italiani, attraverso la diffusione e l'utilizzo degli istituti e delle procedure doganali volte a favorire l'incremento dei volumi operativi, in particolar modo delle esportazioni di prodotti verso Paesi terzi, in modo da contribuire alla crescita dimensionale ed al processo di internazionalizzazione delle imprese italiane.

✓ **ASI 2 - Fiscalità**

In tale area si collocano le seguenti iniziative:

- ulteriore sviluppo dell'analisi automatizzata del rischio condivisa con altre Autorità nazionali per l'individuazione dei comportamenti fraudolenti che generano distorsioni alla libera concorrenza e per pervenire alla riduzione dell'invasività dei controlli;
- rafforzamento degli strumenti di contrasto al contrabbando in generale, alle frodi fiscali nel settore delle accise e dell'IVA intracomunitaria, agli illeciti extra-tributari, e dell'azione di prevenzione del riciclaggio;
- analisi dell'andamento del mercato dei prodotti da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti e per la razionalizzazione della rete di vendita; controllo della corretta applicazione delle disposizioni nazionali e comunitarie relative alla produzione, distribuzione e circolazione dei prodotti da fumo;

- incentivazione delle iniziative volte ad accrescere l'adempimento spontaneo dei contribuenti, al fine di ridurre le controversie e assicurare un elevato livello di adesione agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali e di accise al fine di deflazionare il contenzioso.

### ✓ **ASI 3 - Legalità**

In tale area si collocano le iniziative relative:

- al presidio nel settore dei giochi, al fine di tutelare i soggetti vulnerabili e combattere l'offerta illegale;
- al potenziamento delle attività di tutela della salute e della sicurezza dei cittadini consumatori della UE, della proprietà intellettuale, dei beni culturali, delle specie in via di estinzione.

## **2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI**

Viene riportata di seguito una breve descrizione degli obiettivi strategici e dei risultati attesi, distinti per aree strategiche di intervento.

### *ASI 1 - Competitività e sostegno alla crescita*

#### Obiettivo 1. "Facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti"

- gli indicatori di *output* correlati all'obiettivo mettono in risalto le attività dell'Agenzia volte ad agevolare il rapporto con gli *stakeholder* attraverso iniziative di semplificazione delle procedure relative agli adempimenti richiesti e velocizzazione dell'interlocuzione istituzionale in funzione del miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza.

La misurazione degli effetti attraverso indicatori di *outcome* è focalizzata sulla soddisfazione degli utenti e sulla velocizzazione dei tempi di sdoganamento anche in raffronto agli altri *competitor* unionali.

### *ASI 2 – Fiscalità*

#### Obiettivo 2. "Migliorare il presidio e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria"

- gli indicatori di output sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione dell'Agenzia volte ad assicurare la pretesa tributaria nei settori di competenza.

L'indicatore di *outcome* associato a tale obiettivo intende misurare, in particolare, gli effetti dell'attività di controllo diretta a contrastare il fenomeno della sottofatturazione per determinate tipologie merceologiche e provenienti da determinate aree rispetto al valore medio UE.

#### Obiettivo 3 "Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti"

- gli indicatori di *output* sono volti a misurare la tempestività dell'azione dell'Agenzia per assicurare la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso nonché il crescente impegno verso l'utilizzo degli istituti deflattivi del contenzioso.

Gli indicatori di *outcome* associati a tale obiettivo intendono misurare, da una parte, l'adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali e accise (ad esclusione dei tabacchi) in termini di percentuale di atti non impugnati rispetto agli atti emessi dall'Agenzia, mirando così alla riduzione del contenzioso e, da un'altra, il grado di efficacia della difesa in giudizio da parte dell'Agenzia.

### *ASI 3 – Legalità*

#### *Obiettivo 4 "Assicurare un ambiente di gioco responsabile e rispettoso della legalità"*

- gli indicatori di *output* sono rappresentativi del governo del settore dei giochi attraverso la messa in atto di un'efficace azione di presidio e di controllo al fine di tutelare i soggetti vulnerabili e combattere l'offerta illegale.

Gli indicatori di *outcome* associati a tale obiettivo intendono misurare, da una parte, l'effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori in termini di numero di esercizi sospesi, da un'altra, la legalità e il grado di difesa dell'Agenzia in sede giudiziale nel settore dei giochi.

#### *Obiettivo 5 "Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza"*

- gli indicatori di *output* sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione dell'Agenzia nel campo extra-tributario, soprattutto a tutela della salute pubblica e del *Made in Italy*.

I corrispondenti indicatori di *outcome* misurano gli effetti della lotta alle sostanze stupefacenti, del contrasto alla contraffazione e dell'azione volta alla tutela della salute pubblica.

Nel Piano sono, inoltre, indicati i valori stimati degli aggregati monetari rappresentativi dell'impatto dell'attività dell'Agenzia sul bilancio dello Stato, espressi in termini di entrate tributarie complessivamente riscosse.

Infine, viene previsto un indicatore sintetico di efficienza complessiva che consente di apprezzare l'incidenza dei costi sostenuti per il funzionamento dell'Agenzia sul totale delle somme riscosse e la sua tendenza nell'arco del triennio.

Piano strategico dell'Agenzia 2018-2020

Ambiti strategici di intervento	OBIETTIVI	Indicatori di output	Descrizione	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Indicatori di outcome	Target 2018	Target 2019	Target 2020
<b>ASI 1 - Competitività e sostegno alla crescita</b>  <b>Risorse economiche: 281,1 €/mln</b>	<b>1. Facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti</b>	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	E' un indicatore rivolto a misurare la capacità dell'Agenzia di rispondere alla quasi totalità delle istanze dell'utenza entro un termine inferiore a quello previsto (15 giorni).	90%	costante	costante	Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transito) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	85%	in aumento	in aumento
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio delle Informazioni Vincolanti di Origine rispetto al termine previsto dalle norme UE	60%	costante	costante				
		Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	E' un indicatore di "compliance doganale complessiva" volto a misurare il mantenimento di affidabilità nel tempo degli operatori ai quali l'Agenzia ha rilasciato una o più autorizzazioni doganali e testimonia il rapporto di compliance degli operatori autorizzati, ai quali sono riconosciute specifiche agevolazioni procedurali.	92%	in aumento	in aumento	Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei porti italiani (import, export e transito)	90%	costante	costante
		Incremento delle autorizzazioni AEO rispetto all'anno precedente	E' un indicatore volto a misurare l'incremento del numero degli operatori economici ai quali sono riconosciute specifiche agevolazioni procedurali in virtù del loro grado di affidabilità.	7%	costante	costante	Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti negli aeroporti italiani (import, export e transito)	90%	costante	costante
		Incremento percentuale del numero dei container inoltrati nei corridoi controllati rispetto all'anno precedente	E' un indicatore volto a misurare gli sforzi dell'Agenzia per semplificare e snellire il ciclo logistico.	10%	in aumento	in aumento	Indicatore di posizionamento dell'Agenzia sui tempi di sdoganamento all'import-export rispetto alla media UE	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni invece, rispettivamente, dei 150 e dei 130 previsti.	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio rispetto al termine fissato.	88%	89%	90%	Indagine di customer satisfaction sui servizi commerciali resi dai laboratori chimici delle dogane	relazione		
		Indice di tempestività di rilascio dei nulla osta di esercizio (NOE) per gli apparecchi da intrattenimento ai sensi dell'art. 110, comma 6a) del TULPS (% dei NOE emessi entro 7 giorni dalla richiesta, rispetto al termine di 90 giorni previsto dal Regolamento)	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio rispetto al termine fissato.	80%	85%	90%				

Ambiti strategici di intervento	OBIETTIVI	Indicatori di output	Descrizione	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Indicatori di outcome	Target 2018	Target 2019	Target 2020
ASI 2 - Fiscalità	2. Migliorare il presidio e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria	Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a contrastare il fenomeno della sottofatturazione sulla base di una mirata analisi dei rischi.	50%	50%	50%	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	45%	in aumento	in aumento
		Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a contrastare il fenomeno evasioni nel settore dell'IVA Intracomunitaria sulla base di una mirata analisi dei rischi.	50%	50%	50%				
		Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	E' un indicatore volto ad evidenziare una strategia dei controlli basata su un approccio sistematico all'attività di interesse doganale svolta dall'operatore economico per accertare il corretto svolgimento delle attività doganali e rilevare le capacità aziendali di rispettare e conformarsi agli obblighi di natura tributaria ed extratributaria.	400	in aumento	in aumento				
		Indice di presidio del territorio nel settore delle accise	L'indicatore, mirato a valutare il tasso di effettuazione delle attività di verifica con accesso aventi carattere di ordinarietà, rappresenta la capacità di controllo del settore accise - ad esclusione dei tabacchi - da parte dell'Agenzia.	32%	in aumento	in aumento				
		Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	E' un indicatore volto a misurare la quantità di rivendite e depositi fiscali controllati in rapporto alla platea di riferimento.	30%	costante	costante				
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli in materia di accise sulla base di una mirata analisi dei rischi.	60%	60%	60%				
		Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	E' un indicatore che misura il grado di efficacia dei controlli effettuati sui depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione.	31%	costante	costante				
	3. Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio	E' un indicatore volto a misurare la quantità di atti di costituzioni in giudizio nel rispetto dei termini prescritti.	96%	costante	costante	Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali e di accise - ad esclusione dei tabacchi (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	80%	in aumento	in aumento
		Numero delle proposte di mediazione in materia di giochi formulate dall'Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)	E' un indicatore volto a misurare l'iniziativa degli uffici nel risolvere le controversie tributarie evitando il contenzioso	50%	costante	costante	Percentuale delle sentenze definitive parzialmente e totalmente favorevoli all'Agenzia in materia di diritti doganali e di accise ad esclusione dei tabacchi	80%	costante	costante
	<b>ENTRATE CHE AFFLUISCONO AL BILANCIO DELLO STATO (€/MLN)</b>									
Riscossioni complessive in materia di dogane e accise (€/MLN)	Riscossioni complessive IVA all'importazione e altro			14.357	15.141	16.038				
	Riscossioni complessive Dazi			2.500	2.600	2.700				
	Riscossioni complessive Accise produzione e consumo			35.000	36.124	37.422				
	Riscossioni complessive Accise tabacchi			10.776	11.116	11.462				

	OBIETTIVI	Indicatori di output	Descrizione	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Indicatori di outcome	Target 2018	Target 2019	Target 2020	
<b>ASI 3 - Legalità</b>  <b>Risorse economiche:</b> <b>281,1 €/mln</b>	<b>4. Assicurare un ambiente di gioco responsabile e rispettoso della legalità</b>	Indice di presidio della rete dei giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	E' un indicatore volto a misurare il numero degli esercizi con offerta di giochi diversi da scommesse e apparecchi da intrattenimento controllati rispetto alla platea di riferimento (censiti)	10%	in aumento	in aumento	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori	<33	in diminuzione	in diminuzione	
		Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	E' un indicatore volto a misurare la quantità di esercizi controllati in rapporto alla platea di riferimento.	30%	costante	costante					
		Tasso di positività dei controlli nel settore giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sul numero degli esercizi con offerta di giochi diversi da scommesse e apparecchi da intrattenimento controllati sulla base di una mirata analisi dei rischi.	Relazione semestrale e annuale	Relazione semestrale e annuale	Relazione semestrale e annuale					
		Tasso di positività dei controlli nel settore giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sul numero degli esercizi con offerta di giochi relativamente alle scommesse e agli apparecchi da intrattenimento controllati sulla base di una mirata analisi dei rischi.	Relazione semestrale e annuale	Relazione semestrale e annuale	Relazione semestrale e annuale					
		Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento	E' un indicatore di tempestività dell'azione amministrativa con riguardo alla verifica di regolarità dei versamenti effettuati dai concessionari	90%	costante	costante	Indice numerico di vittoria in giudizio per i procedimenti relativi ai giochi	Relazione semestrale e annuale	Relazione semestrale e annuale	Relazione semestrale e annuale	
	<b>5. Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza</b>	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a verificare la sicurezza dei prodotti.	25%	in aumento	in aumento	Prodotti sequestrati in materia di stupefacenti	Relazione			
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a contrastare il fenomeno della contraffazione sulla base di una mirata analisi dei rischi.	19%	costante	costante	Sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti				
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	E' un indicatore volto a misurare la quantità di distributori automatici controllati ai fini del rispetto del divieto di vendita ai minori, in rapporto alla platea di riferimento.	20%	25%	30%					
	<b>ENTRATE CHE AFFLUISCONO AL BILANCIO DELLO STATO (€/MLN)</b>										
		<b>Riscossioni complessive in materia di giochi (€/MLN)</b>	Riscossioni complessive giochi		14.259	14.334	14.418				
<b>EFFETTI SUL BILANCIO DELLO STATO [IL DATO HA UNA FUNZIONE CONOSCITIVA E NON VALUTATIVA]</b>											
<b>Efficienza complessiva</b>	<b>Migliorare l'efficienza gestionale</b>	Totale entrate tributarie riscosse esclusi i dazi (€/MLN)		73.992	76.315	78.940					
		Rimborso da parte dell'Unione europea delle spese di riscossione delle risorse proprie (€/MLN)		500	520	540					
		Spese a carico dello Stato per il funzionamento dell'Agenzia (Risorse da legge di bilancio + comma 165) (€/MLN) (*)		937	943	943					
		Efficienza complessiva, ovvero Costi sostenuti a carico del bilancio dello Stato per riscuotere 100 Euro di imposte o diritti (€)		0,59	0,55	0,51					

### **3 STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2018**

Nel corso del 2018 è prevista la fase di analisi e realizzazione di una revisione organizzativa dell'Agenzia, sia a livello centrale che territoriale, volta principalmente a consolidare l'integrazione delle competenze delle due Aree dogane e monopoli.

In via di sintesi le finalità generali che attraverso la revisione dell'assetto organizzativo si intendono perseguire sono: l'unificazione tra dogane e monopoli, per dare una compiuta attuazione alla fusione tra le due Aree; la semplificazione dei processi e delle procedure, per valorizzare le migliori pratiche e al contempo rimuovere sovrapposizioni gestionali e dispersione di risorse e di tempo; l'efficacia sui territori, per rafforzare e capillarizzare la rete dell'Agenzia in tutta Italia e potenziarne l'operatività, anche attraverso l'istituzione di posizioni organizzative di elevata responsabilità.

La riforma prevede una nuova organizzazione centrale più snella ed efficiente, modulata per 5 Direzioni funzionali (Amministrazione, Antifrode, Legislativo, Personale, Tecnologie) che opereranno trasversalmente alle 4 Direzioni attive nelle materie core (Accise, Dogane, Giochi e Tabacchi). Ad esse si aggiungeranno, oltre agli Uffici di Diretta Collaborazione, 3 direzioni di staff, di diretto riporto al Direttore (Ispettivo, Relazioni internazionali e istituzionali, Strategia). Il riassetto limiterà poi ad uno il numero dei Vice Direttori. A livello territoriale, infine, ciascuna Direzione regionale e tutti gli uffici e le sedi distaccate saranno espressione unica di Dogane e Monopoli, senza più duplicazioni.

Una volta concluso positivamente l'iter di approvazione dei nuovi atti fondamentali dell'Agenzia, la riforma entrerà pienamente a regime il 1° gennaio 2019.

### **4. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE**

La pianificazione del fabbisogno di risorse umane per il triennio 2018-2020 prende le mosse dalle priorità delineate per l'anno 2018 nell'atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze ed è funzionale al conseguimento degli obiettivi strategici pianificati.

A partire dal 2018 l'Agenzia darà dunque il via ad azioni di reclutamento dall'esterno atte a incrementare il numero degli effettivi aventi competenze elevate, anche tecnico specialistiche (dirigenti, ingegneri, chimici, analisti e funzionari aventi conoscenze giuridico-economiche nonché competenze informatiche e statistiche) in modo da potenziare le risorse disponibili a partire dagli ambiti territoriali in cui le percentuali di carenza risultano costantemente più alte rispetto ai valori medi nazionali.

Al contempo l'Agenzia investirà in azioni di formazione e di sperimentazione volte ad accrescere il patrimonio informativo di cui il personale dispone e ad agevolare così il previsto riordino degli assetti organizzativi, riordino volto a realizzare la piena integrazione delle due componenti dell'Agenzia - area dogane e area monopoli - e a perseguire una maggiore flessibilità e un migliore impiego delle risorse disponibili.

In proposito, a inizio 2018, sono state avviate attività di sperimentazione che riguardano tutte le strutture operative - uffici delle dogane e uffici dei monopoli - presenti in dieci regioni e consentiranno di definire al meglio la futura ripartizione territoriale delle strutture operative e di individuare le aree di attività che possono essere gestite in modo sinergico.

Nel triennio saranno anche avviate iniziative volte a fare dell'Agencia un'amministrazione più *gender friendly* attraverso l'analisi delle migliori pratiche esistenti in materia e la verifica della sostenibilità di nuove e concrete iniziative (telelavoro, modalità di conciliazione tra lavoro e genitorialità così come tra lavoro e assistenza ad anziani e disabili, banca del tempo, sportello psicologico, individuazione di quote rosa nella selezione del personale da destinare alle attività di docenza, alle missioni all'estero, alle varie posizioni di responsabilità, etc.). Nel triennio anche le attività di formazione saranno volte a sensibilizzare il personale alla prevenzione delle discriminazioni, delle molestie e del *mobbing*. Nel definire tali iniziative l'Agencia darà ampio spazio alle modalità relazionali previste dal nuovo CCNL e finalizzate al coinvolgimento partecipativo delle organizzazioni sindacali.

Ai sensi dell'articolo 6, comma 3, del decreto legislativo n. 165/2001 nel piano triennale dei fabbisogni di personale è indicata la consistenza della dotazione organica del personale dirigenziale e non.

Con riguardo alla dotazione organica del personale non dirigenziale, si riportano di seguito anche le analisi (e le variazioni) condivise con la Ragioneria Generale dello Stato - IGOP e con il Dipartimento delle finanze, Direzione agenzie ed enti della fiscalità. Le risultanze di tali analisi verranno a breve portate all'attenzione del Comitato di Gestione per la modifica dell'articolo 10 del nuovo regolamento di amministrazione (già articolo 13 del testo tutt'ora vigente) e comportano la riduzione della consistenza complessiva della dotazione organica (da 12.580 a 12.526 unità, di cui 7.190 di terza area, 5.156 di seconda area e 180 di prima area) e una più contenuta apicalizzazione della stessa rispetto a quella già ipotizzata a fine 2017 (la terza area è stata incrementata di 200 anziché di 250 unità mentre la seconda area è stata ridotta di 224 unità e la prima area di 30 unità).

Tutte le azioni pianificate nel piano triennale dei fabbisogni di personale sono compatibili sia con la attuale consistenza della dotazione organica del personale non dirigenziale sia con la consistenza prefigurata nel paragrafo "La dotazione organica del personale non dirigenziale" e saranno aggiornate, ove necessario, alla luce dell'emananda Circolare della Funzione Pubblica relativa all'applicazione del novellato articolo 6 del D.lgs. 165/2001.

#### **LA DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE DIRIGENZIALE**

La consistenza teorica del personale dirigenziale resta fotografata dal regolamento di amministrazione in 309 unità, di cui alla delibera n. 317 dell'11 luglio 2016, pari a n. 23 posizioni dirigenziali di prima fascia, e n. 286 posizioni dirigenziali di seconda fascia.

Rispetto alla dotazione organica, attualmente sono istituite ed attive n. 25 posizioni dirigenziali di prima fascia comprensive di n. 2 posizioni dirigenziali di seconda fascia extra dotazione organica,

di cui all'art. 41, comma 16-quaterdecies, del decreto-legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito, con modificazioni, dall'art. 1, della legge 27 febbraio 2009, n. 14 e n. 254 posizioni dirigenziali di seconda fascia.

Nel corso del 2018 le posizioni dirigenziali oggi esistenti saranno ridotte in ragione del previsto riordino degli assetti organizzativi volto a consentire la piena integrazione delle due componenti dell'Agenzia.

La riduzione è in corso di definizione e comporterà l'eliminazione di due posizioni dirigenziali di prima fascia e di circa quaranta posizioni dirigenziali di seconda fascia, anche al fine di dare attuazione all'articolo 1, comma 93, della legge n. 205/2017 con l'istituzione di numerose posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, alta professionalità o particolare specializzazione previste dal nuovo regolamento di amministrazione approvato dal Comitato di gestione a fine del mese di febbraio 2018. Tali posizioni saranno finanziate nei limiti del risparmio di spesa conseguente alla riduzione di posizioni dirigenziali - rispetto alla situazione in essere al 1° gennaio 2018.

#### *LA DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE*

La consistenza teorica del personale non dirigenziale resta al momento fotografata dal regolamento di amministrazione in 12.580 unità; è tuttavia in corso la revisione di tale cifra (e di un'ulteriore processo di "apicalizzazione").

Si illustra nel seguito l'attività recentemente condotta per definire la dotazione in questione.

Dal 2001 al 2016 le operazioni periodiche di revisione della dotazione organica del personale non dirigenziale dell'Agenzia hanno consentito di cambiare il rapporto esistente tra il personale di più elevata professionalità (appartenente alla terza area) e il totale delle risorse teoriche e di "apicalizzare" via via la dotazione stessa: detto rapporto è così passato dal 43% al 55,5%<sup>1</sup>.

Il novellato articolo 6 del decreto legislativo n. 165/2001, ora intitolato "*Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale*", reca disposizioni finalizzate al superamento della preesistente nozione di dotazione organica, intesa come risultante di rigide partizioni (tra aree funzionali, fasce retributive e singoli Uffici) tutte atte a rappresentare limite per le assunzioni. La disposizione così novellata dà nuovo e maggiore risalto all'adozione del piano triennale dei fabbisogni di personale nel cui ambito ciascuna Amministrazione "*indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima e di quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione*" (cfr. comma 3 del nuovo testo dell'articolo 6).

---

<sup>1</sup> Verso la fine del 2016, è stata definita la più recente apicalizzazione della dotazione organica del personale non dirigenziale dell'Agenzia (cfr. delibera n. 321 del 27 ottobre 2016), complessivamente pari a 12.580 unità.

È stato al contempo eliminato - al comma 1 del citato art. 6 del decreto legislativo n. 165/2001 - il divieto di *"determinare, in presenza di vacanze di organico, situazioni di soprannumerarietà di personale, anche temporanea, nell'ambito dei contingenti relativi alle singole posizioni economiche delle aree funzionali e di livello dirigenziale"* .

È stato poi abrogato il comma 4-bis dell'articolo 6 che prevedeva: *"Il documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale ed i suoi aggiornamenti di cui al comma 4 sono elaborati su proposta dei competenti dirigenti che individuano i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali delle strutture cui sono preposti"*.<sup>2</sup>

Tenuto conto delle importanti novità sopra sintetizzate e a seguito di apposita interlocuzione sia con il Dipartimento delle finanze sia con la Ragioneria Generale dello Stato - IGOP si è definito il costo (ed è stata quindi rivista la consistenza) della dotazione organica del personale non dirigenziale. Le indicazioni operative raccolte hanno consentito di definire costo (e consistenza) della dotazione organica sulla base del costo medio per area funzionale, partendo dalla preesistente consistenza della dotazione organica (12.580). Nel determinare il costo medio per area funzionale si è fatto riferimento esclusivamente al trattamento economico fondamentale previsto dal CCNL vigente comprensivo degli oneri riflessi a carico del datore di lavoro (al netto dell'indennità di amministrazione) come concordato con i citati Dipartimenti. Ciò comporterà la riduzione della consistenza complessiva della dotazione organica (da 12.580 a 12.526 unità, di cui 7.190 di terza area, 5.156 di seconda area e 180 di prima area) ed ad una apicalizzazione pari per la terza area ad un incremento di n. 200 unità a fronte di una riduzione di n. 224 unità per la seconda area e di n. 30 unità per la prima area.

Tale "apicalizzazione" consentirà di raggiungere un rapporto tra il personale di più elevata professionalità (appartenente alla terza area) e il totale delle risorse teoriche pari al 57,4% senz'altro rispondente alle esigenze operative dell'Agenzia.

La dotazione organica così ottenuta è articolata per aree, anziché per fasce retributive, e sembra essere strumento gestionale più flessibile e più funzionale alla verifica del fabbisogno effettivo.

Tali previsioni potranno essere soggette ad eventuali variazioni successivamente all'emanazione della Circolare della Funzione Pubblica in ordine al novellato articolo 6 del D.lgs. 165/2001.

## **LE POLITICHE DI ACQUISIZIONE DEL PERSONALE**

Alla luce delle caratteristiche quali-quantitative delle risorse disponibili, della dotazione organica del personale non dirigenziale e delle posizioni dirigenziali esistenti all'esito delle modifiche organizzative di cui si è detto, vengono delineate le politiche di acquisizione del

---

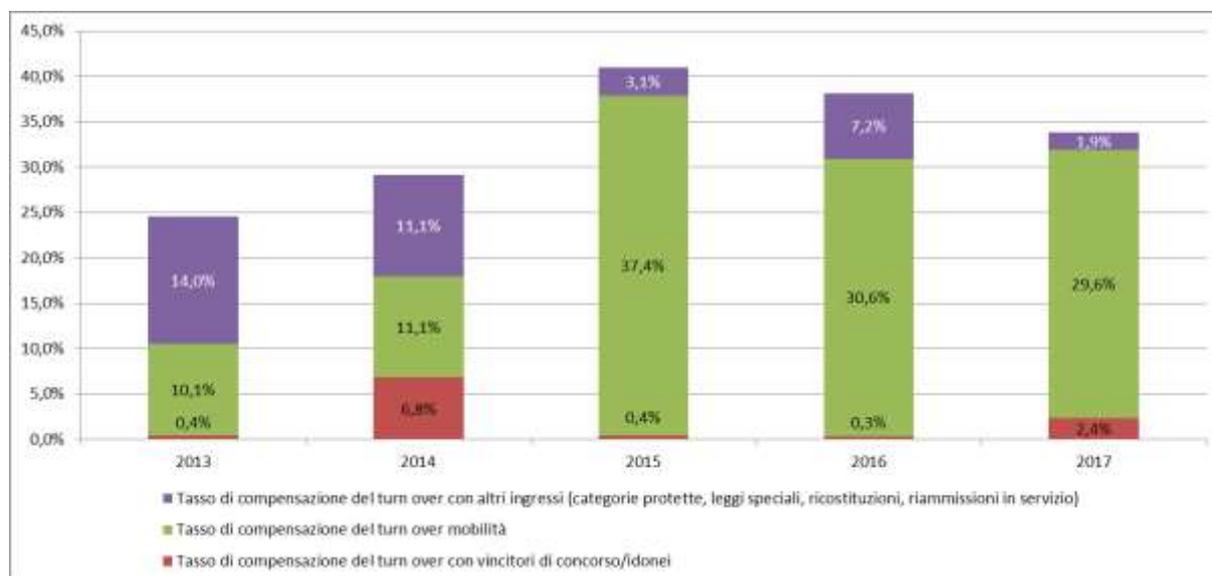
<sup>2</sup> Cionondimeno, l'articolo 16, comma 1, lettera a) *bis* del medesimo decreto legislativo n. 165/2001 ancor oggi affida ai dirigenti di uffici dirigenziali generali le proposte relative ai fabbisogni di risorse e profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti d'ufficio, così come l'articolo 17, comma 1, lettera d) *bis* prevede che i dirigenti di uffici di livello non generale concorrano all'individuazione delle risorse e dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti d'ufficio anche al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale.

personale per il triennio 2018 – 2020 che dovranno comunque tener conto dei limiti assunzionali e finanziari previsti dalla legislazione vigente, come tra l'altro previsto dall'articolo 6, comma 3, del D.Lgs. 165/2001.

Nell'ultimo decennio le acquisizioni di personale sono state fortemente limitate dai ripetuti interventi normativi finalizzati al contenimento della spesa pubblica: si fa riferimento sia alle disposizioni generali che hanno finora frenato il *turn over* sia alle norme che hanno imposto la riallocazione del personale soprannumerario degli enti di vasta area e della Croce Rossa Italiana, i cui effetti si sono protratti per tutto il 2017 e influenzano tutt'ora le strategie di acquisizione.

Nel tempo, le limitazioni a più riprese disposte dal legislatore hanno comportato la significativa contrazione del numero degli effettivi pur avendo l'Agenzia utilizzato ampiamente (e, da ultimo, forzatamente) la mobilità da altre amministrazioni; peraltro l'ampio ricorso alla mobilità ha contribuito all'innalzamento dell'età media del personale in servizio e ha inevitabilmente prodotto perdite in termini di identità e spirito di appartenenza, oltre che di competenze tecnico specialistiche. È evidente che le azioni di formazione, per quanto mirate e costanti, possono risultare utili ma non decisive nel recupero di una maggiore capacità operativa. Come risulta dalla figura seguente (fig. 1) le acquisizioni per concorso hanno contribuito solo in minima parte a compensare il *turn over*, mentre molto spazio hanno avuto le acquisizioni per mobilità da altre amministrazioni.

**Figura 1** Tasso di compensazione del *turn over* per tipologia di acquisizione 2013-2017



Di anno in anno le acquisizioni per mobilità hanno consentito di compensare in parte il consistente flusso di uscite, senza però realizzare il necessario ricambio generazionale: l'età media del personale in servizio dall'anno di istituzione dell'Agenzia si è notevolmente innalzata, passando dai 46 anni del 2001 ai 53 del 2017.

Per invertire tale processo, in considerazione dei rilevanti obiettivi indicati per il breve e medio periodo dal Ministro, nel triennio l'Agenzia, fermi restando i citati limiti assunzionali e finanziari

previsti dalla legislazione vigente, darà nuovo impulso alle azioni concorsuali per acquisire complessivamente **754** unità di terza area (cui vanno ad aggiungersene altre **147** risultanti dallo scorrimento di graduatorie dell'ex AAMS e dell'INAIL) e **205** unità di seconda area<sup>3</sup>. Al contempo potranno essere acquisite attraverso procedure di mobilità **903** unità (di cui **450** di terza area, **450** di seconda area e **3** di prima area).

Ciò consentirebbe di ridurre notevolmente le percentuali di scopertura che si registrano all'attualità, portandole a fine triennio a valori fisiologici almeno per le professionalità più elevate: **6%** per la terza area, **10%** per la seconda area e **17%** per la prima area.

Quanto al personale di qualifica dirigenziale, risultano accantonate risorse per l'acquisizione di **105** dirigenti di seconda fascia, tra vincitori e idonei di concorso, mentre altri **10** dirigenti di seconda fascia potranno essere acquisiti attraverso procedure di mobilità o conferimento di incarichi ai sensi dell'articolo 19, commi 5 *bis* e 6 del decreto legislativo n. 165/2001. All'esito delle descritte azioni risulterebbe azzerata la carenza di personale dirigenziale che l'Agenzia da tempo registra.

Le ipotesi operative sopra delineate tengono conto delle percentuali di *turn over* oggi consentite dal legislatore (che corrispondono, per il 2018, al 25% per le aree funzionali e al 100% per i dirigenti e per il biennio 2019 - 2020 al 100% per entrambe le tipologie di personale), percentuali che lo stesso legislatore potrebbe ridurre.

Anche le cifre relative alla mobilità da altri enti rappresentano un obiettivo il cui effettivo raggiungimento resta fortemente condizionato dal contesto normativo: il perdurante blocco delle assunzioni, che ha inciso fortemente su questa Agenzia, ha investito anche altre amministrazioni che, non potendo realizzare il necessario *turn over*, si trovano spesso impossibilitate a cedere il proprio personale (e, quindi, a fornire il nulla osta alla mobilità verso questa Agenzia).

Le politiche di acquisizione finora esposte hanno la finalità di arrestare l'allarmante contrazione degli effettivi, ma restano condizionate dalle limitazioni alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente e non possono quindi considerarsi adeguate al fabbisogno di personale dell'Agenzia: se anche tutte le iniziative descritte verranno portate a compimento come da programma (non venendo ridimensionate per effetto di interventi legislativi), a fine triennio rimarrebbero comunque mancanti circa **1.000** unità di personale, per ottenere le quali andrebbero consentite, dal legislatore, azioni di reclutamento in deroga.

Nel seguito vengono descritte nel dettaglio le azioni di acquisizione pianificate per il triennio 2018 - 2020.

## **Dirigenti**

Al 31 dicembre 2017 l'Agenzia dispone di **279 posizioni dirigenziali**<sup>4</sup> e di **130 dirigenti in servizio** - di cui **114** di seconda fascia<sup>5</sup> - per coprirle, registrando così in media un tasso di

---

<sup>3</sup> Dal conteggio sono escluse le acquisizioni di categorie protette che ammontano a 22 unità.

<sup>4</sup> Gli uffici di seconda fascia istituiti sono 254 a fronte di una dotazione organica di 286 unità. Le posizioni dirigenziali di prima fascia istituite sono 25 (di cui 23 di dotazione organica e 2 extra dotazione organica).

copertura del **47%** (64% per la prima fascia e 45% per la seconda fascia). Non sono conteggiati tra i 130 dirigenti di cui sopra **2 dirigenti di seconda fascia in aspettativa** e **3 dirigenti di seconda fascia in posizione di comando** presso altre amministrazioni (così come il Direttore dell'Agenzia).

Le dinamiche prevedibili per il triennio 2018 - 2020 (cessazioni o comandi out di dirigenti, pari a 24 unità) porterebbero i dirigenti in servizio a 106 unità a fine 2020<sup>6</sup> in assenza di acquisizioni.

Fino alla fine del 2018 le posizioni dirigenziali scoperte potranno essere in parte presidiate da funzionari delegati titolari di posizioni organizzative temporanee: al 1° gennaio 2018 su 146 uffici dirigenziali non generali condotti *ad interim*, risultano istituite **117** posizioni organizzative temporanee (POT) che, ai sensi dell'articolo 4 *bis* del decreto legge n. 78/2015, come da ultimo modificato dalla legge n. 205/2017, potranno rimanere attive fino al 31 dicembre 2018.

Le azioni per potenziare la compagine dirigenziale devono però tener conto delle modifiche organizzative in corso di definizione e delle leve gestionali di cui le Agenzie fiscali dispongono in ragione della legge di bilancio 2018.

Come già detto, il mutamento degli assetti organizzativi dell'Agenzia comporterà la riduzione delle posizioni dirigenziali di prima e di seconda fascia (rispettivamente di 2 e di circa 40 unità). Al 1° gennaio 2019 potranno quindi essere significativamente ridotte le posizioni dirigenziali e potrebbero essere al contempo attivate non poche posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, alta professionalità o particolare specializzazione previste dal nuovo regolamento di amministrazione approvato dal Comitato di gestione a fine del mese di febbraio 2018.

Una parte consistente delle carenze che comunque si registreranno potrà essere colmata, tra la fine del 2018 e l'inizio del 2019, ove si concludano positivamente (e rapidamente) le vicende contenziose e le attività amministrative connesse al concorso indetto dall' Agenzia a fine 2011: potranno essere acquisiti **68** vincitori così come gli idonei (attualmente quantificabili in **12**).

Nel 2018 altre acquisizioni potranno essere perfezionate tramite mobilità o affidamento di incarichi a tempo determinato ai sensi dell'articolo 19, commi 5-*bis* e 6 del d. lgs. n. 165/2001 (in ipotesi **10** dirigenti di seconda fascia): queste ultime acquisizioni consentiranno nell'immediato di ovviare alle difficoltà operative registrate in alcuni ambiti territoriali in cui è maggiore (e assai distante da limiti fisiologici) la carenza di posizioni dirigenziali di seconda fascia.

Nel corso del triennio 2018 - 2020, una volta definite tutte le implicazioni delle previste modifiche organizzative, potrà essere valutato l'avvio di una nuova procedura concorsuale per il reclutamento di **13** dirigenti di seconda fascia.

Nel **2020** è previsto in ogni caso l'ingresso di **12** dirigenti di seconda fascia vincitori del corso-concorso che sarà indetto dalla S.N.A. ai sensi dell'art. 1, comma 216, della legge 28 dicembre 2015, n. 208.

---

<sup>5</sup> Tra i 114 dirigenti di seconda fascia ve ne sono attualmente 6 che rivestono incarichi di prima fascia.

<sup>6</sup> Non sono conteggiati tra i 106 il Direttore dell'Agenzia, **1 dirigente di seconda fascia in aspettativa** e **4 dirigenti di seconda fascia in posizione di comando presso altre amministrazioni**.

## Personale delle aree funzionali

Al 31 dicembre 2017 l'Agenzia poteva contare su 10.748 unità, di cui 10.617<sup>7</sup> in servizio.

La stima delle cessazioni previste per il triennio 2018 - 2020 è stata effettuata partendo dal dato delle cessazioni già certe all'attualità (cessazioni per limiti di età o per dimissioni già definite) incrementato delle dimissioni prevedibili sulla base del *trend* storico delle cessazioni registrate nell'ultimo quinquennio.

La serie storica delle cessazioni dal 2013 al 2017, distinte tra personale dirigente e personale appartenente alle aree funzionali è riportata nella tabella A. La serie storica delle cessazioni, per il medesimo periodo, distinte per motivo di abbandono è invece desumibile dalla tabella B.

**Tabella A Serie storica delle cessazioni 2013 - 2017**

	2013	2014	2015	2016	2017
DIRIGENTE	10	7	9	3	5
TERZA	109	133	172	125	199
SECONDA	150	143	222	151	201
PRIMA	3	8	11	6	7
<b>Totale</b>	<b>272</b>	<b>291</b>	<b>414</b>	<b>285</b>	<b>412</b>

**Tabella B Serie storica cessazioni con indicazione motivo di abbandono**

	2013		2014		2015		2016		2017		media 2013-2017	
Licenziamento	9	3%	6	2%	3	1%	6	2%	10	2%	7	2%
Decesso, recesso entro la prova e risoluzione unilaterale del rapp. di lav.	55	20%	39	13%	57	14%	34	12%	50	12%	47	14%
Collocamento a riposo	75	28%	118	41%	99	24%	69	24%	137	33%	100	30%
Dimissioni	133	49%	128	44%	255	62%	176	62%	215	52%	181	54%
<b>Totale cessazioni</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>	<b>414</b>	<b>100%</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>	<b>412</b>	<b>100%</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>
Passaggi ad altre amministrazioni	<b>6</b>		<b>13</b>		<b>9</b>		<b>4</b>		<b>2</b>		<b>36</b>	
<b>Totale uscite</b>	<b>278</b>		<b>304</b>		<b>423</b>		<b>289</b>		<b>414</b>		<b>371</b>	

<sup>7</sup> La differenza pari a 131 unità è riconducibile al personale dell'Agenzia comandato/distaccato o in posizione di fuori ruolo presso altre amministrazioni o in esonero dal servizio.

Il peso percentuale delle cessazioni per dimissioni si attesta tra un minimo del 44% registrato nel 2014 e un massimo del 62% registrato nel 2015 e nel 2016, con un valore medio pari al 54% del totale delle cessazioni registrate.

Considerato che le cessazioni per dimissioni, di solito, non possono essere inserite nel computo delle cessazioni rilevabili d'ufficio o comunicate con ampio anticipo dai dipendenti, si è proceduto a stimare le cessazioni per il biennio 2018 - 2019 operando una variazione in aumento delle cessazioni allo stato già comunicate dai dipendenti (nel 2017 per le cessazioni del 2018 e nel 2018 per le cessazioni del 2019) del 45%. Le cessazioni del 2020 sono state invece cautelativamente incrementate del 35%, dal momento che i margini di incertezza crescono con la distanza temporale. L'incremento percentuale così individuato è frutto di una prudente stima e risulta coerente con il *trend* degli esercizi precedenti.

	CESSAZIONI PARZIALI (CERTE)			STIMA CESSAZIONI TOTALI		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>TERZA AREA</b>	146	113	161	213	164	217
<b>SECONDA AREA</b>	154	107	180	223	155	243
<b>PRIMA AREA</b>	6	2	6	9	3	8
<b>TOTALE AREE</b>	<b>306</b>	<b>222</b>	<b>347</b>	<b>445</b>	<b>322</b>	<b>468</b>

Le cessazioni previste per il triennio 2018-2020 ammontano quindi, rispettivamente, a 445 unità nel 2018, 322 unità nel 2019 e 468 unità nel 2020.

Come detto, al fine di contrastare la continua diminuzione degli effettivi, nel triennio l'Agenzia darà corso a nuove assunzioni di personale non dirigente per complessive 1.128 unità, di cui 901 appartenenti alla terza Area e 227 alla seconda Area, cui si aggiungeranno 903 unità di personale da assumere tramite processi di mobilità.

#### *Nuove Assunzioni del triennio*

Con riguardo alle nuove assunzioni, nel triennio saranno avviate procedure concorsuali per reclutare **754 unità di terza area** e **205 unità di seconda area**:

- 50 ingegneri, terza area F1<sup>8</sup>;
- 50 chimici, terza area F1<sup>9</sup>;
- 20 funzionari doganali, terza area F1 da destinare alla Provincia autonoma di Bolzano<sup>10</sup>;

<sup>8</sup> Assunzioni finanziate con risorse messe a disposizione in parte dal D.P.C.M. 10 marzo 2011 e in parte dal D.P.C.M. 29 luglio 2014.

<sup>9</sup> Assunzioni finanziate con i risparmi derivanti dalle cessazioni registrate nel 2016. La relativa richiesta di autorizzazione è all'esame del competente Dipartimento della funzione pubblica.

<sup>10</sup> Assunzioni finanziate con i risparmi derivanti dalle cessazioni registrate nel 2016. La richiesta di autorizzazione è all'esame del competente Dipartimento della funzione pubblica.

- 634 funzionari doganali, terza area F1<sup>11</sup>;
- 205 unità di seconda area F3 con profilo di assistente doganale<sup>12</sup>.

È prevedibile che solo una parte delle relative acquisizioni possa essere perfezionata nel corso del **2018 (50 ingegneri)**. Le altre acquisizioni saranno distribuite nel biennio 2019 – 2020.

Più rapidamente, entro la prima metà del **2018**, potranno essere reclutate **147 unità** appartenenti alla terza area funzionale attingendo dalle graduatorie di vincitori/idonei di procedure concorsuali espletate da altre amministrazioni (ex AAMS e INAIL)<sup>13</sup>.

Sempre nel **2018** l’Agenzia continuerà a garantire le acquisizioni di personale appartenente alle categorie protette, sottratte ai vincoli assunzionali e stimate in **20 unità di seconda area F1**. Nel **2019** si prevede l’assunzione in seconda area di altre **2 unità** di personale appartenente alle categorie protette.

#### *Assunzioni del triennio tramite mobilità*

Come anticipato, per far fronte alle cospicue cessazioni previste, nel triennio sarà utilizzata anche la leva della mobilità: circa **900** unità (di cui **450** di terza area, **450** di seconda area e 3 di prima area). Già nel 2018 si prevede l’ingresso per tale via di circa **350 unità**<sup>14</sup>, di cui 175 di terza area e 175 di seconda area. L’acquisizione delle ulteriori 550 unità sarà distribuita in parti uguali nel biennio 2019 – 2020.

Nel corso del **2018**, l’Agenzia darà inoltre seguito alle ultime acquisizioni ex decreto legislativo n.178/2012 nell’ambito del processo di ricollocazione del personale della Croce Rossa Italiana (**21 unità** di cui 2 di terza area, 16 di seconda area e 3 di prima area), nonché alle dovute acquisizioni del personale delle Camere di Commercio<sup>15</sup> (**12 unità** di cui 7 di terza area e 5 di seconda).

### **Tab. 1- Prospetto consistenza media personale per gli anni 2017/2018 - Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

<sup>11</sup> Assunzioni finanziate con i risparmi derivanti dalle cessazioni anno 2017 (38 unità) già asseverate dall’Organo di controllo e con i risparmi derivanti dalle cessazioni stimate per l’anno 2018 (350 unità) e per l’anno 2019 (246 unità). È in corso di definizione la relativa richiesta di autorizzazione al Dipartimento della funzione pubblica.

<sup>12</sup> Assunzioni finanziate con i risparmi derivanti dalle cessazioni stimate per l’anno 2018 (95 unità) e per l’anno 2019 (110 unità). È in corso di definizione la relativa richiesta di autorizzazione al Dipartimento della funzione pubblica.

<sup>13</sup> Tali acquisizioni saranno finanziate in buona parte con risorse messe a disposizione dal D.P.C.M. 4 aprile 2017 e in parte residuale con risorse risalenti (e corrispondenti a parte delle cessazioni 2012 - 2013).

<sup>14</sup> Nelle circa 350 unità sono ricompresi i già citati ingressi per mobilità dalla Croce Rossa Italiana e dalle Camere di Commercio.

<sup>15</sup> Tali acquisizioni saranno finanziate con il dieci per cento del budget 2017 e 2018, ai sensi dell’art. 3 comma 6 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, che prevede: “... *Le camere di commercio, all’esito del piano complessivo di razionalizzazione organizzativa di cui al comma 3, comunicano l’elenco dell’eventuale personale in soprannumero al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri e al Ministero dello sviluppo economico. Il suddetto personale soprannumerario è ricollocato, nel rispetto delle modalità e dei criteri definiti dal decreto adottato in attuazione dell’articolo 1, comma 423, della legge 23 dicembre 2014, n. 190, con le procedure di cui al comma 7, a valere sul dieci per cento delle facoltà di assunzione previste dalla normativa vigente per gli anni 2017 e 2018....”.*

<b>Prospetto consistenza media personale per l'anno 2018</b>			
<b>Consistenza media del personale in anni persona</b>	<b>Piano 2017</b>	<b>Piano 2018</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	158	151	-4%
Totale Area 3°	6.087	5.976	-2%
Totale Area 2°	4.689	4.560	-3%
Totale Area 1°	175	163	-7%
Distaccati/esoneri	174	148	-15%
<b>Totale personale</b>	<b>11.283</b>	<b>10.998</b>	<b>-3%</b>

**Tab. 2 - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2018 - Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

<b>Tipologia</b>	<b>Previsione del Piano 2017</b>	<b>Previsione del Piano 2018</b>	<b>Variazione</b>
Ore lavorabili lorde	1.807	1.814	7
Ore di assenza per ferie	230	230	0
Ore lavorabili	1.577	1.584	7
Ore di assenza per malattia	58	57	-1
Ore assenze per altre motivazioni	138	131	-7
Ore lavorabili ordinarie	1.381	1.396	15
Ore di straordinario	135	145	10
Ore lavorate pro capite	1.516	1.541	25

**Tab. 3 - Variazione personale in servizio Anno-2018 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

Si fa riferimento al personale in servizio, ivi compresi i comandati presso questa Agenzia da altre amministrazioni, ma non i dipendenti di questa Agenzia esonerati dal servizio, comandati o distaccati presso altra amministrazione.

	a	b	c	d	e	f = a + (b - c) + (d - e)
	SITUAZIONE AL 31/12/2017	ENTRATE	USCITE **	Movimenti di personale proveniente da altra PP.AA. e ingressi ad altro titolo ***		SITUAZIONE AL 31/12/2018
	personale in servizio			entrate	uscite	personale in servizio
Dirigenti*	130	68	8	13		203
Terza area	5.882	197	213	175		6.041
Seconda area	4.570	20	223	175		4.542
Prima area	165		9	3		159
<b>TOTALE</b>	<b>10.747</b>	<b>285</b>	<b>453</b>	<b>366</b>	<b>-</b>	<b>10.945</b>

\* Sono esclusi il Direttore dell'Agenzia, i tre dirigenti in posizione di comando e i due dirigenti in aspettativa.

\*\* Riguardo alle uscite del personale dirigente, il dato comprende oltre alle cessazioni già note all'Agenzia anche una stima delle uscite per eventuali passaggi dalla seconda alla prima fascia. Ai fini del conteggio dei risparmi per cessazioni finalizzati a nuove assunzioni sono state considerate solo le cessazioni certe.

\*\*\* Relativamente al personale di livello dirigenziale: mobilità, conferimento incarichi ex art. 19 c. 5 bis e c. 6 d. lgs. 165/2001

**Tab. 4 – Piano dei Fabbisogni di personale 2018-2020 – Aree Funzionali - Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2018-2020 - AREE FUNZIONALI																					
Area	D.O. 2016	D.O. 2018	Personale al 31.12.2017 (*)	CARENZE fine 2017 rispetto D.O. 2018	USCITE 2018	ENTRATE 2018		Personale al 31.12.2018 (*)	CARENZE fine 2018 rispetto D.O. 2018	USCITE 2019	ENTRATE 2019		Personale al 31.12.2019 (*)	CARENZE fine 2019	USCITE 2020	ENTRATE 2020		Personale al 31.12.2020 (*)	CARENZE fine 2020	uscite 2018-2020	entrate 2018-2020
						Nuove assunzioni	Mobilità/comandi				Nuove assunzioni	Mobilità/co-mandi				Nuove assunzioni	Mobilità/co-mandi				
TERZA AREA	6.990	7.190	5.983	1.207	213	197	175	6.142	1.048	164	169	150	6.297	893	217	535	125	6.740	450	594	1.351
SECONDA AREA	5.380	5.156	4.598	558	223	20	175	4.570	586	155	2	150	4.567	589	243	205	125	4.654	502	621	677
PRIMA AREA	210	180	167	13	9	-	3	161	19	3			158	22	8			150	30	20	3
<b>TOTALE AREE</b>	<b>12.580</b>	<b>12.526</b>	<b>10.748</b>	<b>1.778</b>	<b>445</b>	<b>217</b>	<b>353</b>	<b>10.873</b>	<b>1.653</b>	<b>322</b>	<b>171</b>	<b>300</b>	<b>11.022</b>	<b>1.504</b>	<b>468</b>	<b>740</b>	<b>250</b>	<b>11.544</b>	<b>982</b>	<b>1.235</b>	<b>2.031</b>

(\*) Personale dell'Agenzia compreso il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia.

**Tab. 5 – Piano dei Fabbisogni di personale 2018-2020 – Personale Dirigente - Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2018-2020 - PERSONALE DIRIGENTE																			
Qualifica	Posizioni dirigenziali (3)	Posizioni dirigenziali a decorrere dal 1.1.2019	Personale al 31.12.2017	CARENZE fine 2017	USCITE 2018 (4)	ENTRATE 2018		Personale al 31.12.2018	CARENZE fine 2018	USCITE 2019 (4)	ENTRATE 2019		Personale al 31.12.2019	CARENZE fine 2019 (5)	USCITE 2020 (4)	ENTRATE 2020		Personale al 31.12.2020	CARENZE fine 2020 (5)
						Assunzioni	Mobilità o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia - art. 19 c. 5 bis e c. 6				Assunzioni	Mobilità o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia - art. 19 c. 5 bis e c. 6				Assunzioni	Mobilità o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia - art. 19 c. 5 bis e c. 6		
DIRIGENTI I Fascia (1)	25	23	21	4	2	0	3	22	3	2		3	23	-	2		2	23	-
DIRIGENTI II Fascia (2)	254		114	140	6	68	10	186	68	6	12		192	62	6	25	0	211	43
<b>DIRIGENTI</b>	<b>279</b>	<b>23</b>	<b>135</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>68</b>	<b>13</b>	<b>208</b>	<b>71</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>215</b>	<b>62</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>234</b>	<b>43</b>

(1) Escluso il Direttore dell'Agenzia.

(2) Sono esclusi i 5 dirigenti con incarico di prima fascia (inclusi tra quelli di I fascia), sono invece compresi i 3 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo e i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5 bis e comma 6.

(3) Le posizioni dirigenziali di seconda fascia sono 254 a fronte di una dotazione organica di 286 unità. Le posizioni dirigenziali di prima fascia istituite sono 25 (di cui 23 di dotazione organica e 2 extra dotazione organica).

(4) Il dato comprende oltre alle cessazioni già note all'Agenzia anche una stima delle uscite per eventuali passaggi dalla seconda alla prima fascia. Ai fini del conteggio dei risparmi per cessazioni finalizzati a nuove assunzioni sono state considerate solo le cessazioni certe.

(5) La carenza delle posizioni di I fascia è calcolata rispetto al numero degli uffici istituiti a decorrere dal 1° gennaio 2019, mentre la carenza delle posizioni di II fascia è calcolata rispetto al numero vigente delle posizioni dirigenziali.

**Tab. 6 - Distribuzione risorse umane per servizio - Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

<b>DISTRIBUZIONE RISORSE UMANE PER SERVIZIO</b>		
<b>Area</b>	<b>Programma 2018</b>	<b>Distribuzione % sul totale ore</b>
<b>Totale</b>	<b>15.806.111</b>	<b>100,00%</b>
<b>Area Gestione tributi e Servizi</b>	<b>6.092.062</b>	<b>38,54%</b>
- <i>Gestione Tributi</i>	4.929.791	31,19%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP.AA.</i>	1.012.203	6,40%
- <i>Servizi di mercato</i>	150.068	0,95%
<b>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</b>	<b>5.434.765</b>	<b>34,38%</b>
- <i>Vigilanza e controlli</i>	4.604.197	29,13%
- <i>Antifrode</i>	242.694	1,54%
<i>di cui dedicate ad attività di PG (AF05.01P02)</i>	1.068.501	
- <i>Contenzioso tributario</i>	587.874	3,72%
<b>Area Governo</b>	<b>1.590.679</b>	<b>10,06%</b>
<b>Area Supporto</b>	<b>2.251.972</b>	<b>14,25%</b>
<b>Area Investimento</b>	<b>436.633</b>	<b>2,76%</b>
- <i>Formazione</i>	228.421	1,45%
- <i>Innovazione</i>	208.212	1,32%

## 5 LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE

La pianificazione delle attività formative per il triennio 2018 - 2020 è fortemente influenzata dalle azioni di riordino degli assetti organizzativi volte a realizzare la piena fusione delle due componenti dell'Agenzia medesima - area dogane e area monopoli - e a perseguire una maggiore flessibilità e un migliore impiego delle risorse umane.

A partire dal **2018** saranno organizzate sessioni formative volte ad accompagnare e spiegare il cambiamento in atto, a facilitare lo scambio di conoscenze e di esperienze tipiche delle due aree di attività e, al contempo, a favorire l'attuazione dei piani di rotazione del personale, in conformità alla normativa anticorruzione. Si farà consistente ricorso alla modalità di erogazione tramite videoconferenza che consente di conseguire economie e di raggiungere una più ampia platea di discenti, anche estendendo la partecipazione alle attività formative a soggetti che versino in condizioni svantaggiate (familiari o personali, suscettibili di tutela).

Nel **2018** numerose iniziative di *training on the job* accompagneranno costantemente le attività di analisi e di sperimentazione che sono già state avviate per le strutture operative - uffici delle dogane e uffici dei monopoli - ubicate in dieci regioni e che interesseranno a breve anche alcune strutture centrali, al fine di agevolare la definizione del nuovo assetto organizzativo, eliminare duplicazioni e sovrapposizioni gestionali ed evitare la dispersione di risorse.

Sempre a partire dal **2018** saranno sviluppati programmi formativi volti a sensibilizzare il personale tutto alle tematiche della prevenzione delle discriminazioni, delle molestie e del *mobbing* e promuovere condotte *gender friendly*.

Tenuto conto dei contenuti tecnico specialistici che caratterizzano il *core business* dell'Agenzia, non mancheranno le consuete, importanti iniziative formative tipiche dell'area di intervento "specialistica" avente la finalità di:

- sostenere l'aggiornamento professionale utile per la corretta e tempestiva applicazione della normativa unionale;
- potenziare l'attività di antifrode e di controllo nei vari settori operativi (dogane, accise e gioco pubblico);
- diffondere la conoscenza delle funzionalità informatiche di cui l'Agenzia dispone e dei nuovi strumenti che garantiscono l'interoperabilità tra i sistemi/piattaforme telematiche;

Analogamente a quanto già sperimentato nel 2017, per la linea formativa "di base", finalizzata al primo inserimento dei dipendenti acquisiti per mobilità o tramite concorso, verranno proposti percorsi formativi misti, che contemplano l'erogazione in aula di corsi sulle attività afferenti al *core business* dell'Agenzia, così come l'utilizzo di corsi già presenti sulla piattaforma *e-learning*: potranno così essere più facilmente fruibili sia le tematiche "valoriali" (anticorruzione, etica e politiche di genere, trasparenza, valutazione) sia le tematiche afferenti alle attività indirette e di supporto (protocollo, presenze/assenze, posta elettronica, controllo di gestione, *query & reporting*, etc.).

A partire dal **2019** sarà intensificata la formazione manageriale, in coerenza con il programma delle acquisizioni di personale di qualifica dirigenziale.

## 6 LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ

Nel triennio si darà corso ad attività di analisi finalizzate a creare condizioni lavorative più moderne, meglio conciliabili con gli impegni familiari e, al contempo, improntate al rispetto delle differenze di età e di genere.

L'Agenzia si attiverà per sviluppare l'analisi delle migliori pratiche esistenti in materia e la verifica della sostenibilità di nuove e concrete iniziative, in particolare volte a:

- favorire prassi e modalità lavorative che promuovano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- eliminare gli stereotipi uomo-donna nell'ambiente lavorativo;
- favorire un'equa rappresentanza dei generi nelle attività più rilevanti e nei momenti decisionali.

Con riferimento alla prima linea di azione, saranno sviluppate nuove forme flessibili di lavoro, all'esito delle sperimentazioni attivate e da attivare presso l'Agenzia (telelavoro domiciliare e delocalizzato, *smart working*).

Nel **2018** verrà ampliata la platea dei lavoratori da coinvolgere nella sperimentazione del telelavoro, al fine di verificare la sostenibilità delle varie ipotesi prefigurabili e definire le modalità applicative. Nel triennio verranno individuate altre forme di lavoro agile da attuare previa sperimentazione. L'obiettivo è quindi trovare nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, sia per agevolare i dipendenti che, per motivi personali e/o familiari, possono essere particolarmente sfavoriti dalle rigidità tipiche delle attività lavorative sia per sopperire a difficoltà operative di alcune strutture.

L'Agenzia si adopererà a favorire prassi lavorative che agevolino la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (ad esempio, limitando l'indizione di riunioni in prossimità della conclusione dell'orario di lavoro, promuovendo l'utilizzo del software *skype for business*) e, al contempo, a contrastare il permanere (o il diffondersi) di stereotipi uomo-donna nell'ambiente lavorativo (prestando, ad esempio, attenzione al linguaggio e alle immagini utilizzate per la divulgazione di materiale informativo e per la predisposizione di materiale didattico).

Sarà valutata l'utilità di attivare convenzioni con asili nido e ludoteche (per il periodo di chiusura delle scuole) nonché con servizi di assistenza per anziani e disabili, al fine di agevolare i lavoratori nella gestione delle incombenze connesse alla vita familiare e nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Sarà valutata anche l'utilità di creare una "banca del tempo", vale a dire un punto di raccolta della domanda e dell'offerta di reciproca "assistenza" che permetta a quanti condividono lo stesso ambiente lavorativo di trovare e dare supporto più agevolmente nei momenti di difficoltà.

Nel triennio verrà effettuato con regolarità il monitoraggio dei dati disponibili nelle banche dati del personale e verrà condotta ogni utile analisi al fine di verificare l'assenza di manifeste discriminazioni di genere (nel conferimento di incarichi, nell'effettuazione di docenze, nella partecipazione a missioni e gemellaggi internazionali, etc.) così da poter definire e intraprendere, se del caso, azioni correttive (rimozione delle difficoltà operative, introduzione di quote rosa, etc.). Verrà altresì avviato in questo

campo lo studio delle migliori pratiche esistenti in materia presso altre amministrazioni (nazionali ed europee).

L'Agenzia provvederà altresì alla verifica della sostenibilità di nuove e concrete iniziative per prevenire ogni forma di discriminazione o emarginazione, anche per la (eventuale) istituzione di uno "sportello di ascolto", coinvolgendo anche le istituzioni già deputate alla tutela della salute lavorativa, per l'inserimento nell'ambito dell'Agenzia della figura professionale dello "psicologo del lavoro".

Tutto ciò sarà realizzato in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) e con i Consiglieri di fiducia, senza mancare di coinvolgere l'Organismo paritetico per l'innovazione, previsto dal nuovo CCNL.

La formazione potrà essere di supporto alle predette azioni tramite interventi formativi diretti ai dirigenti e ai funzionari chiave, volti a migliorare i comportamenti e gli stili manageriali, nonché interventi di informazione e di accompagnamento per i lavoratori che intendano usufruire dei nuovi strumenti di lavoro flessibile.

Corsi specifici saranno destinati ai "Consiglieri di fiducia" al fine di accrescerne le capacità di ascolto e di sostegno ai dipendenti vittime di molestie, *mobbing* o discriminazioni. Azioni formative riguardanti questi temi e campagne interne di sensibilizzazione potranno essere rivolte al personale tutto: anche in questo campo sarà potenziato lo strumento della videoconferenza con l'ausilio del software *skype for business*, per evitare discriminazioni nei confronti dei discenti portatori di disabilità.

## 7. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA

Le risorse economiche necessarie per garantire la sostenibilità del Piano sono indicate nei prospetti che seguono.

**Tab. 7 – Costi di funzionamento**

<b>COSTI CORRENTI 2018</b>	<b>€/mln</b>
Famiglia 3: Costi della produzione	107,0
Famiglia 4: Costi del personale	667,3
Famiglia 5: Costi generali	62,7
<b>Totale</b>	<b>837,0</b>

**Tab. 8 – Emolumenti al personale**

<b>Costi ripartiti per qualifica (*)</b>		
<b>Qualifica</b>		<b>Totale costi previsti 2018</b>
<b>Totale Dirigenti (A)</b>	<b>€ 29.860.152</b>	<b>€ 25.319.753</b>
Dirigenti	€ 20.601.250,91	€ 20.624.519,45
Incarichi provvisori	€ 9.258.900,91	€ 4.695.233,40
<b>Personale non dirigente a tempo indeterminato (B)</b>	<b>€ 485.739.848</b>	<b>€ 504.680.247</b>
Area terza	€ 292.885.737,34	€ 308.260.556,77
Area seconda	€ 186.984.988,02	€ 190.698.937,93
Area prima	€ 5.869.122,82	€ 5.720.752,45
<b>Dirigenti e personale a tempo determinato (è un di cui di A)</b>	<b>€ 11.662.330</b>	<b>€ 7.055.019</b>
Dirigenti con contratti a tempo determinato (**)	€ 11.662.330,28	€ 7.055.018,55
Personale con contratti a tempo determinato		€ 0
<b>TOTALE (A+B)</b>	<b>€ 515.600.000</b>	<b>€ 530.000.000</b>
Tirocinanti		€ 0
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>€ 515.600.000</b>	<b>€ 530.000.000</b>

\* Gli importi sono indicati al lordo degli oneri riflessi e sono comprensivi degli incrementi contrattuali previsti nel nuovo CCNL sottoscritto il 23 dicembre 2017.

\*\* L'importo fa riferimento al costo degli incarichi provvisori e dei dirigenti a tempo determinato.

## 8. PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano degli investimenti per il triennio 2018-2020 descrive le attività progettuali che l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli intende realizzare nel triennio 2018-2020 al fine di sostenere e sviluppare i processi di modernizzazione e innovazione della propria organizzazione in coerenza con gli obiettivi di politica fiscale e le linee strategiche d'intervento indicate dall'Autorità politica.

Il Piano fornisce una rappresentazione unitaria e sintetica della complessiva attività d'investimento dell'Agenzia in conformità a quanto previsto dall'art. 70, comma 6, del D.lgs. 300/1999 e dall'art. 5 del Regolamento di contabilità.

Le esigenze di sviluppo dell'Agenzia sono articolate in macroaree di intervento che riepilogano i progetti pianificati in termini di interventi specifici da realizzare, finalità, benefici, risultati attesi e relativi costi previsti per il triennio. La previsione di spesa costituisce limite di impegno solo per il 2018 in quanto, per i due anni successivi, i dati indicati nel piano devono essere intesi come proiezioni variabili in funzione del grado di realizzazione degli interventi pianificati e delle risorse che si renderanno effettivamente disponibili nei corrispondenti esercizi finanziari.

Il Piano, strutturato in tal modo, consente di raccordare gli investimenti agli obiettivi strategici dell'intera Agenzia e di misurare lo stato di sviluppo delle iniziative innovative rispetto ai risultati attesi, in un'ottica di ulteriore miglioramento della performance.

Il Piano degli investimenti per il triennio 2018-2020 è articolato nelle seguenti macroaree:

- *Progetti di evoluzione del sistema informativo*: riguardano attività progettuali a contenuto ICT finalizzate a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, per migliorare la qualità complessiva del servizio telematico. In particolare, sono ricomprese le attività inerenti all'innovazione del patrimonio informativo, al fine di sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi doganali, migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l'efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale.

I progetti comprendono, inoltre, le attività inerenti l'innovazione e lo sviluppo del sistema informatico di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi, nonché quelle finalizzate a potenziare i servizi on-line di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e a ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Sono, infine, previsti gli interventi di potenziamento degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso tenuto conto che all'interno di un progetto pluriennale sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi.

- *Progetti per la messa in qualità dei laboratori chimici*: si tratta di iniziative per migliorare ulteriormente il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici delle dogane e per potenziarne le dotazioni strumentali con l'obiettivo di accrescerne le potenzialità di indagine analitica.
- *Progetti per la qualificazione del patrimonio*: si tratta di interventi logistico-strutturali anche connessi con l'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D. Lgs. n. 81/2008 nonché di azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento

energetico, in una prospettiva di riduzione dell'impatto ambientale, e di specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT con particolare riguardo alle attrezzature destinate alle attività di controllo.

### **Progetti di evoluzione del sistema informativo (ICT)**

Rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

- ✓ sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali dell'Agenzia (*Digitalizzazione accise e dogane; Digitalizzazione procedura porto di bari; Accertamento, controlli e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extra tributari; Gestione del contenzioso; Mappe dei processi; E-learning Academy; Gestione risorse umane, Pianificazione, amministrazione e finanza*);
- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni (*Gestione e sviluppo dei sistemi di supporto alla comunicazione; Servizi cooperativi*);
- ✓ realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Gestione dei laboratori chimici; Gestione delle restituzioni; Progetti unionali; Servizi di back office; Evoluzione della NMSW e dell'E-Manifest*);
- ✓ acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Potenziamento tecnologico*);
- ✓ potenziare i sistemi informatici preposti all'esercizio delle funzioni istituzionali in materia di giochi e di tabacchi (*Apparecchi da divertimento e intrattenimento, Sistema per il gioco a distanza, Sistema per il gioco del bingo, Sistema per i giochi numerici a totalizzatore nazionale, Giochi ippici e sportivi, Gioco del lotto e lotterie, Gestione delle concessioni e degli adempimenti dei concessionari dei giochi, Sistema accise tabacchi, Sistema dei controlli per monopoli, Sistema amministrativo e tributario, Business intelligence per giochi, tributi tabacchi/accise e analisi strategica, Datawarehouse e business intelligence per il sistema dei controlli*);
- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con i cittadini e gli operatori nell'ambito dei compiti istituzionali (*Sito internet e intranet*);
- ✓ potenziare i sistemi infrastrutturali (*Gestione ed evoluzione dell'infrastruttura, Gestione progetti informatici*).

### **Progetti per la messa in qualità dei laboratori chimici delle dogane**

Rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

- ✓ aggiornare e potenziare le dotazioni strumentali dei Laboratori chimici dell'Agenzia al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci;
- ✓ promuovere e sviluppare l'utilizzo di laboratori mobili che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo. Lo sviluppo e l'utilizzo dei laboratori mobili ha assunto importanza strategica anche per la Commissione Europea (DG-TAXUD) nel quadro delle misure di rafforzamento per la sicurezza dei mercati e dei cittadini.

## Progetti per la qualificazione del patrimonio

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- ✓ *Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale* che mira ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a migliorare l'operatività degli Uffici;
- ✓ *Potenziamento delle attività di controllo* volto ad innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari da parte degli Uffici delle Dogane, attraverso la dotazione e l'impiego di apposita strumentazione tecnica. Il prospetto che segue riporta il fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2018-2020.

Macroaree progettuali	Costi			
	2018	2019	2020	Totale 2018-2020
	<i>Importi in milioni di €</i>			
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	46,8	40,5	38,7	<b>125,8</b>
Messa in qualità dei laboratori chimici	4,2	4	4	<b>12,2</b>
Qualificazione del patrimonio	49,0	44,9	41,8	<b>135,9</b>
Totale	<b>100</b>	<b>89,5</b>	<b>84,5</b>	<b>273,9</b>

## **APPENDICE**

### ***Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale adottati dall’Agenzia***

#### **Il sistema di valutazione dei dirigenti di seconda fascia**

Il sistema di valutazione dei Dirigenti di seconda fascia<sup>16</sup> (SIVAD) è stato adottato dall’amministrazione doganale nel 1999 sulla base delle indicazioni contenute nel decreto legislativo 29/1993, nel decreto legislativo 80/1998 e nel Contratto collettivo per la dirigenza del settembre 1997. Il sistema è stato poi verificato e confermato nel 2010, con i seguenti opportuni correttivi.

- a) Al fine di superare la criticità rappresentata dal “fattore indulgenza”, in particolare è stata introdotta nella procedura una fase di “omogeneizzazione” dei risultati, vale a dire un momento di confronto tra valutatori che serve a calibrare secondo criteri maggiormente omogenei l’utilizzo delle componenti discrezionali della valutazione già in sede di valutazione di prima istanza.

Il confronto diretto tra valutatori - finalizzato a esaminare le valutazioni attribuite anche alla luce del giudizio di una pluralità di fruitori del lavoro del dirigente - contribuisce a incrementare le informazioni a disposizione di ogni singolo valutatore e quindi favorisce maggiore omogeneità e serietà delle valutazioni.

- b) Viene introdotta un’ulteriore modifica per ridurre il “fattore indulgenza”. Prima di quella data il sistema di valutazione dei dirigenti di livello non generale prevedeva cinque fasce di merito, nel senso che cinque erano i possibili differenti esiti ai fini della retribuzione di risultato, anche se ben più di cinque erano i punteggi possibili. Vengono modificate, quindi, le “conseguenze” economiche della valutazione, sdrammatizzando il valore del “salto” da una fascia all’altra e ricavando le ricadute economiche secondo una funzione continua dei punteggi ottenuti<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Manuale di valutazione dei dirigenti SIVAD, a cura del MEF, aprile 1999 Roma.

<sup>17</sup> Più precisamente: la retribuzione di risultato è pari a 0 per punteggi inferiori a 90; pari al 70% del premio medio per punteggi compresi tra 90 e 97,5; cresce in misura proporzionale al punteggio di valutazione per punteggi superiori a 97,5 sino al punteggio massimo di 120; in aggiunta, per chi si colloca nella fascia di punteggio tra 118 e 120 viene erogato un bonus di 100 euro.

- c) Il rischio di accreditare al dirigente meriti non suoi viene superato attraverso il ridimensionamento delle componenti della valutazione che poggiano sui risultati della struttura guidata dal valutato.

Nell'arco di tempo che va dal 2001 al 2014, la modifica più significativa nella gestione<sup>18</sup> del modello è l'introduzione della valutazione delle capacità manageriali. In questa direzione vanno molti altri interventi effettuati nel tempo sul sistema di valutazione. Il peso delle capacità manageriali viene portato nel 2011 al 25% e, nel 2012, si elimina la pur minima differenziazione esistente tra uffici che curano attività operative e uffici ad attività indiretta. Nel 2014 il peso relativo alle capacità manageriali viene portato per tutte le strutture al 35%.

#### *Elementi principali del sistema di valutazione*

Il sistema si articola su due assi portanti:

- valutazione dei risultati conseguiti – basata sulla verifica del livello di corrispondenza tra obiettivi assegnati al titolare di una posizione dirigenziale e i risultati ottenuti da quest'ultimo nell'esercizio delle sue funzioni;
- valutazione della qualità della prestazione – basata sul confronto tra comportamenti organizzativi e capacità manageriali attesi dall'organizzazione e ruolo effettivamente esercitato dal valutato nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione con il sistema SIVAD si sviluppa in tre fasi temporali, ciascuna delle quali comporta numerosi adempimenti a carico dei diversi attori interessati al processo.

Assegnazione degli obiettivi, come da Convenzione e da relativo Piano dell'Agenzia, e individuazione dei criteri di valutazione della qualità della prestazione. A monte del processo c'è l'attività di definizione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi, che coinvolge oltre a valutatori e valutati diverse strutture di supporto (uffici di pianificazione e controllo, ufficio centrale di valutazione). È la prima fase del processo di valutazione, finalizzata ad assegnare gli obiettivi a ciascun valutato e a individuare e ponderare i criteri per la valutazione della qualità della prestazione.

Nella prima fase ai dirigenti vengono attribuiti gli obiettivi, diversi in funzione della specifica attività svolta dalla struttura a cui sono preposti. Per le strutture a prevalente attività diretta vengono

---

<sup>18</sup> Si tratta di modifiche introdotte con lo strumento snello della direttiva. Anche le modifiche del peso dei diversi fattori non sono considerate modifiche strutturali ma solo determinazioni annuali di caratteristiche "aperte" del modello di valutazione.

assegnati, di norma, quattro obiettivi qualitativi e un obiettivo quantitativo<sup>19</sup> (cosiddetto obiettivo sintetico), mentre ai responsabili di Uffici dirigenziali a prevalente attività indiretta vengono assegnati solo obiettivi qualitativi<sup>20</sup> (di norma cinque). A partire dall'anno 2003, è stata introdotta per tutti i dirigenti la valutazione delle capacità manageriali e delle competenze organizzative, con un peso percentuale pari al 20%, poi incrementato fino al 35% nel 2014. Su questo versante, i fattori considerati sono le capacità realizzative, l'autonomia, l'innovazione, la gestione risorse umane, la valorizzazione delle risorse umane, la gestione delle risorse strumentali e finanziarie, la qualità delle relazioni interne/esterne.

Annualmente, con apposite direttive, vengono definiti i pesi relativi ai diversi elementi della valutazione (obiettivi quantitativi e qualitativi, capacità manageriali), e le relative griglie dei giudizi e dei punteggi alle quali corrispondono le soglie di conseguimento degli stessi.

Controllo dell'avanzamento. È la fase di controllo dello stato di avanzamento nel perseguimento degli obiettivi assegnati. L'ufficio del controllo di gestione analizza gli scostamenti e suggerisce azioni correttive. I direttori di vertice valutano le analisi degli scostamenti e i comportamenti organizzativi tenuti dal valutato indicando le linee di riforma dell'azione e dei comportamenti manageriali.

Consuntivazione dei risultati e valutazione del dirigente. È la fase finale, di confronto sui consuntivi, e di analisi delle cause che hanno determinato le prestazioni effettuate e gli andamenti riscontrati rispetto agli obiettivi assegnati; essa si conclude con la vera e propria valutazione del dirigente. L'analisi degli scostamenti può condurre anche alla neutralizzazione degli obiettivi, ovvero alla esclusione di un parametro e alla conseguente rideterminazione degli altri, nei casi in cui la mancata o parziale realizzazione di un risultato atteso dipende da fenomeni non governabili dal dirigente valutato.

La consuntivazione dei risultati e la valutazione del dirigente costituiscono la conclusione del processo di valutazione. Quest'ultima fase è, a sua volta distinta, in due momenti:

- raccolta e analisi dei dati di consuntivazione, ivi comprese le relazioni annuali predisposte dai valutati nel periodo di riferimento;

---

<sup>19</sup> Questi obiettivi vengono assegnati a tutti gli uffici di terzo livello che svolgono attività di produzione diretta; i risultati conseguiti danno conto del grado di partecipazione di ogni ufficio al conseguimento degli obiettivi che l'Agenzia si è impegnata a raggiungere con il Ministero vigilante.

<sup>20</sup> Si tratta, di regola, di obiettivi qualitativi riferiti ad azioni specifiche funzionali alla realizzazione delle strategie, ossia commisurati a esigenze straordinarie di adeguamento all'evoluzione normativa o ad altri fattori esogeni.

- formulazione della valutazione e colloquio finale (alla luce dell'analisi dei dati raccolti vengono determinati i punteggi finali attribuibili a ciascun valutato e formalizzata la scheda di valutazione che viene notificata al valutato).

Ciascun valutato redige una relazione sintetica nella quale riporta i dati di consuntivazione, allega le relazioni scritte (redatte annualmente sulla base di apposita direttiva SIVAD) relative agli obiettivi non quantitativi e le eventuali annotazioni e gli eventi significativi collegati con le capacità manageriali e i comportamenti organizzativi posti in essere durante la gestione. In questa fase formula le eventuali richieste di neutralizzazione.

Il valutatore elabora il giudizio finale relativo agli obiettivi non quantitativi e alla valutazione della qualità della prestazione; formalizza, quindi, le valutazioni finali al valutato sulle apposite schede comunicando per iscritto le sue considerazioni e le valutazioni complessive sull'operato del valutato.

In caso di valutazione negativa, prima di procedere alla definitiva formalizzazione della valutazione, acquisisce, in contraddittorio, le deduzioni del dirigente valutato.

Il valutatore di prima istanza trasmette, quindi, alla Direzione centrale personale e organizzazione – Ufficio organizzazione e valutazione - le proprie valutazioni corredate sia della relazione sintetica e delle osservazioni del valutato sia di un proprio circostanziato parere in merito alle ragioni di contestazione esposte dal valutato.

Il "dossier di valutazione" inviato alla Direzione centrale personale e organizzazione – Ufficio organizzazione e valutazione – viene portato all'attenzione del valutatore di seconda istanza, per l'adozione delle valutazioni definitive. Il valutatore di seconda istanza può a questo punto, sulla base degli elementi istruttori accogliere o meno la richiesta di riesame della valutazione.

La valutazione di seconda istanza (valutazione finale) viene notificata ai valutati.

### **Il sistema di valutazione dei dirigenti di prima fascia**

Nell'ambito del processo di riforma e rinnovamento dell'Agenzia è stato adottato in via sperimentale nel 2006 e poi definitivamente dal 2007 il sistema di valutazione dei dirigenti di vertice dell'Agenzia (approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia nella seduta del 28 giugno 2006).

Il sistema è stato verificato e confermato, rimanendo sostanzialmente invariato nelle sue caratteristiche essenziali, a fine 2010. In questa ultima circostanza è stato sottoposto all'approvazione dell'Organismo Interno di Valutazione nel frattempo istituito ai sensi del D.Lgs. 150/2009.

### *Elementi principali del sistema di valutazione*

La valutazione si sviluppa in tre fasi temporali:

assegnazione degli obiettivi, come da Convenzione e da relativo Piano dell'Agenzia, e individuazione dei criteri di valutazione della qualità della prestazione. È la prima fase del processo di valutazione, finalizzata ad assegnare gli obiettivi a ciascun valutato e a individuare e ponderare i criteri per la valutazione della qualità della prestazione;

verifica infra- annuale ed eventuale revisione: verifica in corso d'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi ed eventuale attivazione di misure correttive ovvero revisione dei risultati attesi in caso di significative modifiche del contesto di riferimento.

valutazione finale: valutazione complessiva e relativo calcolo dell'indicatore finale di performance sulla base delle relazioni prodotte dai dirigenti di vertice tenuto conto della reportistica elaborata ai fini gestionali, integrata dalle relazioni Audit e dagli elementi forniti dalle altre strutture competenti.

Tenuto conto della struttura organizzativa dell'Agenzia i dirigenti di vertice sono stati raggruppati nelle seguenti 4 categorie:

- direttori regionali e interregionali;
- dirigenti centrali preposti a strutture operative: garantiscono il supporto metodologico e l'assistenza delle strutture dislocate sul territorio;
- dirigenti centrali con funzioni gestionali: assicurano il funzionamento efficace ed efficiente dell'Agenzia tramite la gestione e la formazione dei dipendenti, e lo sviluppo dei sistemi informatici;
- dirigenti centrali di supporto al Direttore: svolgono incarichi che investono trasversalmente l'intera attività dell'Agenzia.

Punto di partenza del sistema è l'assegnazione di obiettivi definiti in funzione delle competenze istituzionali.

A seconda della tipologia di struttura, per ogni dirigente di vertice, è prevista l'assegnazione di obiettivi riconducibili alle seguenti tre categorie:

- obiettivi generali: sono indicatori complessivi e sintetici dell'andamento globale dell'Agenzia, focalizzati sulla generale capacità di seguire le direttive strategiche concordate con l'Autorità politica e stabilite nella convenzione con il Ministero dell'economia e delle finanze e sulla complessiva efficienza nella gestione delle risorse sia umane sia finanziarie.

La struttura degli obiettivi generali è uguale per tutti i dirigenti di vertice indipendentemente dalla tipologia di struttura condotta e vengono individuati annualmente nella Convenzione. Gli indicatori per la misurazione degli obiettivi generali possono variare negli anni.

- obiettivi di ruolo: si focalizzano su due aspetti del ruolo manageriale. Da un lato riguardano le capacità manageriali (*problem solving*, capacità di relazione e gestione risorse) dei dirigenti, dall'altro il conseguimento di specifici obiettivi assegnati direttamente dal Direttore dell'Agenzia e, per l'area di competenza, dal Vice Direttore Area monopoli.
- obiettivi di struttura: sono indicatori specifici riferiti alla struttura di cui ogni dirigente è responsabile e possono riguardare aspetti gestionali, economici e di innovazione.

Si riporta la tabella riepilogativa dell'articolazione degli obiettivi e dei relativi pesi:

<b>Dirigenti</b> <b>Obiettivi</b>	Direttori regionali/ interregionali	Dirigenti centrali preposti a strutture operative	Dirigenti centrali con funzioni gestionali	Dirigenti centrali di supporto al Direttore
GENERALI	5%	10%	15%	20%
DI RUOLO	25%	25%	25%	25%
DI STRUTTURA	70%	65%	60%	55%

Per gli obiettivi generali e di struttura è fissato un punteggio minimo pari all'80% (corrispondente a un grado di funzionamento ordinario della struttura) e un punteggio massimo fissato in 130% (corrispondente a un risultato eccellente).

Per gli obiettivi di ruolo non è stata prevista una soglia minima, ma piuttosto l'intera fascia di valutazione da 0% a 130%.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene valutato singolarmente per categoria di obiettivi, quindi, si procede a determinare un indicatore sintetico della performance che è dato dalla somma dei risultati in termini assoluti, raggiunti relativamente

agli obiettivi generali, agli obiettivi di ruolo e agli obiettivi di struttura. Tale indicatore (compreso tra 60 e 130) costituisce la base per la determinazione della somma da erogare come retribuzione dell'indennità di risultato.



Ministero  
dell'Economia  
e delle Finanze



**AGENZIA DELLE DOGANE  
E DEI MONOPOLI**

---

## ALLEGATO 3

---

---

## ***SISTEMA INCENTIVANTE***

---

## INDICE

PREMESSA .....	3
1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE.....	4
2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI .....	5
3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI .....	9
5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE.....	112

## **PREMESSA**

Il presente allegato definisce:

- le risorse destinate all'incentivazione;
- il quadro sinottico degli obiettivi e degli indicatori;
- il sistema di valutazione degli obiettivi e degli indicatori;
- le modalità di attribuzione della quota incentivante spettante.

L'Agenzia si impegna a destinare la quota incentivante al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura, nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

## **1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE**

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2018, individuata nel medesimo ammontare dell'anno precedente, è costituita da una quota parte dello stanziamento del capitolo 3920, piani gestionali 1 e 3. Detta quota è integrata con apposito provvedimento in corso di gestione ai sensi dell'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015, con le modalità e nel rispetto dei vincoli ivi previsti.

Le risorse destinate all'incentivazione sono allocate sui singoli obiettivi del Piano delle attività e sono erogate all'Agenzia in ragione del livello di *performance* raggiunto sul singolo obiettivo, per come di seguito specificato.

Il peso attribuito all'obiettivo determina l'ammontare massimo di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia nel caso esso venga pienamente conseguito (incentivazione obiettivo=peso obiettivo x totale incentivazione).

## 2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

Area strategica Competitività e sostegno alla crescita			
OBIETTIVI	Indicatori di output	Peso Indicatore	Target 2018
<b>Facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti (peso obiettivo : 30 Valore 3,6 €/mln)</b>	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	15	90%
	Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	10	60%
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	15	92%
	Incremento delle autorizzazioni AEO rispetto all'anno precedente	15	7%
	Incremento percentuale del numero dei container inoltrati nei corridoi controllati rispetto all'anno precedente	15	10%
	Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni	15	88%
	Indice di tempestività di rilascio dei nulla osta di esercizio (NOE) per gli apparecchi da intrattenimento ai sensi dell'art. 110, comma 6a) del TULPS (% dei NOE emessi entro 7 giorni dalla richiesta, rispetto al termine di 90 giorni previsto dal Regolamento)	15	80%
		<b>100</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 1 : 3,6 €/mln</b>			

## Area strategica Fiscalità

OBIETTIVI	Indicatori di output	Peso Indicatore	Target 2018
<b>2. Migliorare il presidio e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria (peso obiettivo : 35 Valore 4,2 €/mln)</b>	Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	10	50%
	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	10	50%
	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	15	400
	Indice di presidio del territorio nel settore delle accise	15	32%
	Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	15	30%
	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	20	60%
	Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	15	31%
		<b>100</b>	
<b>3. Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti (peso obiettivo : 5 Valore 0,6 €/mln)</b>	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio	50	96%
	Numero delle proposte di mediazione in materia di giochi formulate dall'Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)	50	50%
		<b>100</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 2 : 4,8 €/mln</b>			

## Area strategica Legalità

OBIETTIVI	Indicatori di output	Peso Indicatore	Target 2018
<b>4. Assicurare un ambiente di gioco responsabile e rispettoso della legalità (peso obiettivo : 15 Valore 1,8 €/mln)</b>	Indice di presidio della rete dei giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	25	10%
	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	30	30%
	Tasso di positività dei controlli nel settore giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	15	Relazione semestral e e annuale
	Tasso di positività dei controlli nel settore giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	15	Relazione semestral e e annuale
	Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento	15	90%
			<b>100</b>
<b>5. Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza (peso obiettivo : 15 Valore 1,8 €/mln)</b>	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	40	25%
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	20	19%
	Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	40	20%
			<b>100</b>
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 3 : 3,6 €/mln</b>			
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE : 12 €/mln</b>			

A ciascuno di tali obiettivi è stato attribuito un peso in relazione alle priorità politiche espresse nell'atto di indirizzo di cui all'art. 59 del D.Lgs. 300/1999 e, quindi, all'importanza che esso assume nell'economia complessiva della performance. Il peso di ciascun obiettivo determina, come già anticipato, anche l'ammontare di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia in caso di conseguimento ottimale dell'obiettivo.

Gli obiettivi sono stati, quindi, qualificati tramite linee di attività, ciascuna della quali è quantificata per mezzo dei sopradescritti indicatori di output, ai quali sono attribuiti pesi diversi al fine di far emergere con immediatezza il valore del loro contributo ai fini della realizzazione dell'obiettivo.

### 3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

Al fine dell'attribuzione della quota incentivante, si tiene conto del livello di *performance* raggiunto sui singoli obiettivi, calcolato attraverso la valutazione degli indicatori di output sottostanti.

Il grado di conseguimento dell'indicatore è quantificato tramite la percentuale di realizzazione del *target*, in modo che esso corrisponde al 100% se in sede di consuntivazione risulta realizzato esattamente il valore *target*.

Al valore della percentuale di realizzazione dell'indicatore (" $I_{nm}$ "<sup>21</sup>) è associata una valutazione ( $VI_{nm}$ ) quantificata attraverso una funzione che ha le seguenti caratteristiche:

- se il grado di conseguimento dell'indicatore (" $I_{nm}$ ") è inferiore o uguale al 50% allora  $VI_{nm}=0$ ;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore del 50% e inferiore all'85%, allora  $VI_{nm}$  assumerà valori via via crescenti compresi tra zero e ottantacinque; in tale intervallo la valutazione cresce più che proporzionalmente rispetto all'incremento della *performance*; infatti, a fronte di un incremento della percentuale di realizzazione dell'indicatore pari all'1% , si consegue un aumento della valutazione di 2,4286 punti percentuali;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale a 85% e inferiore o uguale al 115%, la progressione della valutazione è proporzionale a quello del grado di conseguimento dell'indicatore ; pertanto  $VI_{nm}$  assumerà lo stesso valore di  $I_{nm}$ ;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore del 115% e inferiore o uguale a 150%, allora  $VI_{nm}$  assumerà valori via via crescenti compresi tra 115 e 135; in tale intervallo la valutazione cresce meno che proporzionalmente rispetto all'incremento della *performance*; infatti quando quest'ultima si incrementa dell'1% la valutazione aumenta solo di +0,5714;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale a 150%  $I_{nm}$  rimane costante e pari al valore di 135. In altri termini, qualsiasi risultato superiore al 150% è inutile poiché la valutazione si blocca in corrispondenza di tale valore.

Gli stessi numeri sono illustrati, più analiticamente, nella tabella sottostante e rappresentati nel grafico successivo.

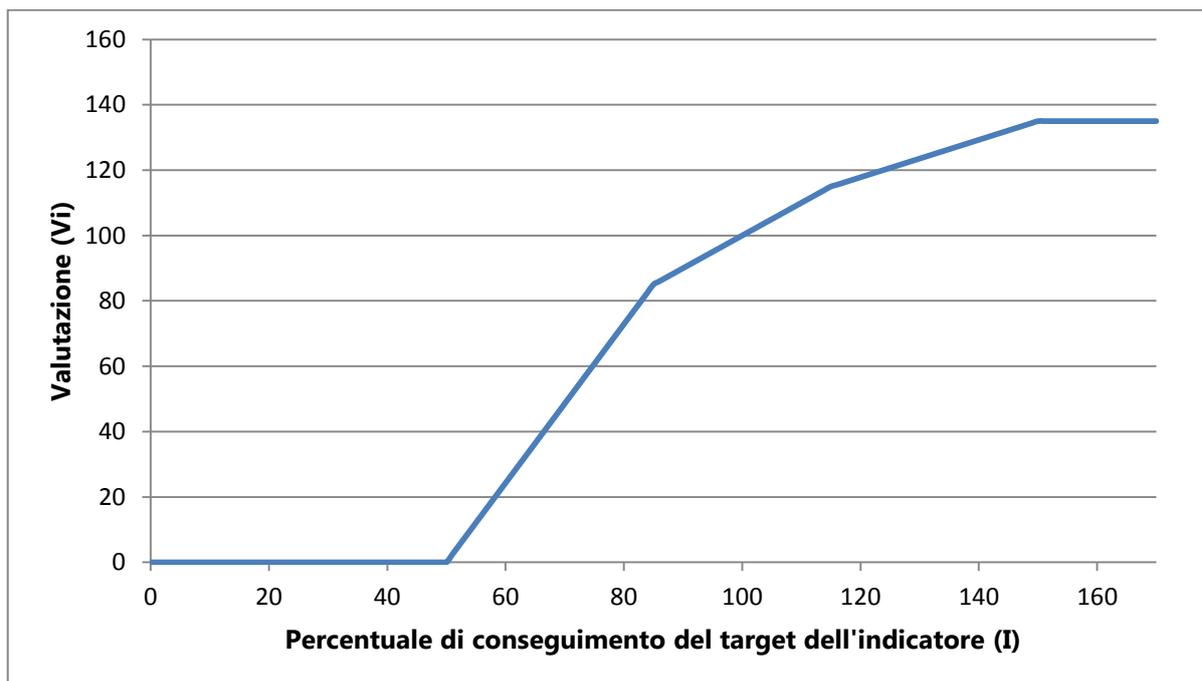
---

<sup>21</sup> La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

Percentuale di conseguimento dell'indicatore	Risultati ottenuti dalla funzione di valutazione
Da 0 a 50	0
51	2,4
52	4,9
53	7,3
54	9,7
55	12,1
56	14,6
57	17
58	19,4
59	21,9
60	24,3
61	26,7
62	29,1
63	31,6
64	34
65	36,4
66	38,9
67	41,3
68	43,7
69	46,1
70	48,6
71	51
72	53,4
73	55,9
74	58,3
75	60,7
76	63,1
77	65,6
78	68
79	70,4
80	72,9
81	75,3
82	77,7
83	80,1
84	82,6
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100
101	101
102	102
103	103
104	104
105	105
106	106

107	107
108	108
109	109
110	110
111	111
112	112
113	113
114	114
115	115
116	115,5
117	116,1
118	116,7
119	117,2
120	117,8
121	118,4
122	119
123	119,5
124	120,1
125	120,7
126	121,3
127	121,8
128	122,4
129	123
130	123,5
131	124,1
132	124,7
133	125,3
134	125,8
135	126,4
136	127
137	127,6
138	128,1
139	128,7
140	129,3
141	129,8
142	130,4
143	131
144	131,6
145	132,1
146	132,7
147	133,3
148	133,9
149	134,4
150 e oltre	135

Graficamente:



Le valutazioni dei singoli indicatori di output concorrono al raggiungimento dell'obiettivo in ragione del peso attribuito a ciascun di essi all'interno dell'obiettivo stesso. Tale peso riflette l'importanza relativa che la singola linea di attività riveste nell'ambito dell'obiettivo che la comprende.

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo,  $VOB_m$ , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> In termini formali:  $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{nm} \times VI_{nm}$ , dove "pi" sono i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

## 5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

Terminata la valutazione dei singoli obiettivi,  $VOB_m$ , per l'attribuzione della quota incentivante spettante, parte fissa e parte eventuale-variabile, si tiene conto dei seguenti valori soglia:

- A. oltre le attese:  $VOB_m$  dal 103,1% al 115%;
- B. ottimale:  $VOB_m$  dal 97,1% al 103%;
- C. adeguato:  $VOB_m$  dal 85,1% al 97%;
- D. non in linea con le attese:  $VOB_m$  da 0% all'85%.

In particolare:

- i **livelli di performance D**, ossia pari o inferiori all'85% dell'obiettivo, non danno diritto ad alcuna incentivazione.
- per i **livelli di performance C** – che hanno un intervallo compreso tra l'85,1% e il 97% del risultato atteso – sono previsti differenti valori incentivanti, secondo una logica di proporzione rispetto al risultato raggiunto. In particolare, ove il livello di *performance* raggiunto ricada nel livello C, per ogni punto percentuale al di sotto del 97% è prevista una corrispondente riduzione di un punto percentuale dal totale della quota incentivante, per come di seguito esemplificato:

livello di performance	% di q.i. riconosciuta
96,1%-97%	99%
95,1%-96%	98%
94,1%-95%	97%
93,1%-94%	96%
92,1%-93%	95%
91,1%-92%	94%
90,1%-91%	93%
89,1%-90%	92%
88,1%-89%	91%
87,1%-88%	90%
86,1%-87%	89%
85,1%-86%	88%

- i **livelli di performance B**, ricompresi in un intervallo compreso tra il 97,1% e il 103%, danno diritto all'erogazione del 100% della quota incentivante;
- i **livelli di performance A**, i cui valori sono compresi tra il 103,1% e il 115%, non danno diritto ad un'incentivazione aggiuntiva rispetto a quella massima prevista per il singolo obiettivo. Tuttavia, in tali casi, i corrispondenti valori monetari maturati in eccesso rispetto al

massimo previsto, per come illustrati nella tabella seguente, incrementano il valore dell'incentivazione erogabile all'Agenzia nel caso in cui sussistano risorse residue per effetto del mancato pieno conseguimento di altri obiettivi (ricadenti nei livelli di performance D e C):

<b>livello di performance</b>	<b>% di q.i dell'obiettivo utilizzabile per la compensazione</b>
103,1%-104%	1%
104,1%-105%	2%
105,1%-106%	3%
106,1%-107%	4%
107,1%-108%	5%
108,1%-109%	6%
109,1%-110%	7%
110,1%-111%	8%
111,1%-112%	9%
112,1%-113%	10%
113,1%-114%	11%
114,1%-115%	12%



---

## ALLEGATO 4

---

---

# ***MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI***

---

## INDICE

1. PREMESSA .....	2
2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE .....	3
2.1 OGGETTO DEL MONITORAGGIO .....	3
2.2 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO .....	3
2.3 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE .....	3
3. LA VERIFICA DEI RISULTATI .....	4
3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA .....	4
3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA .....	4
3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA .....	4
3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA .....	5
SCHEDA 1 .....	12
SCHEDA 2 .....	12
SCHEDA 3 .....	12
SCHEDA 4 .....	15

## **1. PREMESSA**

Per l'esercizio delle funzioni assegnate al Ministero dall'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, volte all'indirizzo, al coordinamento ed al controllo del sistema fiscale, l'Agenzia è tenuta a fornire i dati e le informazioni necessari per:

- il monitoraggio della gestione;
- gli approfondimenti tematici e le analisi di specifici aspetti della gestione, entrambi da concordare preventivamente;
- la verifica dei risultati complessivi della gestione.

Le tipologie, le modalità e la periodicità dei flussi informativi previsti per la verifica rispondono all'esigenza di disporre di una struttura delle informazioni organica e funzionale all'obiettivo di evidenziare lo stato di avanzamento delle attività previste nel Piano dell'Agenzia e l'impatto dell'azione amministrativa sui principali portatori d'interesse, nonché di mettere il Dipartimento nelle condizioni di esercitare efficacemente l'attività di *governance* sull'Agenzia e le funzioni di monitoraggio e verifica dei risultati della gestione.

Al fine di perseguire l'obiettivo di un'acquisizione organizzata e tempestiva delle informazioni dell'Agenzia si promuove, inoltre, l'uso della tecnologia per tali attività prevedendo, laddove possibile, l'invio telematico dei dati.

Per l'acquisizione delle informazioni relative all'andamento della gestione e alla verifica dei risultati, il Dipartimento farà riferimento alla competente struttura dell'Agenzia.

## **2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE**

### **2.1 Oggetto del monitoraggio**

Il monitoraggio periodico, volto alla comprensione dei fenomeni gestionali dell'Agenzia, sarà effettuato dal Dipartimento secondo le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

### **2.2 Il processo di monitoraggio**

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante l'analisi delle informazioni di cui al successivo punto 2.3 (monitoraggio infrannuale).

Il monitoraggio dell'andamento della gestione potrà essere effettuato anche mediante la realizzazione di approfondimenti tematici, secondo le modalità in uso, ovvero mediante incontri a scopo conoscitivo, con modalità e tempi di volta in volta concordati con l'Agenzia.

Eventuali ulteriori informazioni richieste dal Dipartimento nell'ambito dell'attività di monitoraggio saranno fornite dall'Agenzia entro i successivi sette giorni lavorativi dalla richiesta.

Le risultanze della valutazione dell'andamento della gestione saranno trasmesse al Ministro.

### **2.3 Il monitoraggio infrannuale**

Per l'esercizio dell'attività di monitoraggio, l'Agenzia si impegna a fornire:

- ✓ entro il 31 luglio il livello di conseguimento degli indicatori di output previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 30 giugno (cfr. scheda 1);
- ✓ entro il 31 ottobre il livello di conseguimento degli indicatori di output previsti nel Piano, rilevato alla data del 30 settembre. Tale rendicontazione sarà corredata da note sintetiche sull'andamento dei singoli indicatori di output nonché dai valori di preconsuntivo al 31 dicembre (cfr. scheda 2).

In ogni caso l'Agenzia è tenuta a segnalare tempestivamente al Dipartimento, anche in corso d'anno, eventuali andamenti anomali della gestione rispetto al Piano allegato alla presente Convenzione.

Entro venti giorni dal ricevimento delle informazioni di cui al primo comma, il Dipartimento predispose il rapporto di monitoraggio e lo trasmette al Ministro.

### **3. LA VERIFICA DEI RISULTATI**

La verifica dei risultati della gestione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

#### **3.1 Oggetto della verifica**

Il Dipartimento e l'Agenzia verificano, in contraddittorio, il grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia secondo la metodologia, le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

Il rapporto di verifica del Dipartimento accerta i risultati complessivi della gestione, anche ai fini del riconoscimento della quota incentivante spettante all'Agenzia.

#### **3.2 Il processo di verifica**

L'Agenzia invia annualmente, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre di ciascun esercizio, relativi a tutti gli elementi presenti nel Piano dell'Agenzia, accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sono rappresentati secondo il formato previsto nelle schede di verifica di seguito riportate.

Ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante ex articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 di cui all'articolo 4 della presente Convenzione, il Direttore dell'Agenzia trasmette annualmente, entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione contenente il preconsuntivo dei singoli indicatori del Piano delle attività.

Relativamente agli aspetti contabili le informazioni saranno rese disponibili in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

Il processo di verifica dei risultati sarà condotto sulla base delle attività di seguito descritte.

Il Dipartimento analizza i risultati forniti dall'Agenzia sulla base degli indicatori individuati nel Piano e degli elementi forniti con la relazione. Il Dipartimento richiede entro venti giorni lavorativi successivi all'invio della relazione da parte dell'Agenzia i chiarimenti o gli ulteriori elementi mirati alla conoscenza di aspetti particolari della gestione. L'Agenzia fornisce le informazioni richieste entro dieci giorni lavorativi dalla richiesta.

#### **3.3 Redazione del rapporto di verifica**

Entro quindici giorni lavorativi dal ricevimento delle informazioni richieste, il Dipartimento predispone lo schema di rapporto di verifica. Quest'ultimo evidenzia in forma sintetica ed

approfondisce in modo analitico i risultati conseguiti dall'Agenzia rispetto agli obiettivi previsti dal Piano, e determina la quota incentivante da erogare a quest'ultima.

Lo schema di rapporto di verifica è trasmesso all'Agenzia per eventuali osservazioni che saranno comunicate al Dipartimento entro cinque giorni lavorativi dalla sua ricezione.

Entro il 31 maggio il suddetto schema, che terrà conto delle eventuali controdeduzioni formulate dall'Agenzia, è trasmesso al Direttore generale delle Finanze per la sottoscrizione da parte di quest'ultimo e del Direttore dell'Agenzia.

Entro il 15 giugno il Direttore Generale delle Finanze provvederà a trasmettere al Ministro il rapporto condiviso che sarà pubblicato nel sito *internet* dell'Amministrazione finanziaria per la diffusione.

### **3.4 I flussi informativi per la verifica**

Per l'esercizio dell'attività di verifica l'Agenzia si impegna a fornire:

1. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento dei singoli indicatori di output e di outcome del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 3.a e 3.b);
2. le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
  - ✓ Relazione sul contrasto degli illeciti extratributari, con evidenza delle riscossioni monetarie;
  - ✓ relazione in materia di autotutela;
  - ✓ numero del totale degli interventi di audit con specifica indicazione di quelli effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione con una descrizione per ciascun intervento di audit degli esiti e delle iniziative adottate a fronte degli esiti;
  - ✓ relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
  - ✓ relazione sulle iniziative adottate a fronte degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;
3. una relazione sulle attività di formazione con particolare riguardo a:
  - ✓ tipologie di corsi svolti distinguendo tra interni ed esterni, con descrizione dei costi sostenuti;

- ✓ tipologie di corsi, distinti per materia, a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione e relativi esiti;
- 4. una relazione sulle singole attività di investimento effettuate (comprensiva di SAL e SAC);
- 5. relazione sulle indagini di *customer satisfaction* avviate autonomamente dall'Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al paragrafo 3, punto 1 dell'Allegato 1;
- 6. relazione relativa all'attività svolta in materia di giochi pubblici, con particolare riguardo al contrasto al gioco minorile;
- 7. relazione relativa all'attività svolta in materia di razionalizzazione territoriale della rete di raccolta del gioco;
- 8. i dati sull'uso delle risorse finanziarie, umane e informatiche mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro processi aggregati a livello complessivo di Agenzia (cfr. scheda 4);
- 9. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentati nelle seguenti tabelle:

## AREA STRATEGICA COMPETITIVITÀ E SOSTEGNO ALLA CRESCITA

Obiettivi	Indicatori
<p>1. <b>Facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti</b></p>	<p>Tasso di disponibilità tecnica nell'utilizzo del sistema telematico doganale                      Numero totale dei quesiti tributari pervenuti tramite servizio URP                      Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi                      Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi</p>
	<p>Numero di richieste di certificazioni doganali pervenute                      Numero istanze di AEO trattate per profilo (doganale/sicurezza)                      Numero di "autorizzazioni doganali" AEO rilasciate                      Quota di AEO rilasciate rispetto al totale gestite a livello europeo                      Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria                      Numero irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU                      Numero avvisi bonari emessi                      Numero totale IVO</p>
	<p>Numero totale dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti                      Numero totale corridoi controllati                      Numero corridoi controllati attivati anno 2018</p>

## AREA STRATEGICA FISCALITÀ

Obiettivi	Indicatori
<p>2. <b>Migliorare il presidio e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria</b></p>	<p>Numero controlli area Dogane                      Numero controlli Accise con esclusione dei tabacchi                      Numero controlli articolati per tipologia:                      - Verifiche INTRA                      - Verifiche Plafond                      - Revisioni di accertamento ed altri controlli con accesso                      - Controlli fisici allo sdoganamento                      - Controlli documentali allo sdoganamento                      - Controlli scanner                      - Verifiche ordinarie                      - Revisioni di iniziativa su base documentale in ufficio                      - Controlli FEAGA                      - Controlli audit AEO                      - Verifiche tecnico amministrative                      - Violazioni alla normativa valutaria (numero verbali elevati)                      - Numero di controlli ai passeggeri                      - Tasso di positività controlli ai passeggeri</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasso di positività altri controlli (revisioni di accertamento con accesso)</li> <li>- Numero di controlli in materia di autotrasporto internazionale</li> <li>- Interventi effettuati in applicazione del Decreto Legge 223/2006. (art. 35 comma 35) convertito in Legge 248/2006 e dell'art. 181 bis del Reg. C.E. 2454/1993 per contrastare il fenomeno della sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio</li> <li>- Totale IVA imponibile fatture presentate</li> <li>- Imponibile recupero IVA tramite OTELLO</li> <li>- Numero totale atti accertamento Dogane</li> <li>- Numero di soggetti controllati settore accise/ platea totale</li> </ul> <p>Incidenza dei controlli allo sdoganamento su totale delle dichiarazioni presentate (numero controlli effettuati/totale dichiarazioni presentate):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- documentale</li> <li>- <i>scanner</i></li> <li>visita fisica</li> </ul> <p>Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in importazione</p> <p>Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in esportazione</p> <p>Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- documentale</li> <li>- visita merce</li> <li><i>scanner</i></li> </ul> <p>Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati</p> <p>Valore dei tabacchi sequestrati, esclusi quelli contraffatti</p> <p>Valore dei sequestri in materia valutaria</p> <p>MDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IVA intra</li> <li>- Plafond</li> <li>- altri controlli</li> <li>- verifiche accise</li> </ul> <p>Maggiori Diritti Accertati per effetto dell'intervento ex art.35, comma 35, del D.L. 223/2006, convertito dalla legge 248/2006 nei settori a rischio</p>
<p><b>3. Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti</b></p>	<p>Contenzioso ambito tributario: dogane, accise compresi tabacchi, monopoli (CTP - CTR - Corte di cassazione):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricorsi pervenuti nel 2018 (valori assoluti);</li> <li>- Ricorsi in carico al 31/12/2018 (valori assoluti);</li> <li>- Numero sentenze pronunciate nel 2018 suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali);</li> <li>- Valore sentenze pronunciate nel 2018 suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali).</li> </ul> <p>Contenzioso civile e amministrativo Monopoli (primo grado, secondo grado, Corte di cassazione):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atti introduttivi (ricorsi, citazioni) pervenuti nel 2018 (valori assoluti);</li> <li>- Cause in carico al 31/12/2018 (valori assoluti);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero sentenze pronunciate nel 2018 suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali);</li> <li>- Valore sentenze (Civile) pronunciate nel 2018 suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali).</li> <li>- Stato avanzamento realizzazione piattaforma informatica per contenzioso di cui all'attività di analisi svolta nel 2016 e 2017</li> </ul>
<i>Elementi aggiuntivi:</i> Attività di cooperazione in ambito nazionale e comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione sull'attività svolta in materia di IVA e di accise nell'ambito della mutua assistenza amministrativa</li> </ul>
<i>Ulteriori informazioni di contesto economico – sociale e amministrativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di operazioni import – export</li> <li>- Numero licenze accise gestite</li> </ul>

## AREA STRATEGICA LEGALITÀ

Obiettivi	Indicatori
<p><b>4. Assicurare un ambiente di gioco responsabile e rispettoso della legalità</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di soggetti controllati settore giochi /platea totale (esercizi che effettuano la raccolta scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento</li> <li>- Numero controlli bingo</li> <li>- Numero controlli scommesse</li> <li>- Numero controlli apparecchi</li> <li>- Numero controlli gioco on line</li> <li>- Numero controlli su produttori di schede</li> <li>- Numero controlli su produttori di apparecchi</li> <li>- Numero illeciti contestati ai sensi dell'art. 7, comma 9, D.L. 158/2012</li> <li>- Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012</li> <li>- Numero di siti internet da inibire</li> <li>- Numero di siti internet inibiti</li> <li>- Volume complessivo della raccolta dei giochi</li> <li>- Volume raccolta Lotterie</li> <li>- Volume raccolta Lotto</li> <li>- Volume raccolta Giochi numerici a totalizzatore</li> <li>- Volume raccolta gioco a base ippica</li> <li>- Volume raccolta gioco a base sportiva</li> <li>- Volume raccolta Apparecchi</li> <li>- Volume raccolta VLT</li> <li>- Volume raccolta Comma 7</li> <li>- Volume raccolta giochi di carte organizzata in forma diversa dal torneo e giochi di sorte a quota fissa</li> <li>- Volume raccolta scommesse virtuali</li> <li>- Volume raccolta Betting Exchange</li> <li>- Volume raccolta Giochi di abilità a distanza</li> <li>- Volume raccolta Bingo</li> <li>- Valore complessivo delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) di competenza area monopoli</li> </ul>

**5. Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza**

- Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria;
- Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione
- Violazioni delle norme Accordo di Madrid – tutela del *made in Italy*
- Numero delle richieste di tutela dei marchi presenti nella banca dati FALSTAFF
- Violazioni delle norme in materia fitosanitaria e CITES

## SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

**Scheda 1**

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI**

<b>MISSIONE:</b>					
<b>PROGRAMMA:</b>					
<b>AREA:</b>					
OBIETTIVI	INDICATORI DI OUTPUT	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/6		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>ORE PERSONA DEDICATE:</b>			<b>RISORSE FINANZIARIE:</b>		
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					

**Scheda 2**

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI**

<b>MISSIONE:</b>							
<b>PROGRAMMA:</b>							
OBIETTIVI	INDICATORI DI OUTPUT	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/9			PRECONSUNTIVO AL 31/12	
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento

PERSONA DEDICATE:		RISORSE FINANZIARIE:					
OBIETTIVO							
OBIETTIVO							
OBIETTIVO							

**Scheda 3.a**

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI**

<b>MISSIONE:</b>					
<b>PROGRAMMA:</b>					
<b>AREA:</b>					
OBIETTIVI	INDICATORI DI OUTPUT	RISULTATO ATTESO	RISULTATO ANNUALE	CONFRONTO RISULTATO ANNUALE vs. RISULTATO ATTESO	NOTE
		(a)	(b)	(b/a)	
<b>ORE PERSONA DEDICATE:</b>		<b>RISORSE FINANZIARIE:</b>			
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					

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

Scheda 3.b

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI**

<b>MISSIONE:</b>					
<b>PROGRAMMA:</b>					
<b>AREA:</b>					
OBIETTIVI	INDICATORI DI OUTCOME	RISULTATO ATTESO	RISULTATO ANNUALE	CONFRONTO RISULTATO ANNUALE vs. RISULTATO ATTESO	NOTE
		(a)	(b)	(b/a)	
<b>ORE PERSONA DEDICATE:</b>			<b>RISORSE FINANZIARIE:</b>		
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					

Scheda 4

**RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO / PROCESSO-ORE  
(AGGREGATO AL I E II LIVELLO)**

MACROPROCESSO / PROCESSO	PIANO	CONSUNTIVO ANNUALE	AVANZAMENTO PERCENTUALE
	(a)	(b)	(b/a)
