



CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2015-2017

(articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 300)

INDICE

Articolo 1 Definizioni.....	5
Articolo 2 Durata e oggetto	6
Articolo 3 Impegni istituzionali dell'Agenzia.....	6
Articolo 4 Impegni istituzionali del Ministero.....	8
Articolo 5 Modifiche della Convenzione	11
Articolo 6 Controversie.....	12

ALLEGATI

Allegato 1: *Sistema di relazioni tra Ministero e Agenzia*

Allegato 2: *Piano dell'Agenzia*

Allegato 3: *Sistema incentivante*

Allegato 4: *Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati*

Il Ministro dell'economia e delle finanze

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli, rappresentata dal Direttore,

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

ARTICOLO 1

DEFINIZIONI

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:
 - a) Ministro: Ministro dell'economia e delle finanze;
 - b) Ministero: Ministero dell'economia e delle finanze nelle sue articolazioni centrali;
 - c) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli;
 - d) Agenzia: Agenzia delle dogane e dei monopoli;
 - e) Dipartimento: Dipartimento delle finanze;
 - f) A.A.M.S.: Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato;
 - g) D.Lgs. 300/1999: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300;
 - h) D.Lgs. 165/2001: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
 - i) legge finanziaria 2004: legge 24 dicembre 2003, n. 350;
 - j) legge finanziaria 2006: legge 23 dicembre 2005, n. 266;
 - k) D.L. 112/2008: decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133;
 - l) D.L. 78/2010: decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122;
 - m) D.L. 95/2012: decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;
 - n) D.M. 8 novembre 2012: decreto ministeriale di trasferimento delle risorse umane, strumentali e finanziarie dell'Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato incorporata nell'Agenzia delle dogane, emanato in data 8 novembre 2012 dal Ministro dell'economia e delle finanze e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 27 novembre 2012, n. 277;
 - o) legge 11 marzo 2014, n. 23: delega al Governo recante disposizioni per un

sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita;

- o) legge di stabilità 2015: legge 23 dicembre 2014, n. 190;
- p) legge di bilancio 2015: legge 23 dicembre 2014, n. 191;
- q) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2015-2017.

ARTICOLO 2

DURATA E OGGETTO

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01.01.2015 - 31.12.2017, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 300/1999 e degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.
2. La Convenzione è composta dal presente articolato, dagli allegati "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia", "Piano dell'Agenzia", "Sistema incentivante" e "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati" che ne costituiscono parte integrante.

ARTICOLO 3

IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA

1. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dall'articolo 63 del D.Lgs. 300/1999 ed il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.
2. In relazione a quanto previsto al comma precedente, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche ed organizzative più idonee per garantire:
 - a) la prevenzione e il contrasto dell'evasione, dell'elusione fiscale e delle frodi in materia tributaria, ponendo particolare attenzione alla qualità e all'efficacia dell'azione di controllo;
 - b) il potenziamento delle misure per la prevenzione e il contrasto degli illeciti in materia extratributaria, soprattutto attraverso lo sviluppo di studi e analisi di tali fenomeni e dei rischi connessi, al fine di tutelare la salute e la sicurezza dei cittadini anche in collaborazione con le altre autorità istituzionali preposte agli specifici ambiti operativi;

- c) la tutela e la sicurezza degli interessi economici nazionali e la salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea;
- d) l'attuazione, per gli aspetti di competenza, della riforma del sistema del contenzioso tributario, con particolare riguardo allo sviluppo di sistemi informativi;
- e) il rafforzamento delle azioni di prevenzione e di contrasto al gioco illecito ed irregolare, anche per i profili di divieto della pubblicità dei giochi, da attuare con un piano straordinario dei controlli senza oneri a carico della finanza pubblica;
- f) il potenziamento delle attività di controllo sulla produzione, distribuzione e vendita dei tabacchi lavorati;
- g) la tempestiva ed efficace tutela degli interessi pubblici in sede di contenzioso;
- h) il miglioramento del livello di trasparenza fiscale e lo scambio di informazioni, incrementando la cooperazione amministrativa tra Stati;
- i) la promozione di interventi finalizzati al presidio della centralità del rapporto con il contribuente e con gli operatori interessati, nonché della qualità dei servizi erogati, anche attraverso la semplificazione amministrativa e la diffusione dei servizi telematici anche ai fini della partecipazione all'EXPO' Milano 2015;
- j) la promozione di interventi volti all'ottimizzazione della funzione organizzativa, finalizzata al contenimento dei costi e al miglioramento dei processi aziendali, anche mediante la realizzazione di adeguati strumenti informatici di supporto, nella prospettiva di verificarne l'impatto;
- k) la progressiva attuazione del processo di incorporazione dell'Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato nell'Agenzia delle dogane ai sensi del D.L. 95/2012;
- l) la costante politica di formazione, aggiornamento e specializzazione, anche in tema di anticorruzione e trasparenza, del personale con il supporto della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, valutandone l'impatto sui processi lavorativi.

3. L'Agenzia si impegna a gestire i flussi finanziari relativi alla gestione dei giochi utilizzando le contabilità speciali istituite presso la tesoreria statale. Per quanto riguarda i giochi non ricompresi nelle contabilità speciali intestate all'Agenzia delle dogane e dei monopoli, la gestione avverrà utilizzando le ordinarie procedure di spesa.

4. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente.

- 5 L'Agenzia, in coerenza con le funzioni istituzionali ad essa assegnate, gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo e lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità, predispone il Piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale ricorrerà alle fonti previste dall'articolo 70, comma 6, del D.Lgs. 300/1999, nonché il piano degli interventi finanziato con le risorse di cui all'articolo 3, comma 1, lett. i), punto 3), della legge 10 ottobre 1989, n. 349.
- 6 Per assicurare al Ministro la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quest'ultima fornisce al Ministero ai sensi dell'articolo 59, comma 3, lett. b), del D.Lgs. 300/1999, le informazioni riguardanti l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse, secondo quanto previsto dall'Allegato 4.
7. Sono soggette ad approvazione, ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.Lgs. 300/1999, le deliberazioni adottate dal comitato di gestione relative a: statuto, regolamenti, documento programmatico annuale (*budget*) ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti, piano degli interventi, piano dell'informatica, piano della formazione e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia.
8. I contenuti dell'Allegato 2 "Piano dell'Agenzia" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali dell'Agenzia, la quale è tenuta a svolgere le attività ad essa demandate assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.
9. L'Agenzia si impegna a dare risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente entro 30 giorni, in attuazione delle previsioni di cui alla legge 27 luglio 2000, n. 212.

ARTICOLO 4

IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO

1. Il Dipartimento assicura l'indirizzo, il coordinamento e l'integrazione dei rapporti con le agenzie fiscali e con gli altri enti che esercitano funzioni nei settori della fiscalità statale, nel rispetto dell'autonomia gestionale, al fine di assicurare l'efficace conseguimento degli obiettivi di politica fiscale ed il contenimento dei costi amministrativi.
2. Il coordinamento, il monitoraggio, il controllo e la vigilanza nei confronti dell'Agenzia sono esercitati secondo le modalità descritte nell'Allegato 1 "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei

risultati” allegati alla presente Convenzione.

3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce le risorse disponibili sul capitolo 3920 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze stanziato dalla Legge di bilancio 2015, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno. Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli di finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.
4. Per quanto concerne le suddette risorse di cui al capitolo 3920, a seguito di specifica comunicazione da parte dell'Agenzia sulla ripartizione effettuata ai sensi dell'articolo 60 del D.L. 112/2008, il Dipartimento trasferisce:
 - a) in due rate di uguale importo le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziato sui piani gestionali 1 e 3 nonché le spese di funzionamento, aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi, stanziato sui piani gestionali 2, 4 e 6, da erogarsi la prima entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro e la seconda il 1° luglio;
 - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento aventi natura non obbligatoria ovvero frazionabili. Il primo dodicesimo sarà erogato entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro;
 - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui al presente comma in dodicesimi.
5. Per la quota incentivante, correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2014 ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:
 - a) un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell'Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione secondo le modalità previste nell'Allegato 3 “Sistema incentivante” e nell'Allegato 4 “Monitoraggio della gestione e verifica

dei risultati”;

- b) il saldo spettante, entro il 30 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con i tempi previsti nell'Allegato 4 “Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati”.

Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'anno 2015, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno, in due rate, al 31 luglio ed al 30 novembre dell'esercizio di competenza.

L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui al presente comma 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.

- 6. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2015 ed in un'unica soluzione:
 - a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge finanziaria 2006;
 - b) le risorse stanziare sui pertinenti capitoli del Bilancio dello Stato relative alla rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno ed eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria, la messa a norma e ogni altra eventuale incombenza connessa;
 - c) le risorse finanziarie in applicazione dell'articolo 3, comma 165, della legge finanziaria 2004, secondo le disposizioni dell'articolo 67, comma 3, del D.L. 112/2008 nonché dell'articolo 9, comma 33, del D.L. 78/2010.
- 7. Sono inoltre trasferiti all'Agenzia gli eventuali finanziamenti con vincolo di destinazione provenienti:
 - a) dall'Unione Europea, finalizzati ad ulteriori potenziamenti rispetto a quelli previsti dal Piano dell'Agenzia, per attività di accertamento, ispettive e di contrasto alle frodi nei settori dogane ed accise (articolo 3, comma 1, lettera i), n. 3), della legge 10 ottobre 1989, n. 349) e di realizzazione dei programmi di

azione in materia di controlli delle spese del FEAGA - Sezione Garanzia;

- b) da organismi nazionali e UE, per la realizzazione di progetti UE, sperimentazioni e studi;
 - c) dal bilancio dello Stato, per assicurare l'attuazione del decreto-legge 4 aprile 2002, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 giugno 2002, n. 106, che, tra l'altro, ha introdotto disposizioni in tema di distruzione dei mezzi di trasporto sequestrati o confiscati a seguito di operazioni di polizia contro fenomeni di immigrazione clandestina.
8. Gli importi di cui ai commi 3, 4, 5, 6 e 7, del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12107 "Agenzia delle dogane e dei monopoli" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
9. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora ed alle imposte sui beni dello Stato è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative comprese quelle relative ai rimborsi IVA connessi ad operazioni doganali, per i quali la stessa dovrà altresì acquisire il preventivo nulla osta dell'Agenzia delle entrate in conformità agli accordi conclusi al riguardo tra le due Agenzie.

ARTICOLO 5

MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE

1. Qualora nel corso di ciascun esercizio del triennio subentrino rilevanti mutamenti nel quadro economico nazionale ovvero modifiche normative, variazioni attinenti a significativi profili organizzativi ovvero variazioni delle risorse finanziarie rese disponibili, che incidano in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi del Piano dell'Agenzia, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione ed ai relativi adeguamenti annuali. Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.

2. Qualora nel corso della gestione si constatino avanzamenti anomali del livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai risultati pianificati ovvero si ritenga necessario modificare singoli obiettivi del Piano dell'Agenzia per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento ed Agenzia e a seguito di informativa al Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.
3. Le Parti si impegnano ad avviare, a partire dal mese di ottobre di ciascun anno, il processo negoziale per la stipula della Convenzione relativa al successivo triennio.

ARTICOLO 6

CONTROVERSIE

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull'applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, ed in ogni altro caso previsto nella presente Convenzione, ciascuna parte comunica all'altra per iscritto l'oggetto e i motivi della contestazione. Le parti si impegnano ad esaminare congiuntamente la questione entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla comunicazione, al fine di comporre amichevolmente la vertenza.
2. Nell'ipotesi di esito negativo del tentativo di composizione, la questione è rimessa alla valutazione di una commissione appositamente nominata e composta da:
 - a) tre membri, nominati dal Ministro, tra i quali un magistrato o un professore universitario o una personalità con profilo equiparato che la presiede;
 - b) il Direttore Generale delle Finanze;
 - c) il Direttore dell'Agenzia.
3. Sulla base delle conclusioni della commissione, il Ministro adotta una direttiva alla quale il Dipartimento e l'Agenzia si conformano nelle proprie decisioni, anche in applicazione, se necessario, del principio di autotutela.
4. La commissione di cui al comma 2 del presente articolo opera gratuitamente.
5. Eventuali contestazioni in atto non pregiudicano in alcun modo la regolare esecuzione della Convenzione, né consentono alcuna sospensione delle prestazioni dovute dall'una e dall'altra parte. Per le questioni in contestazione, le parti si impegnano a concordare di volta in volta, in via provvisoria, le modalità di parziale esecuzione che meglio garantiscano il pubblico interesse e il buon andamento dell'attività

amministrativa.

6. Salvo una diversa regolamentazione in specifici atti negoziali, le controversie insorte tra le Agenzie, ovvero tra le Agenzie e la Guardia di Finanza o gli altri Enti e Soggetti che operano nel settore della fiscalità statale sono sottoposte, in caso di esito negativo dei tentativi di amichevole componimento, al Ministro che adotta, nell'esercizio delle sue funzioni sull'intero settore, le iniziative idonee a risolvere la questione.

Roma, li _____

Il Ministro dell'economia e delle finanze

Pietro Carlo Padoan

Il Direttore dell'Agenzia

Giuseppe Peleggi



ALLEGATO 1

SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO ED AGENZIA

INDICE

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA.....	3
2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE.....	4
3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI.....	4
4. SISTEMI INFORMATIVI.....	5
5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI.....	6
6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA	8

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 Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 300, 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 Legge 27 luglio 2000, n. 212.

Il Dipartimento comunica, in via preventiva, all'Agenzia il programma dei procedimenti/attività da sottoporre, anche attraverso monitoraggio, a valutazione, 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 dalle stesse.

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 annualmente riferisce 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.

Da ultimo, 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 relazione annuale sugli esiti della

suddetta attività di controllo svolta sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti.

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 annuali di *customer satisfaction* sui servizi erogati nei diversi canali e nei confronti della generalità dei contribuenti 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.

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 eventualmente distinti in due sezioni, Dogane e Monopoli. 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 Decreto Legislativo n. 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 delle Finanze l'accesso alle informazioni risiedenti nelle proprie banche dati della fiscalità nel rispetto dell'autonomia gestionale e delle rispettive competenze, comprese le risposte fornite dall'Agenzia agli interpelli del contribuente, ai sensi dell'articolo 11 della Legge n. 212/2000.

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

In conformità all'esigenza, manifestata dalla Corte dei conti, 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,—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 diverranno operative 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 Agenzie e ad altre Pubbliche Amministrazioni, ove previsto dalla norma, 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 delle Finanze 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 del Dipartimento.

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 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 assicura, per gli aspetti di competenza, la collaborazione con il Dipartimento delle Finanze 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 Decreto del Presidente della Repubblica 3 luglio 2003, n. 227, concernente il 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.

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

PREMESSA.....	3
ASI 1 - PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI.....	8
ASI 2 - SERVIZI AGLI UTENTI ED OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI.....	13
STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE	17
STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	18
LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE	23
COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA.....	29
PIANO DEGLI INVESTIMENTI	31

PREMESSA

Un orientamento sistematico verso strategie di prevenzione e contrasto dell'evasione che siano in grado di migliorare il rapporto fra fisco e contribuenti è nel nostro Paese una delle riforme strutturali di maggiore rilievo. L'obiettivo del Governo è quello di porre al centro il cittadino/contribuente e di accrescere la propensione al servizio dell'Amministrazione. In linea con questo indirizzo l'Agenzia intende continuare il percorso intrapreso nell'ambito delle attività di prevenzione e contrasto alle frodi e ai traffici illeciti in materia doganale e quella di potenziamento dei controlli avvalendosi di metodologie di intervento basate sulla valutazione del rischio di evasione e/o di elusione riferite a ciascuna macro-tipologia di fenomeno e tarate sulle peculiarità locali che connotano ciascuna realtà territoriale ed economica. Una drastica semplificazione degli adempimenti per i contribuenti contribuirà, altresì, a migliorare la competitività sui mercati internazionali.

Per coniugare il riequilibrio dei conti pubblici con la crescita e l'equità, l'Agenzia attuerà la propria strategia di contrasto all'evasione fiscale e alle frodi e di lotta all'illegalità attraverso l'utilizzo più efficiente delle risorse a disposizione, tenendo conto delle specificità economiche e geografiche delle diverse realtà considerate e utilizzando al meglio i benefici delle analisi di risk assessment. Tale impostazione è orientata, in fase di prevenzione, a un'efficiente allocazione delle risorse in dipendenza della dinamica e della concentrazione degli indicatori di rischio e, in fase di controllo, ad un'accurata selezione dei fenomeni e delle posizioni irregolari per evitare di perseguire situazioni di scarsa rilevanza o mere violazioni di carattere formale (classificabili come a basso rischio). Alla classificazione delle casistiche dei più frequenti "fenomeni evasivi/elusivi", in relazione alle specifiche macro-categorie di contribuenti, corrisponderanno altrettanto differenziati strumenti di contrasto dell'evasione.

L'aggiornamento dei contenuti della Convenzione per il triennio 2015-2017 comporta conseguentemente un'evoluzione dei contenuti e della configurazione del Piano delle attività.

Coerentemente con gli indirizzi programmatici contenuti nell'Atto di Indirizzo dell'Autorità politica 2015-2017, l'azione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli sarà focalizzata sulle seguenti **aree strategiche**:

1. potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto alle frodi e ai traffici illeciti coniugata a quella di presidio e deterrenza in settori ad alto rischio fiscale o di preminente interesse per la salute e sicurezza della collettività;

2. rafforzamento dell'attività di controllo e orientamento verso quelli potenzialmente più produttivi, privilegiando un aspetto di tipo qualitativo;
3. collaborazione e potenziamento delle sinergie operative con altri organi (Guardia di Finanza, Carabinieri, Polizia di Stato, SIAE);
4. semplificazione degli adempimenti e miglioramento della qualità delle prestazioni.

In linea con le attuali strategie, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli rafforzerà l'attività di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria, alle frodi e ai traffici illeciti in materia di diritti doganali, IVA intracomunitaria e accise, tabacchi, gioco illecito. Nei settori delle dogane e delle accise l'attenzione verrà posta sul fenomeno degli illeciti legati alla sottrazione di prodotti a tassazione (vendite "in nero" o sottofatturazione), all'indebito utilizzo delle agevolazioni ed a truffe basate sulla falsa determinazione quantitativa dei prodotti soggetti a tassazione (la cosiddetta "sottrazione all'accertamento"), fornendo, altresì, un qualificato supporto tecnico per la revisione delle imposte sulla produzione e sui consumi. Per la parte intrattenimenti, l'Agenzia collaborerà con le altre Autorità competenti per contrastare la crescita esponenziale del gioco illegale.

Il potenziamento dei controlli avverrà mediante l'ulteriore sviluppo delle attività di intelligence e di analisi dei flussi di traffico e dei rischi connessi. In particolare, saranno utilizzati differenziati strumenti di contrasto dell'evasione di tipo qualitativo, privilegiando i controlli potenzialmente più produttivi e attuando, nel contempo, il miglioramento dei servizi attraverso la ricerca del consenso dei contribuenti/operatori economici.

Nell'ottica del miglioramento della qualità delle prestazioni, al fine di assicurare livelli di servizio sempre più rispondenti alle attese degli interlocutori istituzionali, degli operatori, delle imprese e degli utenti, sarà accelerato il processo di semplificazione amministrativa anche attraverso il potenziamento dell'informatica, la promozione del dialogo telematico con gli utenti, l'incremento dei servizi erogati on-line, l'aggiornamento sistematico delle basi informative a disposizione dell'Agenzia e la interoperabilità con le altre Amministrazioni. Sarà, pertanto, consolidato l'impegno nell'opera di dematerializzazione e digitalizzazione degli adempimenti e dei processi amministrativi e tributari nell'ottica sia della riduzione dei costi sia della semplificazione delle procedure. Tali innovazioni, che rispondono all'esigenza di valorizzare le informazioni a disposizione del fisco mediante gli incroci delle banche dati, saranno funzionali a contrastare con maggiore efficacia i fenomeni illeciti. In particolare, la valorizzazione degli archivi informatici costituisce un

efficace supporto per una moderna analisi del rischio funzionale, da un lato, a perseguire soggetti e comportamenti di obiettiva gravità sotto il profilo dell'evasione e, dall'altro, a porre in essere strategie di contrasto il meno invasive possibile.

In tale prospettiva saranno, quindi, potenziati i sistemi automatizzati di risk assessment, (Circuito doganale di Controllo) nonché le iniziative già avviate per evitare che l'esigenza di effettuare controlli sui traffici commerciali possa rivelarsi pregiudizievole alla competitività delle imprese nazionali. Si collocano in tale contesto il "Preclaring" (ovvero la trasmissione di dichiarazioni doganali telematiche prima che la nave entri in porto, in modo che i container, selezionati nel frattempo dal sistema informatico doganale per un controllo, vengano scaricati direttamente nelle aree di verifica mentre gli altri possano essere immediatamente sdoganati liberando lo spazio portuale) ed i "Fast Corridors" (ovvero corridoi controllati nei quali l'utilizzo di nuove tecnologie abilitanti per la semplificazione del ciclo import/export e per integrare le diverse modalità di trasporto - ferro, gomma, acqua, aria - potrà consentire, nel breve termine ed a costi contenuti, di rilanciare la competitività del sistema logistico nazionale mediante l'integrazione delle piattaforme logistiche attraverso un'"infrastruttura immateriale", beneficiando di una rete virtuale nazionale per l'individuazione e la rimozione dei "nodi" di inefficienza nella movimentazione multimodale delle merci.

Nel contempo, si procederà al rafforzamento della interoperabilità e della cooperazione con gli altri attori istituzionali, coinvolti nella fase di ingresso delle merci nella UE, mediante l'integrazione dei relativi processi attraverso lo Sportello unico Doganale. Tale operazione già consente lo snellimento di un'ampia gamma di controlli finalizzati alla verifica del rispetto delle norme di politica commerciale dettate dalla U.E. nonché alla sorveglianza sull'applicazione delle norme igienico-sanitarie, fitosanitarie, ambientali, e più in generale, inerenti la circolazione delle merci.

In coerenza con le linee strategiche sopra delineate, il Piano è finalizzato al conseguimento dei seguenti **obiettivi**:

- incremento dell'efficacia delle attività per il presidio della regolarità, della legalità e della sicurezza del commercio internazionale;
- rafforzamento delle azioni di prevenzione e di contrasto al gioco illecito ed irregolare;

- potenziamento delle attività di controllo sulla produzione, distribuzione e vendita dei tabacchi lavorati;
- miglioramento della tutela degli interessi economici nazionali e della salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea;
- presidio della pretesa tributaria anche mediante la sistematica partecipazione alle pubbliche udienze nei diversi gradi di giudizio al fine di assicurare la sostenibilità della pretesa tributaria stessa;
- miglioramento della qualità delle prestazioni mediante la semplificazione delle procedure e degli adempimenti;
- rafforzamento della interoperabilità esterna anche mediante forme di collaborazione con gli altri Enti coinvolti nel processo di movimentazione delle merci attraverso l'uso esteso della telematica.

In particolare, il piano delle attività è declinato nelle seguenti aree strategiche:

• **prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari** mediante: il potenziamento delle attività di intelligence, di studio dei fenomeni illeciti e dei rischi correlati; il rafforzamento dell'azione di prevenzione e contrasto attraverso l'ottimizzazione ed una maggiore efficacia dei controlli tributari ed extratributari; il potenziamento delle azioni di prevenzione e di contrasto al gioco illecito ed irregolare, anche per i profili di divieto della pubblicità dei giochi, con particolare riguardo all'obiettivo della tutela dei minori, da attuare con un piano straordinario dei controlli senza oneri a carico della finanza pubblica; la tempestiva ed efficace tutela degli interessi pubblici in sede di contenzioso.

• **servizi agli utenti e ottimizzazione dei procedimenti amministrativi** mediante: il potenziamento del sistema informatico doganale, del dialogo telematico e della interoperabilità con le altre Amministrazioni nazionali e territoriali, gli Organi dell'Unione Europea e le omologhe Amministrazioni degli Stati membri della U.E.; la semplificazione amministrativa e l'ulteriore sviluppo della telematizzazione anche ai fini della partecipazione all'Expo Milano 2015; il miglioramento della gestione dei comparti relativi al gioco ed ai tabacchi lavorati, anche nell'ottica della razionalizzazione della rete territoriale della raccolta del gioco; lo sviluppo dei sistemi di rilevazione della qualità attesa e percepita da parte dei cittadini al fine di innescare processi migliorativi della performance istituzionale; il rafforzamento della collaborazione con gli operatori e le associazioni di categoria.

Le attività trasversali, di supporto all'esercizio della missione istituzionale propria dell'Agenzia, non necessitano di un'immediata evidenza all'interno del Piano delle attività. Ci si riferisce alle azioni dirette a garantire lo sviluppo organizzativo e ad ottimizzare il modello manageriale, che hanno costituito finora l'area strategica supporto. Poiché non riguardano direttamente il rapporto tra fisco e cittadino, ma permettono alla macchina amministrativa di svolgere al meglio le proprie funzioni, esse saranno oggetto di analitica rappresentazione in sede di verifica dei risultati, oltre che di indiretta valutazione in relazione alle performances raggiunte. Ciò consentirà di apprezzare l'ottimizzazione della funzione organizzativa, finalizzata: al contenimento dei costi, al miglioramento dell'efficienza delle attività e alla prosecuzione del percorso attuativo delle norme in tema di anticorruzione. Una speciale attenzione sarà, infine, dedicata al consolidamento delle conoscenze tecnico-professionali sempre più sofisticate richieste al personale.

ASI 1 - Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari

La strategia elaborata dall'Agenzia è finalizzata a rafforzare l'attività di controllo sia in campo tributario che extratributario. Coerentemente il Piano è stato strutturato a sulla base di obiettivi strategici qualificanti e rappresentativi dell'attività volta al presidio della legalità e della sicurezza del commercio internazionale e nel settore dei giochi e dei tabacchi. Per quanto riguarda il settore Dogane, le politiche intraprese dall'Agenzia sono improntate ad una dinamica impostazione dei dispositivi di prevenzione e contrasto degli illeciti anche in relazione all'evolversi dei traffici commerciali ed alla configurazione e localizzazione dei fenomeni fraudolenti. A tal fine, l'Agenzia intende intraprendere i necessari interventi per garantire il giusto equilibrio tra agevolazioni dei flussi commerciali legittimi ed espletamento dei controlli nonché assicurare che gli Uffici delle dogane, responsabili della quasi totalità dei procedimenti, siano dotati di adeguate risorse logistiche, strumentali e umane, tenuto conto dei vincoli di carattere finanziario e di altra natura, che determinano e delimitano il bacino dei possibili interventi. Relativamente al settore Monopoli la strategia di azione è finalizzata al rafforzamento degli interventi per prevenire e contrastare il gioco illecito ed irregolare nonché al potenziamento delle attività di controllo sulla produzione, distribuzione e vendita dei tabacchi lavorati.

In particolare nell'ambito dell' Area "Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari" l'obiettivo individuato è il "Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti", da realizzare con azioni di: a) ottimizzazione delle attività di controllo; b) rafforzamento dell'efficacia delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti; d) miglioramento della sostenibilità della pretesa tributaria; e) consolidamento della tutela dell'erario nazionale e della UE; f) implementazione delle banche dati.

Conseguentemente gli indicatori proposti evidenziano sia il volume delle attività sia l'efficienza, l'efficacia e la qualità dell'azione amministrativa (tassi di positività delle verifiche, **maggiori diritti accertati pari a € 1,75 Mld**, valore delle somme derivanti dall'accertamento di **violazioni tributarie e amministrative pari a € 40 Mln**). Il dimensionamento numerico dei controlli (**1.000.000 controlli** dogane e accise e **40.000 controlli** nel settore dei giochi) non registra variazioni significative rispetto all'esercizio precedente, mentre sono programmati aumenti dei tassi di positività relativi alle **verifiche IVA al 40%**, a quelle in **materia di accise al 50%**, agli interventi in materia di **sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio al 40%**, nonché dagli indici

di **presidio del territorio sia nel settore delle accise pari al 5% sia nel settore dei giochi pari al 20%.**

Le attività di controllo a tutela dell'erario nazionale e delle risorse proprie della U.E. continuano a costituire un'assoluta priorità e l'azione si concretizzerà mediante il **controllo di conformità** delle attività di contabilizzazione e di riscossione dei diritti doganali effettuate dagli Uffici territoriali secondo la vigente normativa. Nel corso del 2015 la verifica sarà effettuata sul **10%** degli Uffici territoriali considerati.

Coerentemente a quanto specificato nell'Atto di indirizzo 2015 – 2017, l'Agenzia potenzierà i controlli nei confronti dei soggetti titolari di concessione nel settore dei giochi. In tale ambito, rivestono particolare rilevanza i controlli a tutela dei minori e quelli finalizzati alla prevenzione delle infiltrazioni criminali nella filiera del gioco. E' previsto il rafforzamento delle azioni di prevenzione e contrasto al gioco illecito ed anche il monitoraggio costante sulle attività svolte dai concessionari e sulla permanenza di tutti i requisiti previsti per l'affidamento della concessione. Specifica attenzione sarà dedicata anche alla vigilanza nel comparto dei tabacchi per garantire il rispetto della normativa di settore.

La valutazione della qualità e dell'efficacia dell'attività di controllo verrà monitorata anche mediante **la percentuale di esiti favorevoli** delle controversie in materia di dogane e accise decise in CPT e CTR, passate in giudicato, che prevedono un target **dell'80% e del 70%.**

Al fine ridurre il *tax gap* e contrastare fenomeni di illiceità l'Agenzia implementerà alcuni strumenti informativi, favorendo l'uso appropriato e completo degli elementi contenuti nelle banche dati, con particolare riferimento ai dati relativi alle dichiarazioni doganali, intra e accise, nonché alle informazioni sui soggetti che possono facilitare le infiltrazioni criminali nella filiera del gioco, attività che verrà concretizzata mediante la **mappatura di 200 soggetti a rischio.**

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO						
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ						
AREA STRATEGICA 1 PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI						
Ore persone dedicate		ore/migliaia		Risorse finanziarie		euro/migliaia
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016	Risultato atteso 2017
E	Cittadini UE	Obiettivo1 Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti				
		FCS 1.1. Ottimizzare le attività di controllo	Numero dei controlli dogane e accise <u>Obiettivo Incentivato</u>	1.000.000	costante	costante
			Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi, <u>Obiettivo Incentivato</u>	40.000	costante	costante
			Indice di presidio del territorio nel settore delle accise ¹	5%	costante	costante
			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 ²	20%	23%	25%
			Predisposizione di un sistema di tutoraggio per i concessionari	50%	100%	-

¹ Il denominatore della formula dell'indice di presidio è dato dal numero delle verifiche inventariali, derivanti da disposizioni amministrative e dai profili di rischio, da effettuare nell'arco temporale di un quinquennio, sugli impianti di oli minerali, di oli lubrificanti e di alcoli, per assicurare un completo controllo del territorio. Tale numero è nell'ordine di circa 9500 verifiche..

² Il denominatore della formula dell'indice di presidio è nell'ordine di circa 109.000, pari al numero degli esercizi che raccolgono scommesse sul territorio nazionale e di quelli in cui sono installati apparecchi da gioco con vincita in denaro.

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO						
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ						
AREA STRATEGICA 1 PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI						
Ore persone dedicate		ore/migliaia		Risorse finanziarie		euro/migliaia
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016	Risultato atteso 2017
			Numero di soggetti mappati ai fini della prevenzione delle infiltrazioni criminali nella filiera del gioco	200	in aumento	in aumento
		FCS 1.2 Efficacia delle attività di controllo e antifrode	Maggiori diritti accertati in materia doganale e di accise(€/000) <u>Obiettivo Incentivato</u>	1.750.000	costante	costante
			Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond) <u>Obiettivo Incentivato</u>	40%	costante	costante
			Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi <u>Obiettivo Incentivato</u>	50%	costante	costante
			Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione <u>Obiettivo Incentivato</u>	13%	costante	costante
			Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio <u>Obiettivo Incentivato</u>	40%	costante	costante

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO						
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ						
AREA STRATEGICA 1 PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI						
Ore persone dedicate		ore/migliaia		Risorse finanziarie		euro/migliaia
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016	Risultato atteso 2017
			Valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000) <u>Obiettivo Incentivato</u>	40.000	costante	costante
		FCS 1.3 Garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso	Contenzioso civile – Numero di costituzioni in giudizio/Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre	90%	costante	costante
			Percentuale di esiti favorevoli in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale passate in giudicato di competenza Dogane	>80%	costante	costante
			Percentuale di esiti favorevoli in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Regionale passate in giudicato di competenza Dogane	>70%	costante	costante
		FCS 1.4 Garantire la tutela dell'erario della UE e nazionale	Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	10%	15%	20%

ASI 2 - Servizi agli utenti ed ottimizzazione dei procedimenti amministrativi

Per potenziare la propria capacità operativa e conseguire maggiori risultati sul versante della sicurezza e della affidabilità dei traffici commerciali, senza incrementare l'attrito sullo scorrimento delle merci, l' Agenzia svilupperà il dialogo e la collaborazione con cittadini e imprese nonché la cooperazione internazionale puntando sugli strumenti dell'innovazione amministrativa e tecnologica.

La semplificazione degli adempimenti ed il miglioramento della qualità delle prestazioni costituiscono, tuttora, le variabili strategiche della politica gestionale dell'Agenzia con l'obiettivo di perfezionare un circuito virtuoso in cui si coniughino innovazione organizzativa e recupero di efficienza.

In particolare, al fine di assicurare livelli di servizio sempre più rispondenti alle attese degli interlocutori istituzionali, degli operatori e delle imprese, l'Agenzia intende continuare ad investire nella digitalizzazione delle procedure e degli adempimenti, nello sviluppo del dialogo telematico con gli operatori e con i soggetti, pubblici e privati, che intervengono nel processo di movimentazione delle merci. Significativo rilievo assume l'obiettivo di razionalizzare e velocizzare le operazioni di import/export - che per loro natura devono espletarsi in tempo reale - attraverso l'implementazione di uno "sportello unico doganale". Tale meccanismo di raccordo fra i diversi soggetti pubblici coinvolti nel procedimento "doganale" - consentendo il dialogo telematico tra le autorità competenti e concentrando nello stesso "luogo" le attività di controllo - risulta uno strumento indispensabile per ridurre i tempi delle procedure connesse allo sdoganamento e, di conseguenza, i costi che incidono sul grado di competitività delle imprese, senza diminuire il livello dei controlli e della vigilanza.

Nello specifico, per favorire lo sviluppo del dialogo telematico con gli operatori e la interoperabilità informatica con le altre Amministrazioni, l'Agenzia sarà impegnata ad attuare soluzioni innovative e integrate idonee a facilitare gli operatori nell'espletamento delle formalità doganali e tributarie, anche ai fini della partecipazione all'EXPO' Milano 2015. In tal senso è prevista l'attivazione della procedura di **sdoganamento in mare per il 45% dei porti**, l'ulteriore promozione del dialogo telematico con la dogana da parte **dei gestori dei terminal container** che dovrà consentire di effettuare nel **98%** dei casi la presentazione anticipata delle dichiarazioni doganali rispetto all'arrivo della nave.

In tale contesto, si collocano la risoluzione dei **quesiti in materia tributaria** pervenuti tramite il servizio di URP telematico risolti nell'**85%** dei casi in **8 giorni lavorativi**.

Inoltre, al fine di intensificare e migliorare i canali di informazione e comunicazione anche per una maggiore sensibilizzazione dell'utenza, oltre al sistematico e tempestivo aggiornamento del Portale, sono previste più di **250 iniziative divulgative** degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali disciplinati dalla normativa nazionale e della U.E. Da ultimo, per valorizzare la percezione e le attese degli utenti, l'Agenzia promuoverà un'indagine di *customer* sui contenuti del sito Internet.

Al fine di accelerare il processo di semplificazione e riduzione degli adempimenti, l'Agenzia produrrà ulteriori sforzi per l'ottimizzazione dei procedimenti amministrativi **come l'estensione al 50% degli uffici doganali di strumenti per il pagamento elettronico**. Tale iniziativa, oltre al potenziamento strutturale dei mezzi di assolvimento dell'obbligazione doganale, anche a garanzia della tutela delle risorse proprie UE, mira ad aumentare il livello di sicurezza e di tempestività della riscossione, garantendo anche la diminuzione dei rischi e dei costi connessi alla gestione delle somme in contanti. Sarà così completato l'ammmodernamento dei servizi di riscossione dei diritti doganali, mediante l'utilizzo del cosiddetto "denaro elettronico".

In tale contesto si collocano parimenti le iniziative concernenti la ulteriore riduzione dei tempi in materia di rilascio di concessioni ed autorizzazioni nel settore dei giochi e dei tabacchi. Inoltre, nel settore dei giochi, per assicurare uniformità e chiarezza dell'azione amministrativa, l'Ente darà avvio alla razionalizzazione territoriale della rete di raccolta dei giochi.

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO						
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ						
AREA STRATEGICA 2 SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI						
Ore persone dedicate		ore/migliaia		Risorse finanziarie		euro/migliaia
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016	Risultato atteso 2017
Q	Operatori economici	Obiettivo 1 Migliorare la qualità dell'Amministrazione				
		FCS 1.1 Potenziare i servizi telematici	Percentuale dei porti in cui è attiva la procedura di sdoganamento in mare.	45%	in aumento	in aumento
			Estensione del dialogo telematico per il colloquio Gestori Terminal Container	98%	in aumento	in aumento
		FCS 1.2 Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti e ottimizzare i procedimenti amministrativi	Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Lotto con riferimento all'anno 2014	10%	costante	costante
			Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini con riferimento all'anno 2014 Obiettivo Incentivato	10%	costante	costante
			Percentuale degli Uffici doganali dotati di POS ai fini del pagamento dei diritti doganali Obiettivo Incentivato	50%	100%	-
			Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi Obiettivo Incentivato	85%		-

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO						
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ						
AREA STRATEGICA 2 SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI						
Ore persone dedicate		ore/migliaia		Risorse finanziarie		euro/migliaia
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016	Risultato atteso 2017
		FCS 1.3 Favorire la comunicazione con gli operatori ai fini di una maggiore sensibilizzazione dell'utenza	Iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	>250	costante	costante
			Indagine di customer sul grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai contenuti del sito internet dell'Agenzia - Area Dogane.	Esiti dell'indagine		
			Indagine di customer sul grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai contenuti del sito internet dell'Agenzia - Area Monopoli.	Esiti dell'indagine		

STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli è oggi articolata su 25 uffici/posizioni dirigenziali di livello generale, di cui 2 posti di vicedirettore, 14 Uffici/Direzioni centrali (10 per le dogane e 4 per i monopoli), e 9 Direzioni, tra regionali e interregionali (per le dogane).

Nel quadro del Piano di riforma organizzativa dell'Agenzia delle dogane e dei Monopoli (approvato con delibere n. 196 e 210 rispettivamente del 20 marzo 2013 e del 21 maggio 2013), **nel corso dell'anno 2013**, si è proceduto all'accorpamento della preesistente Direzione regionale delle dogane per la Liguria con la Direzione interregionale delle dogane per il Piemonte e la Valle d'Aosta. Ciò ha determinato una riduzione degli Uffici e la conseguente disponibilità di 4 posizioni dirigenziali non generali, da poter collocare con criteri di maggior efficienza organizzativa. Inoltre, è stata istituita la Direzione interprovinciale delle dogane di Bolzano e Trento, con contestuale soppressione delle preesistenti e distinte Direzioni provinciali delle dogane di Trento e di Bolzano. Altri interventi disposti nel corso del 2013 e che hanno trovato attuazione a far data dal 1° gennaio 2014 sono stati la soppressione dell'Ufficio centrale antifrode e della Direzione centrale accertamenti e controlli e la contestuale istituzione della Direzione centrale antifrode e controlli; la soppressione della Direzione centrale gestione tributi e rapporto con gli utenti e della Direzione centrale affari giuridici e contenzioso e la contestuale istituzione della Direzione centrale legislazione e procedure accise e altre imposte indirette e della Direzione centrale legislazione e procedure doganali.

Nel corso dell'anno 2014 è proseguita l'azione di razionalizzazione organizzativa. In particolare, si è provveduto alla revisione del piano di riordino e con la delibera n. 261 del 17 dicembre 2014 ne è stata avviata l'attuazione. Sono riepilogati di seguito i principali interventi distinti tra area dogane e area monopoli.

Gli interventi approvati per l'area dogane, già deliberati nel 2014, e che saranno, presumibilmente, attuati nell'ultimo quadrimestre di quest'anno sono:

- la revisione dell'assetto territoriale con la soppressione di 3 Direzioni interregionali e di 1 Direzione regionale e la creazione in sostituzione di 3 Direzioni interregionali. In particolare è stata prevista la soppressione della Direzione regionale delle dogane per la Sicilia e delle Direzioni interregionali per la Toscana, la Sardegna e l'Umbria; per il Lazio e l'Abruzzo e per l'Emilia Romagna e le Marche. In sostituzione è stata prevista l'istituzione delle seguenti Direzioni interregionali: Direzione interregionale delle dogane per il Lazio, le

Marche e l'Abruzzo; Direzione interregionale delle dogane per la Sicilia e la Sardegna; Direzione interregionale delle dogane per la Toscana, l'Emilia Romagna e l'Umbria;

• con riguardo alle strutture centrali è stata definita la soppressione dell'Ufficio centrale pianificazione strategica e il passaggio delle relative funzioni e competenze alla istituenda Direzione centrale pianificazione, organizzazione e personale (che sostituirà l'attuale Direzione centrale personale e organizzazione). E' stata inoltre prevista l'istituzione di una nuova struttura centrale denominata Ufficio centrale trasparenza e comunicazione istituzionale.

Gli ulteriori interventi previsti nel piano e che troveranno, presumibilmente, attuazione **entro la fine** del 2015 riguardano: la soppressione della Direzione centrale sicurezza sul lavoro e ambiente e il passaggio delle relative funzioni e competenze alla istituenda Direzione centrale bilancio, logistica, sicurezza sul lavoro (che sostituirà l'attuale Direzione centrale amministrazione e finanza).

Con delibera n. 241 del 28 aprile 2014, il Comitato di gestione, in applicazione di quanto previsto dall'art. 1, comma 463, della legge 27 dicembre 2013, n. 147 (legge di stabilità 2014), ha espresso parere favorevole all'incremento delle dotazioni organiche del personale dirigenziale dell'Agenzia, portandole da 334 a 336 unità. La disponibilità delle due unità dirigenziali di prima fascia ha consentito all'Agenzia di rivedere il piano, con la delibera n. 248 del 30 luglio 2014, **anticipandone la conclusione al 31 dicembre 2015** (dal 30 giugno 2016) e modificando alcune scelte precedentemente assunte.

Assestata, quindi, **entro la fine del 2015** la prima fase di razionalizzazione della macro struttura organizzativa, dovrà necessariamente aprirsi – anche sulla base delle norme che ora la rendono possibile – una fase di più stretta integrazione delle due aree di attività. Si tratta di materia, quindi, su cui l'Agenzia potrà assumere determinazioni conseguenti nel corso del 2015.

STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

Al momento, la strategia di acquisizione del personale per il prossimo triennio deve essere delineata nella consapevolezza che rilevanti fattori evolutivi potranno anche a breve termine imporne la revisione. Al dischiudersi di una prospettiva per cui il personale impegnato nelle due aree di attività dell'Agenzia potrà essere impiegato indifferentemente nell'una o nell'altra, i processi di razionalizzazione interna potrebbero liberare cospicue risorse e alleggerire (se non altro in termini meramente quantitativi) il fabbisogno da soddisfare con il reclutamento dall'esterno.

Con la proroga al 30 giugno 2015 dell'efficacia delle graduatorie di merito relative al concorso per l'assunzione di 825 funzionari presso l'Agenzia delle entrate si è nuovamente configurato a carico dell'Agenzia l'obbligo di attingere alle suddette graduatorie prima di reclutare nuovo personale con qualifica di funzionario amministrativo-tributario: ciò ha precluso l'avvio di qualunque azione di reclutamento, tramite concorso pubblico, di personale di natura amministrativa da destinare alla terza area funzionale. Cautelativamente, si è ritenuto di non acquisire personale di terza area - da inquadrare nel profilo di funzionario doganale - neanche mediante procedure di mobilità intercompartimentale o in applicazione di norme riguardanti la riallocazione di personale a seguito della unificazione delle scuole di formazione pubblica, della soppressione delle sedi delle Ragionerie territoriali dello Stato e della riduzione dei contingenti complessivi dei distacchi, aspettative e permessi sindacali. La mobilità intercompartimentale ha subito, già dal 2013, una battuta d'arresto. Alle necessità operative si è fatto fronte con i "comandi" che hanno consentito di operare un rafforzamento, seppur provvisorio, degli Uffici del nord coinvolti nelle attività connesse all'EXPO.

Successivamente, con le disposizioni di cui ai commi 424 e 425 della legge di stabilità 2015, il legislatore ha previsto di vincolare le risorse destinate alle assunzioni a tempo indeterminato delle amministrazioni alla necessità di ricollocare il personale soprannumerario degli enti di area vasta. Il budget che è vincolato dalla legge è quello riferito alle cessazioni 2014 e 2015. In base al comma 425 della legge di stabilità 2015, pure le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, le agenzie, le università e gli enti pubblici non economici, ivi compresi quelli di cui all'articolo 70, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, destinano il budget delle assunzioni relativo agli anni 2015 e 2016 alle medesime finalità di ricollocazione del personale destinatario delle procedure di mobilità. La percentuale di *turn over* legata alle facoltà di assunzioni dovrà essere destinata in via prioritaria all'immissione nei ruoli dei vincitori di concorso pubblico collocati nelle proprie graduatorie vigenti o approvate al 1° gennaio 2015. Le risorse rimanenti, ovvero quelle derivanti dalle facoltà di assumere al netto di quelle utilizzate per l'assunzione dei vincitori, dovranno essere destinate ai processi di mobilità del personale soprannumerario degli enti di area vasta. Nelle more del completamento del procedimento di cui ai commi 424 e 425 alle amministrazioni sopra individuate è fatto divieto di effettuare assunzioni a tempo indeterminato a valere sui

budget 2015 e 2016. Rimangono consentite le assunzioni, a valere sui budget degli anni precedenti, nonché quelle previste da norme speciali.

L'Agenzia è oggi organizzata su **254 posizioni dirigenziali di seconda fascia** (a fronte di 12.584 dipendenti in dotazione organica) e può contare su 125 dirigenti che assicurano la copertura di circa il 50% delle posizioni attive. Questo tasso di copertura è tendenzialmente omogeneo su tutto il territorio nazionale, in virtù dell'attenta opera di distribuzione dei nuovi dirigenti che si è avuto cura di seguire negli ultimi anni proprio per contenere eventuali ripercussioni negative di fattori esogeni sull'andamento dell'attività istituzionale. Ciò ha consentito oggi l'attribuzione di incarichi *ad interim* per uffici il più possibile contigui territorialmente.

All'attualità – tenendo conto delle strutture condotte *ad interim* già prima del 26 marzo 2015 (otto) e delle strutture affidate a neo dirigenti a far data dal 21 aprile 2015 (tre) – risultano ben 131 le posizioni dirigenziali di seconda fascia dirette *ad interim* o tramite avocazione delle funzioni.

Oggi, rispetto a una carenza di oltre il 50% del personale dirigenziale (su un totale di 254 posizioni attive), l'Agenzia può contare su due procedure concorsuali pubbliche già avviate (per 69 posti, ordinaria, e per 49 posti, speciale).

Per la prima procedura le operazioni concorsuali sono ormai concluse, anche se attualmente al vaglio del Consiglio di Stato. Per la seconda, poiché il TAR del Lazio ha annullato il bando, entro la fine del 2016 potrebbe essere definita una nuova procedura concorsuale ipotizzando la conversione in un ulteriore concorso ordinario.

A **fine 2014**, la carenza rispetto alle posizioni attive di seconda fascia è di 130 unità. Nei primi mesi del 2015 sono stati assunti nei ruoli dell'Agenzia **due** vincitori della procedura di selezione connessa al 6° concorso bandito dalla ex Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione e **1 idoneo** del concorso a **69 posti** di dirigente per la provincia autonoma di Bolzano.

Nell'ipotesi di un parere favorevole del Consiglio di Stato in tempi ravvicinati, il concorso a **69 posti** di dirigente bandito a fine 2011 potrebbe consentire presumibilmente di assumere i vincitori **a fine 2015**. Alla fine del medesimo anno, si prevede, altresì, di coprire le ulteriori **19 carenze** di livello dirigenziale di seconda fascia con unità acquisite in

parte ai sensi dell'articolo 19 comma 5 *bis* e dell'ex articolo 19 comma 6 e in parte tramite l'assunzione nei ruoli dell'Agenzia degli idonei del concorso a **69 posti**.

Relativamente al personale di livello dirigenziale di prima fascia, è stata acquisita, nel 2015, **1 unità** in mobilità.

Alla **fine del 2017**, tenuto conto delle acquisizioni programmate e delle cessazioni, la carenza di personale di livello dirigenziale di seconda fascia dovrebbe, presumibilmente, essere coperta e la carenza di personale di livello dirigenziale di prima fascia risultare pari a 3 unità.

Per quanto concerne la consistenza del **personale** in organico **di livello non dirigenziale**, alla **fine del 2014**, si registra una carenza rispetto alla dotazione complessiva pari a 1.250 unità, di cui 1.133 unità relative all'Area dogane e 117 unità relative all'Area monopoli. Lo scorso anno erano state ipotizzate 263 cessazioni nel 2014, 244 nel 2015 e 306 nel 2016. Nel corso del 2014, si è registrato un aumento delle cessazioni: 308 a fronte di una previsione di 263 unità. Considerati i risultati del monitoraggio effettuato a livello nazionale in merito alle cessazioni previste e tenuto conto dell'effetto combinato delle disposizioni normative in materia pensionistica, si ritiene di ipotizzare 257 cessazioni nel 2015, 282 cessazioni nel 2016 (in linea con i valori relativi alla precedente pianificazione) e prevedere per il 2017 un lieve aumento delle stesse (299 unità). Sommando alle carenze registrate a fine 2014 le uscite che verosimilmente si verificheranno nel corso del triennio 2015-2017, si perviene a fine 2017 alla stima di una carenza complessiva rispetto alla dotazione organica pari a 2.088 unità.

La carenza di personale a fine 2014 risulta così ripartita: 713 unità di terza area, 498 unità di seconda area e 39 unità di prima area.

Per tener conto dell'eventuale stabilizzazione di personale acquisito in posizione di comando si prevede l'ingresso **in terza area di 66 unità nel 2015 (Area Dogane) e 24 unità nel 2016** (22 Area Dogane e 2 Area Monopoli) e in **seconda area di 30 unità nel 2015 (Area Dogane) e 14 unità nel 2016** (13 Area Dogane e 1 Area Monopoli).

I predetti ingressi saranno per lo più finalizzati al potenziamento delle regioni interessate dall'incremento di attività legato all'evento "Expo Milano 2015", fermo restando che, a regime, la politica di distribuzione del personale sul territorio rimarrà tendenzialmente ancorata al livellamento dei tassi di copertura delle dotazioni organiche.

Al fine di colmare le carenze in terza area – carenze che si incrementeranno per effetto di un ulteriore ampliamento di 200 unità della terza area – si ritiene di poter far ricorso anche allo scorrimento delle graduatorie di idonei. Si ipotizza al riguardo di poter applicare la norma contenuta nella legge di stabilità 2015, salvo verifica della fattibilità e anche della effettiva correttezza dell'operazione di **passaggio di circa 400 idonei dalla seconda alla terza area**.

A partire dalla **fine del 2015** le carenze di personale non dirigenziale potranno quindi, presumibilmente, essere calcolate rispetto alla nuova dotazione organica ottenuta a valle del progetto di modifica sopra descritto.

Una parte delle carenze riferibili **alla terza area** verrà coperta **a fine 2015** con l'acquisizione di professionalità tecniche utili al potenziamento delle strutture operative: si prevede di bandire una procedura di mobilità intercompartimentale per **50 ingegneri**. È stata resa la comunicazione ai sensi dell'articolo 34-*bis* del decreto legislativo 165/2001 e avviati i primi contatti per l'attivazione della procedura di mobilità intercompartimentale ai sensi dell'art. 30 del medesimo decreto. È inoltre in corso il perfezionamento della bozza definitiva della procedura.

Nel 2015 si prevede, inoltre l'ingresso di ulteriori **24 unità di seconda area** (22 Area Dogane e 2 Area Monopoli). in mobilità intercompartimentale provenienti dalla ex SSEF e dalle sedi soppresse delle Ragionerie territoriali dello Stato e della SNA di Bologna.

È programmato, **per il biennio 2015-2016**, l'avvio di procedure di mobilità per complessive **260 unità**, di cui **160 unità di seconda area** e **100 unità di terza area**, per il personale degli enti di area vasta a valere sui budget 2015 e 2016 derivanti dai risparmi da cessazione 2014 e 2015.

Si prevede, altresì, di avviare alla fine dell'anno in corso un concorso per **20 ingegneri, 10** da assumere, presumibilmente, **nel 2017**.

Per coprire le ulteriori carenze di personale di seconda area si prevede, inoltre, di avviare **nel 2017** una procedura di mobilità per **300 unità**.

A tali acquisizioni si devono sommare le assunzioni - nell'arco del triennio – di personale appartenente alle categorie protette, non rientranti nei vincoli assunzionali, stimate in un totale di **115** unità, di cui **109** di seconda area e **6** di prima area.

Le azioni di acquisizione pianificate consentirebbero di consolidare a fine **2017** un numero di dipendenti in organico pari a circa **11.900** unità e di ridurre le carenze complessive di personale dalle circa 1.250 unità a fine 2014 alle circa 670 previste a fine 2017.

Per quanto concerne i **progetti di investimento** nello specifico settore gli obiettivi di sviluppo del sistema informativo del personale per il triennio 2015-2017 riguarderanno il completamento del processo di integrazione dei sistemi relativi alla rilevazione presenze/assenze, alla gestione economica e alla gestione anagrafico-giuridica.

Saranno, altresì, ricompresi nel progetto tutti i processi di supporto per l'acquisizione, la gestione e la crescita professionale del personale dell'Agenzia. Il progetto comprenderà, inoltre, anche i processi di supporto alla valutazione, all'evoluzione organizzativa e alla gestione del contenzioso di settore.

LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE

Le attività formative per il triennio 2015-2017 sono state pianificate con attenzione innanzitutto ai fabbisogni generati dall'ordinaria attività operativa.

Rimane, comunque, l'attenzione costante ad accompagnare il processo di razionalizzazione organizzativa avviato a seguito dell'incorporazione dell'ex AAMS.

Rimangono ferme, inoltre, alcune scelte effettuate negli ultimi anni: accrescere a tutti i livelli la cultura della valutazione; sostenere l'impegno dell'Agenzia in vista dell'"Expò 2015"; la necessità di orientare la formazione di base e specialistica anche al fine di rendere sostenibile la rotazione del personale (soprattutto quando ritenuta opportuna al fine di ridurre i rischi di corruzione).

Si conferma per il 2015 l'impegno a incrementare la qualità della formazione e quello volto alla razionalizzazione delle attività (che ha consentito sin qui di conseguire significative economie). In coerenza con tale ultimo impegno, è stata rivista la gestione delle attività formative nell'ambito dell'area monopoli. In passato la formazione del personale dei monopoli era organizzata in modo accentrato. Si applicherà anche all'area monopoli, ove possibile e per specifici corsi ad ampia diffusione, la tecnica della formazione a cascata al fine di ridurre gli spostamenti sul territorio.

Per migliorare la qualità della formazione si è agito, sin qui, soprattutto sul primo momento, quello della pianificazione. Da molti anni, la bozza di piano viene esaminata da un gruppo di lavoro nella cui composizione prevalgono i dirigenti e i funzionari di formazione tecnica che non hanno in alcun modo partecipato alla fase di elaborazione del piano. Questo vaglio “esterno” consente di mettere a punto una proposta formativa al riparo dai rischi di autoreferenzialità del “settore specializzato nella formazione”. Il risultato è generalmente un piano più razionale, in cui si minimizzano duplicazioni e ridondanze. Già per questa via si ritiene di aver contribuito a innalzare la qualità della formazione e a migliorarne l’efficacia oltre che a ridurre molto fortemente i costi. Si ritiene tuttavia che avviare una valutazione più specifica dell’efficacia dell’attività formativa può contribuire a conseguire ulteriori progressi. Alla verifica *ex ante*, strumentale ad affinare la fase della pianificazione, si affiancheranno quindi opportune verifiche *ex post*, al fine di valutare l’effettivo impatto dell’attività formativa sulle attività e sull’organizzazione. In particolare, attesa l’importanza attribuita negli ultimi anni ai tassi di rotazione del personale e, più in generale, il rilievo che assume sempre (anche nella prospettiva di una più stretta integrazione tra le due aree di attività) la duttilità del personale, attraverso opportuni indicatori si monitorerà il contributo fornito dalla formazione sul versante della maggiore versatilità del personale.

Proseguirà la rivisitazione della formazione *e-learning*, nel corso del 2014 è stata rivista la modalità di erogazione, al fine di innalzare il livello qualitativo dei singoli percorsi formativi; nel corso del 2015 saranno introdotti in via sperimentale specifici indicatori sulla formazione *e-learning* tendenti a misurare in modo più efficace i livelli di prestazione.

Le iniziative ritenute necessarie ai sensi della legge 190/2012 e incluse nel Piano anticorruzione dell’Agenzia - incentrate sul nuovo codice di comportamento - verranno svolte nell’arco dell’intero triennio di riferimento al fine di “raggiungere” tutto il personale dell’Agenzia. In particolare, nella “formazione di base” sono state inserite iniziative di livello generale rivolte a tutti i dipendenti con l’obiettivo di aggiornamento sui temi dell’etica e dell’anticorruzione.

Nell’ambito della “formazione specialistica”, i corsi compresi nella linea formativa delle attività dirette continueranno a essere svolti utilizzando quasi esclusivamente la docenza interna, considerato che le professionalità presenti in Agenzia rispondono perfettamente alle esigenze qualitative di tale linea formativa.

Per il 2015, è stato indicato un fabbisogno inferiore a quello pianificato per il precedente anno (circa 350.000 euro per l'area dogane e circa 80.000 euro per l'area monopoli). La diminuzione del 14 per cento rispetto al fabbisogno pianificato per il 2014 è da attribuire alla riduzione del compenso orario per la docenza interna.

La stima del fabbisogno finanziario, in via prudenziale, non è stata ulteriormente ridotta a causa dell'incertezza relativa al costo della formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, nonché alla possibilità che incarichi di docenza già attribuiti a titolo gratuito ai "reggenti" siano attribuiti a pagamento a funzionari chiave.

Tab. 1- Prospetto consistenza media personale per gli anni 2014/2015 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Consistenza media del personale in anni persona	Piano 2014	Piano 2015	Variazione
Dirigenti	265	148	-44%
Totale Area 3°	5.564	5.646	1%
Totale Area 2°	5.530	5.374	-3%
Totale Area 1°	199	189	-5%
Distaccati/esoneri	231	208	-10%
Totale personale	11.789	11.565	-2%

Tab. 2 Prospetto ore pro-capite per l'anno 2015 - Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Tipologia	Previsione del Piano 2014	Previsione del Piano 2015	Variazione
Ore lavorabili lorde	1800	1821	21
Ore di assenza per ferie	228	230	2
Ore lavorabili	1572	1591	19
Ore di assenza per malattia	56	58	2
Ore assenze per altre motivazioni	107,5	104	-3,5
Ore lavorabili ordinarie	1408,5	1429	20,5
Ore di straordinario	163,5	156	-7,5
Ore lavorate pro capite	1572	1585	13

Tab. 3 - Variazione personale in servizio Anno 2015 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	l	m	$o = a + (b - c) + (d - e) + (f - g) + (h - i) + (l - m)$
	SITUAZIONE AL 31/12/2014:	ENTRATE	USCITE	PASSAGGI D'AREA		Movimenti di personale dell'Agenzia in posizione di comando/ distacco / fuori ruolo		Movimenti di personale proveniente da altra PP.AA. in posizione di comando presso l'Agenzia		MOVIMENTI del 2015 PER PASSAGGI DA/VERSO ALTRE AMMINISTRAZIONI		STIMA SITUAZIONE AL 31/12/2015:
	personale in servizio			entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	personale in servizio
Dirigenti*	142	84	7	-	-	-	-	-	1	7	-	225
Terza area	5.625	-	113	400	-	-	5	59	73	116	-	6.009
Seconda area	5.426	67	139	-	400	-	2	50	34	54	-	5.022
Prima area	190	3	5	-	-	-	-	-	-	-	-	188
TOTALE	11.383	154	264	400	400	-	7	109	108	177	-	11.444

*Escluso il Direttore dell'Agenzia

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. La cifra relativa ai dirigenti non comprende il Direttore dell'Agenzia, mentre include il personale di terza area con incarico dirigenziale. Tali unità non compaiono, quindi, nella cifra relativa al personale di terza area.

Tab. 4 – Piano strategico triennale 2015-2017 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI																									
Area	D.O.	Personale in organico al 31.12.2014	CARENZE fine 2014	USCITE 2015	ENTRATE 2015				D.O. dopo revisione	Personale in organico al 31.12.2015	CARENZE fine 2015	USCITE 2016	ENTRATE 2016				Personale in organico al 31.12.2016	CARENZE fine 2016	USCITE 2017	ENTRATE 2017				Personale in organico al 31.12.2017	CARENZE fine 2017
					Assunzioni	Mobilità	Passaggi						Assunzioni	Mobilità	Passaggi					Assunzioni	Mobilità	Passaggi			
							E	U							E	U						E	U		
DIRIGENTI I Fascia*	23	21	2	2	-	1	2	-	23	22	1	0	-	-	1	-	23	-	1	-	-	-	-	22	1
DIRIGENTI II Fascia	313	124	189	5	84	6	-	2	313	207	106	1	49	-	-	1	254	59	0	-	-	-	-	254	59
DIRIGENTI	336	145	191	7	84	7	2	2	336	229	107	1	49	-	1	1	277	59	1	-	-	-	-	276	60
TERZA AREA	6.395	5.682	713	113	-	116	400	-	6.595	6.085	510	145	-	124	-	-	6.062	533	137	420	-	-	-	6.345	250
SECONDA AREA	5.958	5.460	498	139	67	54	-	400	5.743	5.042	701	130	36	174	-	-	5.120	623	152	6	400	-	-	5.374	369
PRIMA AREA	231	192	39	5	3	-	-	-	231	190	41	7	3	-	-	-	186	45	10	-	-	-	-	176	55
TOTALE AREE	12.584	11.334	1.250	257	70	170	400	400	12.569	11.317	1.252	282	39	298	-	-	11.368	1.201	299	426	400	-	-	11.895	674
TOTALE AGENZIA	12.920	11.479	1.441	264	154	177	402	402	12.905	11.546	1.359	283	88	298	1	1	11.645	1.260	300	426	400	-	-	12.171	734

Tab. 5 - Distribuzione risorse umane per servizio Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Area	Programma 2015	Distribuzione % sul totale ore
Totale	18.379.598	100,00%
Area Gestione tributi e Servizi	6.184.337	33,65%
- <i>Gestione Tributi</i>	4.869.750	26,50%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP .AA.</i>	1.168.405	6,36%
- <i>Servizi di mercato</i>	146.182	0,80%
Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi	7.409.077	40,31%
- <i>Vigilanza e controlli</i>	5.455.461	29,68%
- <i>Antifrode</i>	1.080.401	5,88%
<i>di cui Attività di Polizia giudiziaria</i>	198.265	
- <i>Contenzioso tributario</i>	674.950	3,67%
Area Governo	1.738.561	9,46%
Area Supporto	2.474.521	13,46%
Area Investimento	573.102	3,12%
- <i>Formazione</i>	313.492	1,71%
- <i>Innovazione</i>	259.609	1,41%

COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA

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

Tab. 6 – Costi di funzionamento

COSTI CORRENTI 2015	€/mln
Costi della produzione	150
Costi del personale	650
Costi generali	85
Totale	885

Costi del personale ripartiti per qualifica – Area Dogane e dei Monopoli *		
Qualifica	Totale costi sostenuti 2014	Totale costi previsti 2015
Totale Dirigenti (A)	€ 37.776.700	€ 33.170.222
Dirigenti	€ 21.205.745,03	€ 23.313.658,17
Incarichi provvisori	€ 16.570.954,52	€ 9.856.563,74
Personale non dirigente a tempo indeterminato (B)	€ 482.017.911	€ 484.338.690
Area terza	€ 267.768.576,38	€ 270.846.699,08
Area seconda	€ 208.351.771,63	€ 206.911.775,76
Area prima	€ 5.897.562,64	€ 6.580.214,90
Dirigenti e personale a tempo determinato (è un di cui di A)	€ 18.858.644	€ 11.145.843
<i>Dirigenti con contratti a tempo determinato **</i>	€ 18.858.644,39	€ 11.145.843,44
<i>Personale con contratti a tempo determinato</i>	-	-
TOTALE (A+B)	€ 519.794.610	517.508.912
Tirocinanti	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	€ 519.794.610	€ 517.508.912

* Gli importi sono indicato al lordo degli oneri riflessi.

**L'importo riguarda gli incarichi provvisori e i dirigenti a tempo determinato.

PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Nel 2015 la pianificazione operativa dei progetti dell' Agenzia è stata aggiornata evolvendo la formulazione del Piano degli investimenti definita nel 2014 e sono state riorganizzate le macroaree di intervento al fine di rappresentare coerentemente le esigenze dell'Agenzia nel suo complesso.

A tale proposito si evidenzia che, a seguito del progressivo esaurimento delle risorse finanziarie di cui all'art.3, comma 1, lettera i), punto 3) della Legge. n. 349/1989, destinate all'acquisizione di mezzi tecnici e strumentali finalizzati al potenziamento delle attività di accertamento, ispettive e di contrasto alle frodi, a partire dal presente esercizio alcune iniziative progettuali di natura informatica, fino allo scorso anno ricomprese nel Piano degli interventi finanziato con i fondi della predetta legge, trovano ora collocazione nel presente Piano.

La strutturazione del Piano consente di declinare le strategie evolutive raccordando gli investimenti agli effettivi obiettivi strategici dell'intera Agenzia e di misurare lo stato di sviluppo delle iniziative innovative ai risultati attesi con un complessivo innalzamento della capacità di pianificazione.

In particolare, le attività progettuali a contenuto ICT previste nel Piano degli investimenti per il triennio 2015-2017 permettono di realizzare un migliore allineamento dei progetti ai processi operativi e di favorire anche la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche ottimizzando le risorse e migliorando la qualità complessiva del servizio telematico.

Nella logica della ottimizzazione organizzativa e funzionale delle risorse sono stati parimenti declinati gli investimenti concernenti gli interventi logistico-strutturali.

Il Piano fornisce, anche per il 2015, una rappresentazione organica dell'attività d'investimento dell'Agenzia in conformità a quanto previsto dall'art. 70, comma 62, del D.lgs. 300/1999.

Nello specifico, il Piano degli Investimenti per il triennio 2015-2017 è articolato nelle seguenti macroaree:

- *“Progetti di evoluzione del sistema informativo”*: per l'Area Dogane sono ricomprese le attività inerenti l'innovazione del patrimonio informativo, finalizzate a migliorare la

comunicazione istituzionale; ad incrementare l'efficienza interna; ad ottimizzare i costi di gestione del personale; a sviluppare ulteriormente la telematizzazione dei processi doganali.

Per l'Area Monopoli tali progetti comprendono le attività inerenti l'innovazione e lo sviluppo del sistema informatico di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi; quelle finalizzate a potenziare i servizi on-line di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e ad ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Per entrambe le Aree sono, altresì, inclusi anche 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; di specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT nonché di azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento energetico con contestuale riduzione dell' impatto ambientale. Tali progetti riguardano entrambe le Aree.

Ciò posto, nella successiva Tabella si riporta il Piano del fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2015-2017:

IMPEGNI ECONOMICI Area Dogane e Area Monopoli	(importi in milioni di € IVA inclusa)			
TIPOLOGIA ATTIVITÀ	2015	2016	2017	Totale
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	45,0	51,6	51,6	148,2
Messa in qualità dei laboratori chimici	1,7	1,3	1,3	4,3
Qualificazione del patrimonio	18,8	15,8	10,8	45,4
Totale	65,5	68,7	63,7	197,9



ALLEGATO 3

SISTEMA INCENTIVANTE

Indice

PREMESSA.....	3
1. Quadro sinottico degli obiettivi incentivati	4
2. Soglie per il calcolo del punteggio sintetico di risultato.....	5
3. Descrizione degli indicatori	6
4. Modalità di calcolo del punteggio sintetico di risultato	7
5. Modalità di calcolo della quota incentivante spettante	8

PREMESSA

Il presente allegato definisce:

- ✓ il quadro sinottico degli obiettivi incentivati;
- ✓ le soglie per il calcolo del punteggio sintetico di risultato;
- ✓ la descrizione degli indicatori;
- ✓ la modalità di calcolo del punteggio sintetico di risultato a cui è legata la quantificazione dell'incentivazione da erogare all'Agenzia;
- ✓ la modalità di calcolo 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. Quadro sinottico degli obiettivi incentivati

PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI		
Indicatori di risultato	Risultato atteso	Punteggio prefissato
Numero dei controlli dogane e accise	1.000.000	16
Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi,	40.000	16
Maggiori diritti accertati in materia doganale e di accise(€/000)	1.750.000	12
Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	40%	12
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	50%	12
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	13%	12
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	40%	12
Valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000)	40.000	12
SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI		
Indicatori di risultato	Risultato atteso	Punteggio prefissato
Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini con riferimento all'anno 2014	10%	12
Percentuale degli Uffici doganali dotati di POS ai fini del pagamento dei diritti doganali	50%	12
Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi	85%	10
TOTALE PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO		138

2. Soglie per il calcolo del punteggio sintetico di risultato

PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI		
Indicatori di risultato	Soglie minima/massima	
Numero dei controlli dogane e accise	95%	115%
Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi,	95%	115%
Maggiori diritti accertati in materia doganale e di accise	90%	110%
Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	90%	110%
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	90%	110%
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	90%	110%
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	90%	110%
Valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000)	90%	110%
SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI		
Indicatori di risultato	Soglie minima/massima	
Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini con riferimento all'anno 2014	95%	115%
Percentuale degli Uffici doganali dotati di POS ai fini del pagamento dei diritti doganali	95%	115%
Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi	95%	115%

3. Descrizione degli indicatori

PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI	
Indicatori di risultato	Elementi componenti
Numero dei controlli dogane e accise	Numero totale controlli con esclusione dei controlli sui pacchi postali e corrieri espressi.
Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi	Numero complessivo delle diverse tipologie di controlli riportati in dettaglio nella tabella delle ulteriori informazioni gestionali riferita all'AS1 dell'Allegato 4 – Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati
Maggiori diritti accertati in materia doganale e di accise (€/000)	Maggiori diritti doganali/accise accertati a seguito dell'attività di controllo
Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	Numero di verifiche positive Intra e Plafond / Numero totale delle verifiche Intra e Plafond concluse
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	Numero verifiche in materia di accise con esito positivo / Numero totale delle verifiche in materia di accise
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Violazioni riscontrate in materia di contraffazione da controllo merci / Numero totale controlli merci anti-contraffazione
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	Interventi con esito positivo effettuati in applicazione del D.L. 223/2006 da controllo merci / Numero totale interventi effettuati in applicazione del D.L. 223/2006 da controllo merci
Valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000)	Valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) a seguito dell'attività di controllo
SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI	
Indicatori di risultato	Elementi componenti
Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini con riferimento all'anno 2014	Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio nel 2015 delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini rispetto ai tempi medi registrati nel 2014
Percentuale degli Uffici doganali dotati di POS ai fini del pagamento dei diritti doganali	Numero degli Uffici doganali dotati di POS ai fini del pagamento dei diritti doganali / Numero totale degli Uffici doganali
Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi	Quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi / Numero totale quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico

4. Modalità di calcolo del punteggio sintetico di risultato

I livelli di conseguimento degli obiettivi e delle azioni incentivati sono misurati seguendo la procedura di verifica dei risultati definita nell'allegato 4. Sulla base dei livelli di conseguimento è calcolato il *punteggio sintetico di risultato*.

La formula di calcolo è la seguente:

$$PSR = I_1 * P_1 + \dots + I_n * P_n$$

Dove:

PSR = Punteggio sintetico di risultato;

$I_1 \dots I_n$ = Valore dell'indicatore di risultato (risultato conseguito/risultato atteso). Il risultato conseguito è preso in considerazione solo se superiore alla soglia minima; qualora superi la soglia massima partecipa alla determinazione del PSR con il valore della stessa;

$P_1 \dots P_n$ = Peso prefissato per il singolo risultato.

Il punteggio sintetico di risultato è costruito in maniera tale che, al raggiungimento del 100% di ciascun obiettivo, si ottengano 138 punti.

5. Modalità di calcolo della quota incentivante spettante

Il seguente prospetto riporta la valorizzazione, in percentuale, della quota incentivante spettante (al netto della parte stabilizzata), sulla base del punteggio sintetico di risultato conseguito (PSR).

PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO CONSEGUITO (PSR)	QUOTA INCENTIVANTE EROGABILE AL NETTO DELLA PARTE STABILIZZATA
PSR ≤ 105	0%
105 < PSR < 125	Dal 30% al 60% <i>Per PSR compresi nell'intervallo tra 105,1 e 124,9, ciascun punto aggiuntivo determina la crescita di un 1,51% del valore della quota incentivante erogabile al netto della parte stabilizzata</i>
125 ≤ PSR < 131	Dal 60,1% al 95% <i>Per PSR compresi nell'intervallo tra 125 e 130,9, ciascun punto aggiuntivo determina la crescita di un 5,91% del valore della quota incentivante erogabile al netto della parte stabilizzata</i>
PSR ≥ 131	100%



ALLEGATO 4

MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

INDICE

PREMESSA.....	3
1. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE	4
1.1 Oggetto del monitoraggio.....	4
1.2 Il processo di monitoraggio	4
1.3 Il monitoraggio infrannuale.....	4
2. LA VERIFICA DEI RISULTATI	5
2.1 Oggetto della verifica	5
2.2 Il processo di verifica.....	5
2.3 Redazione del rapporto di verifica.....	6
2.4 I flussi informativi per la verifica	6

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 infrannuale;
- 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 l'impatto dell'azione amministrativa sui principali portatori d'interesse, oltre che a quella di mettere il Dipartimento nelle condizioni di esercitare le funzioni di monitoraggio e verifica dei risultati ad esso assegnate.

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.

1. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE

1.1 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.

1.2 Il processo di monitoraggio

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante l'analisi delle informazioni di cui al successivo punto 1.3 (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.

1.3 Il monitoraggio infrannuale

Per l'esercizio dell'attività di monitoraggio, l'Agenzia si impegna a fornire entro il 10 ottobre il livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 31 agosto. Tale rendicontazione sarà corredata da note sintetiche sull'andamento dei singoli indicatori nonché dai valori di preconsuntivo al 31 dicembre (cfr. scheda 1).

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

2. LA VERIFICA DEI RISULTATI

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

2.1 Oggetto della verifica

Il Dipartimento e l'Agenzia, in contraddittorio, verificano i risultati complessivi della gestione secondo la metodologia, le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

Il rapporto di verifica accerta il livello di raggiungimento degli obiettivi incentivati nonché il punteggio sintetico di risultato in base al quale si determina la quota incentivante spettante all'Agenzia.

2.2 Il processo di verifica

L'Agenzia invia annualmente, entro il 30 aprile 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 (cfr. schede 2 e 3).

L'Agenzia si impegna altresì a fornire notizie in ordine alle attività realizzate con riguardo al processo di incorporazione previsto dall'articolo 23-quater del D.L. n. 95/2012.

Ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante, 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 obiettivi incentivati.

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 s'impegna a fornire le informazioni entro dieci giorni lavorativi dalla richiesta.

2.3 Redazione del rapporto di verifica

Entro quindici giorni lavorativi dal ricevimento delle informazioni richieste, i referenti tecnici del Dipartimento predispongono lo schema di rapporto di verifica.

Il rapporto di verifica evidenzia i risultati conseguiti in relazione ai risultati attesi ed ha come oggetto l'analisi dei risultati gestionali relativa ai fattori critici di successo ed ai progetti individuati nel Piano vigente nonché il calcolo del punteggio sintetico di risultato per la quota incentivante.

Lo schema di rapporto di verifica è trasmesso ai referenti dell'Agenzia per il confronto.

Entro il 10 luglio il suddetto schema, che terrà conto delle eventuali controdeduzioni avanzate dall'Agenzia, è trasmesso al Direttore Generale delle Finanze per la sottoscrizione da parte di quest'ultimo e del Direttore dell'Agenzia.

Entro il 20 luglio il Direttore Generale delle Finanze provvederà a trasmettere al Ministro il rapporto condiviso che sarà pubblicato nel sito dell'Amministrazione finanziaria per la diffusione.

2.4 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 il livello di conseguimento dei risultati evidenziati nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 2);
2. le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
 - relazione in materia di autotutela;
 - numero degli interventi di audit con specifica indicazione di quelli effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione;
 - relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;

- relazione sulle iniziative adottate a fronte degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;
 - relazione in merito alla mappatura dei processi ed analisi dei rischi di disfunzione e anomalie con particolare riferimento alle attività relative all'area monopoli;
 - modalità erogative dei processi/servizi di informazione e assistenza ai contribuenti secondo i modelli di monitoraggio condivisi con il Dipartimento;
 - tempi medi di attesa per l'erogazione dei servizi, dettagliando, in particolare, i servizi di informazione e assistenza al contribuente;
3. una relazione sulle attività formative anche con riferimento alla valutazione dell'efficacia della formazione;
 4. una relazione sulle 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;
 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 al 1° e 2° livello (cfr. scheda 3);
 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 DI INTERVENTO 1: PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori
<p>Obiettivo 1 Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti</p>	
<p>FCS 1.1. Ottimizzare le attività di controllo</p>	<p>Numero controlli articolati per tipologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 - Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria - Violazioni alla normativa valutaria (numero verbali elevati) - Numero di controlli ai passeggeri - Numero di controlli in materia di autotrasporto internazionale - Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione - 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 - Numero controlli di competenza dogane nel settore delle accise <p>Numero controlli bingo Numero controlli scommesse Numero controlli apparecchi Numero controlli gioco <i>on line</i> Numero controlli su produttori di schede Numero controlli su produttori di apparecchi Numero illeciti contestati ai sensi dell'art. 7, comma 9, D.L. 158/2012 Numero di controlli in materia di apparecchi da divertimento e intrattenimento Numero di controlli su esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012 Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati</p> <p>Numero di siti internet da inibire Numero di siti internet inibiti</p> <p>Volume complessivo della raccolta dei giochi</p> <p>Volume raccolta Lotterie Volume raccolta Lotto Volume raccolta Giochi numerici a totalizzatore Volume raccolta gioco a base ippica Volume raccolta gioco a base sportiva Volume raccolta Apparecchi Volume raccolta VLT Volume raccolta Comma 7</p>

	<p>Volume raccolta giochi di carte organizzata in forma diversa dal torneo e giochi di sorte a quota fissa</p> <p>Volume raccolta scommesse virtuali</p> <p>Volume raccolta Betting Exchange</p> <p>Volume raccolta Giochi di abilità a distanza</p> <p>Volume raccolta Bingo</p>
	<p>Incidenza dei controlli allo sdoganamento su totale delle dichiarazioni presentate (numero controlli effettuati/totale dichiarazioni presentate):</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentale - <i>scanner</i> - visita fisica
<p>FCS 1.2 Efficacia delle attività di controllo e antifrode</p>	Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in importazione
	Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in esportazione
	Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento:
	<ul style="list-style-type: none"> - documentale - visita merce - <i>scanner</i>
	Violazioni delle norme Accordo di Madrid – tutela del <i>made in Italy</i>
	Numero delle richieste di tutela dei marchi presenti nella banca dati FALSTAFF
	Violazioni delle norme in materia fitosanitaria e CITES
	Valore dei tabacchi sequestrati, esclusi quelli contraffatti
	Valore dei sequestri in materia valutaria
	<p>MDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IVA intra - Plafond - altri controlli - verifiche accise
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	
Tasso di positività:	
<ul style="list-style-type: none"> - IVA Intra - Plafond - Controlli ai passeggeri - altri controlli (Revisioni d'accertamento con accesso) 	
<p>FCS 1.3 Garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso</p>	<p>Monopoli - Contenzioso amministrativo - Numero di relazioni inviate all'Avvocatura dello Stato ai fini della costituzione in giudizio nei processi amministrativi per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre/Numero processi amministrativi per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre</p>
<p><i>Elementi aggiuntivi:</i> Attività di cooperazione in ambito nazionale e comunitario</p>	<p>Relazione sull'attività svolta in materia di IVA e di accise nell'ambito della mutua assistenza amministrativa</p>
<p><i>Ulteriori informazioni di contesto economico – sociale e amministrativo</i></p>	<p>- Numero di operazioni <i>import – export</i></p> <p>- Numero licenze accise gestite</p>

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2: SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori
<p>Obiettivo 1 <i>Migliorare la qualità dell'Amministrazione</i></p>	
<p>FCS 1.1 Potenziare i servizi telematici</p>	<p>Tasso di disponibilità tecnica nell'utilizzo del sistema telematico doganale</p>
<p>FCS 1.2 Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti e ottimizzare i procedimenti amministrativi</p>	<p>Numero di richieste di certificazioni doganali pervenute</p>
	<p>Numero istanze di AEO trattate per profilo (doganale/sicurezza)</p>
	<p>Numero di "autorizzazioni doganali" AEO rilasciate</p>
	<p>Quota di AEO rilasciate rispetto al totale gestite a livello europeo</p>
	<p>Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria</p>
	<p>Numero irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU Numero avvisi bonari emessi</p>
	<p>Interventi operativi di competenza in applicazione di quanto previsto dal DPCM attuativo dello "Sportello doganale"</p>

SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

Scheda 1

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

MISSIONE:					
PROGRAMMA:					
AREA:					
OBIETTIVI E RELATIVI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO		
		ANNO	Agosto	% di conseg.	Note
ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE		
OBIETTIVO 1					
FCS 1					
FCS 2					
FCS n					
OBIETTIVO 2					
FCS 1					

Scheda 2

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

MISSIONE:					
PROGRAMMA:					
AREA:					
OBIETTIVI E RELATIVI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO ANNUALE	CONFRONTO RISULTATO ANNUALE vs. RISULTATO ATTESO	NOTE
		(a)	(b)	(b/a)	
ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE		
OBIETTIVO 1					
FCS 1					
FCS 2					
FCS n					
OBIETTIVO 2					
FCS 1					

Scheda 3**RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO / PROCESSO-ORE
(AGGREGATO AL I E II LIVELLO)**

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