



Ministero  
dell'Economia  
e delle Finanze



**AGENZIA DELLE DOGANE  
E DEI MONOPOLI**

# **CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2014-2016**

---

*(articolo 59, commi 2, 3 e 4, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300)*

## INDICE

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

### **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 di stabilità 2014: legge 27 dicembre 2013, n. 147;

- p) legge di bilancio 2014: legge 27 dicembre 2013, n. 148;
- q) legge 11 marzo 2014, n. 23: delega al Governo recante disposizioni per un sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita;
- r) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2014-2016.

## **ARTICOLO 2**

### **DURATA E OGGETTO**

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01.01.2014 - 31.12.2016, 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) prevenzione e contrasto dell'evasione, dell'elusione fiscale e delle frodi in materia tributaria, ponendo particolare attenzione alla qualità e all'efficacia dell'azione di accertamento, anche al fine della riduzione del tax gap nei settori di propria competenza;
  - b) la prevenzione e il contrasto degli illeciti in materia extratributaria anche mediante lo sviluppo di attività di studio e analisi di tali fenomeni illeciti 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) il potenziamento dell'attività di riscossione anche attraverso l'individuazione delle tipologie di controllo e delle risorse da allocare;
- d) la tutela e la sicurezza degli interessi economici nazionali e la salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea;
- e) il potenziamento del contrasto agli illeciti che provocano nocumento alla spesa pubblica nazionale e dell'Unione Europea;
- f) l'attuazione, per gli aspetti di competenza, della riforma del sistema del contenzioso tributario, con particolare riguardo allo sviluppo di sistemi informatici e telematici;
- g) l'attuazione del processo di integrazione in materia di accise;
- h) il rafforzamento delle azioni di prevenzione e di contrasto al gioco illecito ed irregolare anche mediante l'adozione di un efficace sistema di analisi dei rischi;
- i) l'attuazione di politiche rigorose nell'ambito delle concessioni di giochi;
- j) la gestione efficiente della rete distributiva dei tabacchi lavorati, con riferimento sia ai depositi fiscali sia alle rivendite di generi di monopolio;
- k) la riscossione delle accise sui tabacchi, conducendo le verifiche tecniche utili ad assicurare la conformità dei prodotti da fumo alla normativa nazionale e dell'Unione Europea ed assicurando entrate erariali compatibili con la tutela degli altri interessi pubblici rilevanti;
- l) il miglioramento del livello di trasparenza fiscale e lo scambio di informazioni, incrementando la cooperazione amministrativa tra Stati;
- m) il supporto all'autorità politica per un'adeguata preparazione ed un'efficiente gestione del Semestre di Presidenza Italiana del Consiglio dell'Unione Europea;
- n) la partecipazione attiva ai fini dell'attuazione delle norme di riforma dell'ordinamento tributario;
- o) 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;
- p) la promozione di interventi volti all'ottimizzazione della funzione organizzativa, finalizzata al contenimento dei costi e al miglioramento dell'efficienza;
- q) la progressiva attuazione del processo di incorporazione di cui al D.L. n. 95/2012;
- s) la costante politica di formazione, aggiornamento e specializzazione del

personale con il supporto della Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze, valutandone l'impatto sui processi lavorativi<sup>1</sup>.

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, predispose 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 al 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'art. 59, comma 3, lett. b), 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'art. 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.

---

<sup>1</sup> Ai sensi dell'art. 21 del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 90, le funzioni della SSEF sono attribuite alla Scuola Superiore dell'Amministrazione (SNA)

## **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 2014, 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 2013 ex articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, determinata nella misura e secondo le modalità previste dall'art. 4, comma 6, della Convenzione triennale 2013-2015 stipulata tra il Ministro e l'Agenzia, il Dipartimento, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, 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".

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.

Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'anno 2014, 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.

6. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2014 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 nei pertinenti capitoli del bilancio dello Stato e relative alla

rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno e le eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria;

- 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, sperimentazione 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, 7 e 8, 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**

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.

## **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 Organi 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, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI	6
6.	COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA.....	7

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

Ferma restando l'alta vigilanza del Ministro, il Dipartimento esercita, ai sensi dell'articolo 12, comma 1, lett. l) del D.P.C.M. 27 febbraio 2013, n. 67, la funzione di vigilanza di cui all'articolo 59, comma 3, lettera c), del D.Lgs. n. 300/1999, sulla base di un programma annuale teso a valutare le modalità complessive di esercizio delle funzioni fiscali da parte dell'Agenzia, sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti nonché a quanto previsto dalla 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.

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.

L'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica e autonomia operativa, ed 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 sopra citata.

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

L'Agenzia, 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, 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 Dipartimento 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 proprie del Dipartimento, l'Agenzia si impegna a trasmettere al Dipartimento 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 del contratto quadro dei servizi.

In attuazione della direttiva del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 23 gennaio 2008, per il potenziamento della gestione integrata delle banche dati della fiscalità, l'Agenzia assicurerà al Dipartimento l'accesso alle informazioni risidenti nelle proprie banche dati della fiscalità nel rispetto dell'autonomia gestionale e delle rispettive competenze.

L'Agenzia collabora con l'Ufficio di Statistica del Dipartimento delle Finanze nelle attività connesse alla partecipazione dell'Amministrazione Finanziaria al Sistema Statistico Nazionale.

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

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni istituzionali di analisi, indagini e studi sulle politiche fiscali e sulla loro attuazione, attribuite al Dipartimento dall'articolo 56, comma 1, lettera a) del D.Lgs. 300/1999, trova applicazione la direttiva del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 23 gennaio 2008.

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, nell'ambito dei tavoli tecnici di coordinamento, le azioni e gli interventi volti all'integrazione delle banche dati dell'Amministrazione finanziaria ed all'incremento della qualità dei flussi informativi.

L'Agenzia si impegna, ai fini suddetti, a fornire alle altre Agenzie e ad altre pubbliche amministrazioni, ove previsto dalla norma, le informazioni utili allo svolgimento dei loro compiti istituzionali per incrementare la *tax compliance* e migliorare la qualità dei servizi erogati ai contribuenti/utenti. I dati elementari sono forniti dall'Agenzia a titolo gratuito. Gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico della Struttura richiedente.

L'Agenzia, inoltre, 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.

Al fine di consentire di disporre di informazioni sulle attività di cooperazione amministrativa nel settore delle accise, svolte dall'Agenzia, quest'ultima fornisce al Dipartimento – Direzione Relazioni Internazionali, su base semestrale, i dati sulle richieste di cooperazione inviate e ricevute nello 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 della puntuale informazione sulle attività di cooperazione internazionale svolte nell'ambito del recupero crediti e delle imposte indirette, l'Agenzia, segnalando eventuali criticità, fornisce:

- in materia di recupero crediti, dati statistici sull'attività svolta e sui principali esiti della stessa con cadenza semestrale ed annuale;
- in materia di imposte indirette, dati statistici su base annuale.

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 D.P.R. 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'Agazia può riguardare, per ciascun anno del triennio, un numero massimo pari allo 0,75% dei dipendenti in servizio presso la stessa. L'Agazia accoglie la richiesta del Dipartimento, salvo particolari e motivate esigenze di permanenza di tale personale presso sedi particolarmente carenti. L'Agazia 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.

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

Le richieste di personale da parte dell'Agazia 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'Agazia 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'Agazia, nei limiti di un contingente definito annualmente di concerto con l'Agazia e secondo modalità con essa concordate.



**AGENZIA DELLE DOGANE  
E DEI MONOPOLI**

---

---

## **ALLEGATO 2**

---

---

*PIANO DELL'AGENZIA*

---

---

## **INDICE**

PREMESSA.....	3
PIANO DELL'AGENZIA .....	5
<b>ASI 1 - PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI</b>	
<b>EXTRATRIBUTARI.....</b>	<b>7</b>
<b>ASI 2 - SERVIZI AGLI UTENTI ED OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI.....</b>	<b>8</b>
<b>ASI 3 – OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE</b>	
<b>ISTITUZIONALE .....</b>	<b>8</b>
ASSETTO ORGANIZZATIVO .....	20
STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	22
FORMAZIONE .....	25
PIANO DEGLI INVESTIMENTI .....	35

## **PREMESSA**

L'Unione Europea è attualmente caratterizzata dalla persistente coesistenza di Paesi con diverso grado di sviluppo economico e con indicatori di ricchezza e di capacità economica (come ad esempio il PIL) anche sensibilmente diversificati: perché l'Unione possa contare su un equilibrato e durevole sviluppo è, quindi, indispensabile una politica volta a promuovere la coesione economica e sociale tra i diversi Stati membri.

Tale esigenza si è rivelata ancor più cogente negli ultimi anni in cui la crisi economica mondiale ed i suoi pesanti riflessi sull'Europa, specie in termini di sostenibilità del debito pubblico di alcuni Paesi, hanno mostrato l'assoluta inadeguatezza delle politiche economiche nazionali nell'affrontare l'andamento congiunturale dell'economia: di qui la necessità di affiancare alla politica monetaria comune, affidata alla Banca Centrale Europea, una politica economica, finanziaria e fiscale comune, condotta dagli organismi della U.E. in stretto coordinamento con i governi nazionali.

Le decisioni di politica economica, adottate a livello sovranazionale e/o governativo, dispongono infatti ancora di ampi margini di manovra anche se il processo di intensificazione della mobilità delle merci, dei fattori produttivi, delle informazioni, dei capitali e degli strumenti finanziari ha attribuito notevole rilevanza alle grandi imprese multinazionali che operano secondo una prospettiva sempre più autonoma dai singoli Stati ed esercitano una crescente influenza sulle scelte dei governi.

Per impedire che gli squilibri macroeconomici incidano pesantemente sulla stabilità, non solo monetaria, dell'Unione le possibili soluzioni sono state individuate *in primis* nella limitazione dei deficit pubblici eccessivi e nella sorveglianza sulla crescita incontrollata del credito e dell'indebitamento verso l'estero: rigore e risanamento sono, quindi, diventati i parametri di riferimento di ogni azione di politica economica.

Il nostro Paese non si discosta da questo programma ed anche per il 2014 l'obiettivo prioritario è rappresentato dalla correzione strutturale dei conti pubblici da conseguire attraverso l'aumento delle entrate e la riduzione della spesa pubblica.

Relativamente al primo aspetto, si intende operare avvalendosi della leva fiscale per conseguire obiettivi di crescita ed equità del prelievo ed accentuando la lotta all'evasione tributaria attraverso misure volte all'emersione della base imponibile ed alla promozione della trasparenza fiscale e della compliance.

Un apporto significativo dovrà essere fornito anche dal processo di revisione globale della spesa pubblica in modo da superare il criterio di finanziamento inerziale di tutti i capitoli sulla base della

spesa storica con conseguente riduzione di sprechi e inefficienze, elaborando un disegno organico che miri a ridurre gli oneri amministrativi ed a migliorare la qualità dei servizi diminuendone i costi.

Un ulteriore contributo dovrà, infine, essere recato dallo sviluppo *dell'e-government* che consentirà alla Pubblica Amministrazione di migliorare il livello quantitativo e qualitativo delle informazioni e dei servizi erogati, di snellire gli adempimenti burocratici, di realizzare piattaforme di interoperabilità per condividere informazioni e conoscenze che consentano anche l'accesso ai cittadini ed il riuso dei dati ad altri attori istituzionali. Il processo di omogeneizzazione delle categorie e di standardizzazione dei formati di raccolta e di presentazione dei dati comporterà, quale valore aggiunto, sia il rafforzamento del principio di trasparenza sia l'uniformità di trattamento dei dati utilizzati, favorendo la convergenza delle prassi e delle procedure amministrative.

Per contribuire ad affrontare le emergenze antiche e la crisi attuale la soluzione deve, quindi, essere individuata in un programma, il più possibile condiviso, di politiche pubbliche volte a fornire servizi efficienti, innovazione organizzativa e tecnologica ed eccellenza dei sistemi operativi.

Nel processo di modernizzazione ed efficientamento delle Amministrazioni particolare rilevanza assume la necessità di procedere ad una azione di semplificazione normativa, in quanto fattore decisivo per rilanciare la competitività del Paese, per aumentare la crescita economica e per migliorare i rapporti tra i cittadini e le istituzioni.

L'opportunità di realizzare un alleggerimento delle strutture degli apparati pubblici ed un loro aumento di efficacia e produttività si traduce, per l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, nella ricerca permanente di azioni di miglioramento da realizzare con interventi mirati sull'organizzazione, sulle procedure e sui sistemi per garantire il miglioramento delle condizioni di legalità e sicurezza sia in ambito doganale che nei settori del gioco e dei tabacchi; nella riduzione e la semplificazione degli oneri amministrativi; nell'ulteriore sviluppo dei sistemi di governo e gestione per assicurare il corretto ed efficiente funzionamento del nuovo assetto istituzionale ed in un sistematico monitoraggio dei programmi di spesa volto a razionalizzare i costi ed incrementare l'economicità dei processi senza incidere sulla qualità dei servizi e delle prestazioni.

## **PIANO DELL'AGENZIA**

Nell'ottica della progressiva integrazione dei due rami aziendali dell'Agenzia, a decorrere dall'esercizio 2014 il Piano delle attività è rappresentato in maniera unitaria ed integrata ritenendosi superata la fase di start up iniziata nell'esercizio precedente, nel quale sono stati predisposti due distinti piani aziendali (uno per il settore Dogane e l'altro per il settore Monopoli) sia pure all'interno di un unico strumento negoziale.

Prosegue, quindi, il complesso e laborioso processo di integrazione, da governare in modo sistemico, volto ad un recupero di efficienza della struttura mediante lo sviluppo di un'adeguata strategia gestionale ed operativa che ha i suoi punti di forza nella eliminazione della duplicazione delle funzioni e nel ridisegno dei ruoli in una logica di integrazione delle competenze e delle professionalità.

Il Piano integrato rappresenta, pertanto, una sintesi dell'impegno dell'Agenzia nel suo complesso sui principali asset strategici di intervento attraverso la focalizzazione di indicatori dall'elevato grado di qualità, significatività e rappresentatività.

Per il triennio 2014-2016, l'Agenzia ha elaborato una strategia di azione finalizzata al conseguimento dei seguenti obiettivi:

- potenziamento della capacità operativa delle proprie strutture, mediante l'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;
- tutela degli interessi economici nazionali e la salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea;
- presidio della pretesa tributaria assicurando la sistematica partecipazione alle pubbliche udienze nei diversi gradi di giudizio e migliorando la sostenibilità della pretesa tributaria stessa;
- semplificazione delle procedure e degli adempimenti per migliorare la qualità delle prestazioni;
- sviluppo della digitalizzazione ed il rafforzamento della interoperabilità esterna cercando forme di collaborazione e cooperazione con gli altri Enti coinvolti nel processo di sdoganamento attraverso l'uso esteso della telematica;
- potenziamento dell'assetto procedurale e tecnologico dei laboratori chimici per imprimere

sempre maggiore efficacia al contrasto agli illeciti tributari ed extratributari;

- ottimizzazione dell'assetto organizzativo;
- integrazione dei sistemi di supporto al governo del personale, alla gestione delle risorse economiche ed al controllo delle attività e della produzione;
- formazione del personale in funzione delle esigenze di qualificazione per un effettivo accrescimento del livello professionale.

Le strategie e gli obiettivi triennali dell'Agenzia - delineati in coerenza con gli indirizzi dell'Autorità politica ed in linea con le esigenze espresse dal contesto di riferimento socio-economico nazionale, della U.E. ed internazionale e con il dimensionamento delle risorse disponibili - sono sintetizzati nelle seguenti aree di intervento:

- **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 una maggiore ottimizzazione ed efficacia dei controlli tributari ed extratributari; il potenziamento delle azioni di prevenzione e di contrasto al gioco illecito ed irregolare anche mediante l'adozione di un efficace sistema di analisi dei rischi; il rafforzamento delle attività di controllo sulla produzione, distribuzione e vendita dei tabacchi lavorati; 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.; l'ulteriore sviluppo della telematizzazione dei processi doganali e di quelli relativi alle accise; il miglioramento della gestione dei comparti relativi al gioco ed ai tabacchi lavorati; 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;
- **processi di ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale** mediante: la razionalizzazione dei costi e l'incremento dell'economicità e dell'efficienza dei processi interessati; azioni finalizzate a favorire la crescita e lo sviluppo del personale; lo sviluppo delle attività di audit di processo per verificare l'efficacia operativa degli uffici, potenziare la capacità di governo della struttura ed individuare le opportunità di miglioramento delle prestazioni; il potenziamento del ruolo dei laboratori chimici anche attraverso l'acquisizione di apparecchiature specializzate; la progressiva

attuazione del Piano di ristrutturazione organizzativa ai sensi dell'articolo 23 – quater del decreto-legge n. 95/2012.

Il Piano, elaborato in coerenza con tali indirizzi programmatici, è così articolato:

- ✓ 3 Aree strategiche di intervento (ASI);
- ✓ 3 Obiettivi prioritari;
- ✓ 10 Fattori critici di successo (FCS);
- ✓ 47 Indicatori chiave di performance (ICP).

Questi ultimi rappresentano i parametri di qualità, efficacia ed efficienza delle azioni programmate per il conseguimento di ciascun obiettivo prioritario. Sono state, inoltre, previste n. 3 iniziative progettuali, una per ogni ASI.

Per la individuazione dei *target* di risultato, l'Agenzia ha tenuto conto del *trend* registrato negli anni precedenti, dell'andamento dei flussi di traffici e del dimensionamento delle risorse umane e finanziarie disponibili.

Le linee di azione per il triennio 2014-2016 sono di seguito sintetizzate:

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

Per rendere sempre più incisiva l'attività di prevenzione e di contrasto delle violazioni in materia tributaria, è stata definita una strategia finalizzata a privilegiare la qualità degli interventi definendo il programma dei controlli con l'obiettivo di assicurare un adeguato livello di vigilanza e di presidio nel settore doganale, delle accise, dei giochi e dei tabacchi.

In particolare, continua ad essere prestata la massima attenzione agli interventi volti ad assicurare il corretto pagamento dei dazi, dell'IVA e delle accise; a contrastare i fenomeni della sottofatturazione e della contraffazione; a rafforzare la vigilanza nel comparto del gioco e dei tabacchi per garantire il rispetto delle normative di settore.

Conseguentemente gli indicatori proposti evidenziano sia il volume delle attività (numero complessivo dei controlli con *focus* specifici su settori ad alto rischio fiscale o di preminente interesse per la sicurezza della collettività) sia l'efficienza, l'efficacia e la qualità dell'azione amministrativa (tassi di positività delle verifiche, maggiori diritti accertati, valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative).

Le attività di controllo a tutela dell'erario nazionale e delle risorse proprie della U.E. continuano a costituire un'assoluta priorità come pure le iniziative volte a garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso, sia attraverso il miglioramento di tutte le attività connesse agli atti di accertamento e di contestazione che mediante il potenziamento della capacità difensiva.

E', infine, prevista una iniziativa progettuale di natura informatica connessa allo sviluppo di sistemi di supporto alle attività di controllo. Nello specifico si tratta dello sviluppo di un sistema applicativo per aumentare l'efficacia ed il controllo delle attività di cooperazione amministrativa in ambito IVA.

## **ASI 2 - Servizi agli utenti ed ottimizzazione dei procedimenti amministrativi**

La semplificazione degli adempimenti ed il miglioramento della qualità delle prestazioni costituiscono, tuttora, le variabili strategiche della politica gestionale dell'Agenzia al fine di assicurare livelli di servizio sempre più rispondenti alle attese degli interlocutori istituzionali, degli operatori, delle imprese e degli utenti.

L'accelerazione del processo di semplificazione amministrativa sarà perseguita anche attraverso l'utilizzo esteso dell'informatica, la promozione del dialogo telematico con gli utenti, l'incremento dei servizi erogati on-line e la interoperabilità con le altre Amministrazioni.

In tale contesto si collocano l'elevato tasso di disponibilità tecnica del sistema telematico doganale e della rete telematica dei giochi; le iniziative concernenti la riduzione dei tempi in materia di concessioni ed autorizzazioni nel settore dei giochi e dei tabacchi nonché di risoluzione dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite il servizio di URP telematico.

L'ottimizzazione del rapporto con gli operatori sarà perseguita anche attraverso l'intensificazione ed il miglioramento dei canali di informazione e comunicazione: in tale ambito, oltre al sistematico e tempestivo aggiornamento del Portale, sono previste anche molteplici iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa nazionale e della U.E.

Da ultimo, saranno ulteriormente implementate le attività afferenti l'applicazione "Il Trovatore" prevedendo lo sviluppo di ulteriori funzionalità a supporto di EXPO' 2015 al fine di realizzare misure di facilitazione per gli Stati e le Organizzazioni internazionali e intergovernative.

## **ASI 3 – Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale**

Prosegue l'impegno nelle politiche di sviluppo delle risorse umane finalizzando il processo formativo non solo all'accrescimento delle conoscenze professionali ma anche all'integrazione delle competenze tecniche del personale proveniente dalle due strutture originarie (Dogane e Monopoli) al fine di rendere possibili effettive sinergie operative, condividendo le informazioni e ricorrendo alle specifiche competenze tecniche in modo pertinente.

Continueranno, inoltre, ad essere sviluppate le azioni per il miglioramento della *performance* lungo le direttrici già delineate negli anni precedenti: prosegue, quindi, il processo di potenziamento dei laboratori chimici mediante l'acquisizione di strumentazione tecnologicamente evoluta e la

valorizzazione dell'alto profilo scientifico dei metodi sviluppati dai laboratori; si consolida l'utilizzo dell'*audit* di processo quale strumento di *governance* volto a verificare non solo l'efficacia operativa degli uffici, ma anche il rispetto delle disposizioni vigenti in materia di trasparenza e di prevenzione e contrasto alla corruzione; si rafforza l'impegno a rendere sempre più efficienti le procedure di intervento nel delicato settore della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Infine, in linea con l'importanza attribuita da sempre all'innovazione, nell'ambito delle iniziative per la messa in qualità dei laboratori chimici prosegue il progetto concernente l'acquisizione di laboratori mobili da collocare sul territorio a supporto delle attività di accertamento mediante l'esecuzione, in tempo reale, di test analitici.

**AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1**  
**PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI**

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2014	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016
E	Cittadini UE	<b>Obiettivo1</b>				
		<b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti</b>				
		<b>FCS 1.1.</b> Ottimizzare le attività di controllo	Numero dei controlli dogane e accise <u>Obiettivo Incentivato</u>	1.200.000	costante	costante
			Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	31.000	costante	costante
			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	6.900	costante	costante
			Numero controlli di competenza dogane nel settore delle accise	38.000	costante	costante
			Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi <u>Obiettivo Incentivato</u>	35.000	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Numero dei controlli sui depositi fiscali di distribuzione dei tabacchi lavorati	600	costante	costante
Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012 <u>Obiettivo Incentivato</u>	12.000		in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente		

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2014	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016
			Numero di controlli in materia di apparecchi da divertimento e intrattenimento	19.000	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Numero di controlli su esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse	4.000	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Predisposizione di un sistema di tutoraggio per i grandi concessionari	10%	30%	50%
			Numero dei controlli sulla rete distributiva al dettaglio dei tabacchi	7.000	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Numero analisi di laboratorio eseguite di iniziativa sulla conformità dei prodotti da fumo alla normativa	1.000	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Percentuale dei controlli sulle autocertificazioni richieste per l'iscrizione nel registro degli operatori di gioco degli apparecchi da divertimento ed intrattenimento	20,0%	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
		<b>FCS 1.2</b> Efficacia delle attività di controllo e antifrode	Maggiori diritti accertati in materia doganale e di accise(€/000) <u>Obiettivo Incentivato</u>	1.400.000	costante	costante
			Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond) <u>Obiettivo Incentivato</u>	38,0%	costante	costante
			Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi <u>Obiettivo Incentivato</u>	48,0%	costante	costante
			Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione <u>Obiettivo Incentivato</u>	9,5%	costante	costante

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2014	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016
			Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio <u>Obiettivo Incentivato</u>	33%	in diminuzione	in diminuzione
			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	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Percentuale dei siti internet, che offrono giochi con vincite in denaro in difetto di titolo autorizzatorio o abilitativo, per i quali è stata eseguita, entro 30 giorni dall'accertamento della irregolarità, la procedura di inibizione rispetto a quelli individuati a seguito di segnalazione	95,0%	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
		<b>FCS 1.3</b> Garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso	Percentuale di esiti favorevoli in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale passate in giudicato di competenza Dogane	>85,0%	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	>75,0%	costante	costante
			Contenzioso civile - Numero di costituzioni in giudizio/Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre	90,0%	costante	costante
			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	95,0%	costante	costante

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2014	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016
		<b>Progetto:</b> Contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extra-tributari	Aumentare l'efficacia e il controllo della attività di cooperazione amministrativa in ambito IVA	Sviluppo di un sistema applicativo di integrazione, gestione e analisi dei dati presenti nella banca dati CLO con quelli contenuti nel Sistema informativo doganale AIDA		

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

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2014	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016
	<b>Operatori economici</b>	<b>Obiettivo 1</b> <b>Migliorare la qualità dell'Amministrazione</b>				
		<b>FCS 1.1</b> Potenziare i servizi telematici	Tasso di disponibilità tecnica nell'utilizzo del sistema telematico doganale <u>Obiettivo Incentivato</u>	>97%	costante	costante
			Tasso di disponibilità tecnica della rete telematica dei giochi	>97%	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Estensione del dialogo telematico per il colloquio Gestori Terminal Container	90%	in aumento	in aumento
		<b>FCS 1.2</b> 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	10%	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini <u>Obiettivo Incentivato</u>	10%	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Percentuale delle analisi sulla conformità dei prodotti da fumo alla normativa rispetto a quelle richieste per l'iscrizione in tariffa	100%	100%	100%

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2014	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016
			Sistematico aggiornamento della tariffa doganale integrata comune on-line con le misure di controllo nazionali e le relative certificazioni, in relazione al coordinamento con le altre Amministrazioni nazionali interessate, ai fini dell'attuazione dello Sportello unico doganale.	Ulteriori sviluppi per l'analisi e la completa implementazione in TARIC dei certificati di cui alle tabelle A e B allegate al DPCM 242/2010	Puntuale manutenzione/aggiornamento nella base dati TARIC delle misure di controllo di cui alle tabelle A e B allegate al DPCM 242/2010, tenuto conto anche degli adempimenti di natura doganale connessi alla realizzazione del programmato evento EXPO 2015	Puntuale manutenzione/aggiornamento nella base dati TARIC delle misure di controllo di cui alle tabelle A e B allegate al DPCM 242/2010
			Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi <u>Obiettivo Incentivato</u>	80%	costante	costante
		<b>FCS 1.3</b> Favorire la comunicazione con gli operatori ai fini di una maggiore sensibilizzazione e dell'utenza	Iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale; di cui almeno 2 eventi saranno specificamente correlati alle tematiche trattate in occasione del semestre di presidenza dell'Unione Europea	150 ≤ X ≤ 200	costante	costante
			Pubblicazione sul web di ulteriori informazioni oltre a quelle obbligatorie per legge	Pubblicazione di informazioni inerenti alle politiche di gestione del personale tra cui i dati relativi alle movimentazioni del personale	Pubblicazione di informazioni inerenti l'organizzazione tra cui i criteri di assegnazione del budget di sede e la mappatura delle posizioni organizzative	Pubblicazione di informazioni inerenti l'area della dirigenza

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2014	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016
		<b>Progetto:</b> "Il Trovatore"	Tracciabilità dei container mediante strumenti elettronici ed integrazione con il sistema di sdoganamento.	Sviluppo di ulteriori funzionalità a supporto di EXPO' 2015.	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente

### AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 3

#### OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2014	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016
	<i>Cittadini</i> <i>Operatori economici</i> <i>Personale</i>	<b>Obiettivo 1</b> <b>Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave</b>				
		<b>FCS 1.1</b> Ottimizzare le attività formative	Numero di ore di formazione pro-capite	20 ≤ x ≤ 24	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
		<b>FCS 1.2</b> Migliorare la qualità dei processi e gli assetti gestionali	Validazione dei metodi interni dei Laboratori chimici	Un metodo interno validato per ogni laboratorio chimico	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Realizzazione del Sistema di Gestione Sicurezza e Salute sul Lavoro (S.G.S.S.L.)	Rilascio modello completo SGSL implementabile presso le Strutture territoriali ai sensi del D.Lgs. 81/2008 e successive modifiche		
			<b>Indagine di customer satisfaction:</b> valutazione degli esiti del progetto di gemellaggio con almeno una Amministrazione Doganale estera, con soggetti e organismi coinvolti nello stesso.	Grado di soddisfazione dell'Amministrazione doganale beneficiaria e degli altri soggetti e organismi coinvolti secondo il modello di indagine di C.S. in uso	Nuova indagine di customer	Nuova indagine di customer

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2014	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016
		<b>FCS 1.3</b> Consolidare i sistemi di governo e gestione	Percentuale degli audit di processo conclusi rispetto agli audit di processo programmati nell'anno <u>Obiettivo Incentivato</u>	80,0%	costante	costante
			Spesa per investimenti /valore degli investimenti pianificati (capacità di spesa) SAC	80,0%	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Indice sintetico del grado di raggiungimento dei risultati attesi del Piano degli investimenti (capacità di realizzazione) SAL	85,0%	in funzione risultato anno precedente	in funzione risultato anno precedente
			Messa in funzione del sistema informatico di analisi dei conti di gioco, per l'individuazione di anomalie e/o di illeciti	Attivazione a regime del sistema		
			Studio sulla integrazione in materia di accise	Relazione illustrativa delle attività svolte in ordine all'analisi dei processi di settore finalizzata alla normalizzazione metodologica	Sperimentazione di un modello di analisi dei rischi	Messa a regime del modello sulla base degli esiti della sperimentazione
			Mappatura dei processi ed analisi dei rischi di disfunzioni ed anomalie		100%	

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2014	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016
		<b>FCS 1.4</b> Perseguimento di politiche di razionalizzazione e di contenimento della spesa	Percentuale di risorse impiegate nelle attività di carattere logistico, strumentale e di supporto	<15,0%		
	Attuazione del Piano di ristrutturazione organizzativa ai sensi dell'articolo 23 - quater del decreto-legge 95/2012 <u>Obiettivo incentivato</u>		Attuazione dei piani di razionalizzazione e integrazione operativa	Attuazione dei piani di razionalizzazione e integrazione operativa	Completamento dei piani di razionalizzazione e integrazione operativa	
	Contenimento dei costi di missione per formazione		Studio per l'individuazione di un "costo standard" di missione per formazione per il centro e per ciascuna struttura territoriale	Rispetto di specifici obiettivi di spesa individuati sulla base dei "costi standard"		
		<b>Progetto:</b> Evoluzione laboratori chimici	Attività finalizzate alla realizzazione di laboratori chimici mobili	Svolgimento delle procedure negoziali di acquisizione di n. 1 laboratorio chimico mobile e successiva messa in esercizio del mezzo	Eventuale acquisto di ulteriori laboratori chimici sulla base degli esiti della sperimentazione	

## **ASSETTO ORGANIZZATIVO**

Nel 2014 l'organizzazione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli sarà articolata su 27 uffici/posizioni dirigenziali di livello generale, di cui 2 posti di vicedirettore, 16 Uffici/Direzioni centrali (11 per le dogane e 5 per i monopoli), e 9 Direzioni, tra regionali e interregionali (per le dogane). Alla luce dell'incremento della dotazione organica previsto dall'art. 1, comma 463, della legge 27.12.2013 n. 147, a compimento del Piano di riorganizzazione le posizioni diventeranno 25, ovvero 2 in più rispetto a quelle risultanti dalla dotazione organica dell'Agenzia, come definita ai sensi dell'art. 41, comma 16-quaterdecies, del decreto legge n. 207 del 2009 e confermate dall'art. 2, comma 3, del D.M. 8 novembre 2012. Tale opportunità consentirà di prendere in considerazione una diversa articolazione anche sotto il profilo temporale del Piano di riorganizzazione 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 suddetto Piano sono stati delineati gli interventi volti all'eliminazione delle duplicazioni, all'accorpamento delle funzioni assimilabili e alla concentrazione delle competenze logistiche e strumentali. Già nel corso del 2013, il Comitato di gestione ha approvato l'istituzione della Direzione interprovinciale delle dogane di Bolzano e Trento e la contestuale soppressione delle omonime Direzioni provinciali delle dogane. Con la medesima delibera il Comitato ha inoltre approvato un Piano di riarticolazione delle competenze relative alla Direzione centrale Personale e Organizzazione per tener conto degli incrementati compiti in materia di valutazione, di organizzazione e di studio nonché del trasferimento di funzioni in relazione alla prossima soppressione della Direzione centrale risorse Area Monopoli.

Si riepilogano, di seguito, le principali tappe del Piano di riorganizzazione:

- la fusione in un'unica Direzione interregionale della Direzione regionale per la Liguria e della Direzione interregionale per il Piemonte e la Valle d'Aosta (denominata Direzione interregionale delle dogane per la Liguria, il Piemonte e la Valle d'Aosta);
- l'istituzione della Direzione centrale Antifrode e Controlli e la contestuale soppressione dell'Ufficio centrale Antifrode e della Direzione centrale Accertamenti e Controlli;
- l'istituzione della Direzione centrale legislazione e procedure dogane e della Direzione centrale legislazione e procedure accise e altre imposte indirette e la

contestuale soppressione della Direzione centrale gestione tributi e rapporto con gli utenti e della Direzione centrale Affari giuridici e contenzioso;

- la soppressione della Direzione centrale Risorse - Area Monopoli, per effetto della quale è previsto il trasferimento di competenze alla Direzione centrale Personale e organizzazione ed alla Direzione centrale Coordinamento direzioni territoriali.

Tutte le revisioni organizzative delineate decorrono dal 1° gennaio 2014, allo scopo di ridurre criticità e disallineamenti nell'ambito dei sistemi informativi e gestionali.

L'anno 2014 sarà dedicato anche alla attuazione dei piani di razionalizzazione e integrazione operativa. La nuova Direzione interregionale delle dogane per la Liguria, il Piemonte e la Valle d'Aosta sarà organizzata secondo il modello delle Direzioni interregionali con due sedi in considerazione della rilevanza dell'ambito territoriale di competenza.

Alla Direzione centrale Personale e organizzazione saranno affidati i compiti di indirizzo e coordinamento nella gestione del personale dell'Agenzia, l'organizzazione, la gestione di tutto il personale dirigente e la contrattazione integrativa di Agenzia. La gestione dei pagamenti al personale dell'Area Monopoli è stata trasferita alla medesima Direzione già dal mese di gennaio 2013 .

La gestione giuridico-amministrativa del personale delle aree funzionali sarà invece ripartita tra la Direzione centrale Personale e organizzazione e la Direzione centrale coordinamento direzioni territoriali. La prima sarà competente per il personale in servizio presso entrambe le sedi centrali dell'Agenzia, mentre la seconda per il personale in servizio presso gli uffici territoriali dell'Area Monopoli.

In analogia, è stata disegnata la ripartizione delle competenze in materia di approvvigionamenti. La Direzione centrale Amministrazione e finanza, oltre alle funzioni di indirizzo e coordinamento, potrebbe gestire gli acquisti di tutte le strutture centrali dell'Agenzia (Area Dogane e Monopoli). Una volta compatibilizzata la struttura territoriale delle due Aree e affrancati i distretti dalle competenze in materia di acquisti – che dovrebbero essere concentrate presso la istituenda Direzione centrale pianificazione, amministrazione, finanza e sicurezza – i medesimi Distretti potrebbero sostenere anche il carico della gestione giuridico-amministrativa del personale in servizio presso gli uffici territoriali dei Monopoli, così come oggi già accade per il personale in servizio presso gli uffici delle dogane.

Secondo l'attuale piano di riorganizzazione, delineato dalle citate delibere 196 e 210 del 2013, al 31 dicembre 2015 si prevede di ottenere la riduzione di ulteriori 3 posizioni dirigenziali di livello generale. Nell'anno verrà soppressa la Direzione centrale Coordinamento direzioni territoriali dell'Area Monopoli e le relative competenze confluiranno, pro quota, nella Direzione centrale gestione tributi e monopolio giochi per i giochi e nella Direzione centrale gestione accise e monopolio tabacchi. Si prevede poi di sopprimere l'Ufficio centrale Pianificazione strategica e la Direzione centrale Sicurezza sul lavoro e ambiente, strutture già facenti capo all'ex Agenzia delle Dogane. Le relative funzioni e competenze confluiranno nella istituenda Direzione centrale Pianificazione, Amministrazione, Finanza e Sicurezza.

Al 30 giugno 2016 si prevede la conclusione del Piano con l'approdo a un totale di 25 strutture di vertice.

#### ***STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE***

Nel rispetto delle procedure e dei vincoli assunzionali previsti dalla legislazione vigente, le principali azioni di acquisizione del personale che verranno attivate nel triennio 2014-2016 vanno lette alla luce del Piano di riforma organizzativa dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli approvato con le sopra menzionate delibere del Comitato di gestione n. 196 e n. 210.

Le politiche del personale terranno conto anche dell'approssimarsi dell'evento "Expo' Milano 2015", evento che comporterà un notevole incremento delle attività già a partire dal 2014. Tale processo verrà sostenuto anche con strumenti di mobilitazione flessibile del personale.

Per quanto riguarda la dirigenza, a fine 2013 la carenza rispetto alle posizioni attive di seconda fascia è di 153 unità. Nell'anno 2014 verranno assunti 2 dirigenti di seconda fascia attingendo alla graduatoria degli idonei del concorso pubblico, per esami, per il reclutamento di sei dirigenti di seconda fascia portato a termine dall'ex Amministrazione Autonoma dei monopoli di Stato prima dell'incorporazione. Nelle more della definizione delle procedure concorsuali avviate, si ritiene altresì di poter acquisire 22 dirigenti vincitori del 5° corso-concorso bandito dalla S.S.P.A. (SNA)

Il concorso a 69 posti di dirigente bandito a fine 2011, che si concluderà presumibilmente alla fine del 2014, consentirà probabilmente di assumere i vincitori nei

primi mesi del 2015, mentre il vincitore del medesimo concorso per la provincia autonoma di Bolzano sarà assunto nel 2014.

Entro la fine del 2015 si prevede altresì di definire la procedura concorsuale per complessivi 49 posti di dirigente.

La procedura di selezione connessa al 6° concorso bandito dalla ex Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione potrebbe ragionevolmente essere ultimata a inizio 2016, con l'assegnazione di due vincitori all'Area Dogane. Si prevede infine l'ingresso nel 2014 di 1 unità di livello dirigenziale in mobilità. Tenuto conto delle acquisizioni programmate e delle cessazioni, la carenza di personale di livello dirigenziale si ridurrà alla fine del 2016 a 18 unità (12 per l'Area Dogane e 6 per l'Area Monopoli).

Per quanto concerne la consistenza del personale in organico di livello non dirigenziale, alla fine del 2013, si registra una carenza rispetto alla dotazione complessiva pari a 968 unità, di cui 822 unità relative all'Area Dogane e 146 unità relative all'Area Monopoli.

Relativamente all'Area Dogane la carenza di personale a fine 2013 risulta così ripartita: 462 unità di terza area, 325 unità di seconda area e 35 unità di prima area.

Le politiche di acquisizione delineate per il triennio 2013-2015 sono state riviste alla luce della sensibile riduzione delle cessazioni registrata nel corso del 2013: circa 200 a fronte di una previsione di 300 unità. Già lo scorso anno, tenendo conto dell'effetto combinato delle recenti innovazioni normative intervenute in materia pensionistica, era stato ipotizzato un trend discendente: 310 nel 2013, 265 nel 2014 e 245 nel 2015. Tuttavia, considerati i bassi valori registrati nel corso del 2013, si ritiene opportuno rivedere in diminuzione la previsione delle uscite: 220 unità nel 2014, 200 unità nel 2015 e 230 unità nel 2016. Sommando alle carenze registrate a fine 2013 le uscite che verosimilmente si verificheranno nel corso del triennio 2014-2016, si perviene a fine 2016 alla stima di una carenza complessiva rispetto alla dotazione organica pari a 1.472 unità, così ripartita: 809 unità di terza area, 620 unità di seconda area e 39 unità di prima area.

Una parte delle carenze riferibili alla terza area verrà coperta a partire dal 2015 con l'acquisizione di professionalità tecniche utili al potenziamento delle strutture operative: a tal fine si prevede di bandire un nuovo concorso per 50 ingegneri. Si ritiene altresì di confermare per il 2014 la previsione di una procedura di mobilità intercompartimentale per 100 unità di personale di terza area. Si prevede, inoltre, l'ingresso di 4 unità nel 2014 e 88

unità nel 2015 per tener conto di eventuali stabilizzazioni di personale che verrà acquisito in posizione di comando.

Le carenze della seconda area verranno coperte nel triennio mediante procedure concorsuali e di mobilità. È programmato l'avvio di procedure di mobilità per complessive 300 unità, di cui 200 unità nel 2014 e 100 unità nel 2015. Gli ingressi relativi a eventuali stabilizzazioni di personale acquisito in posizione di comando sono pari a 4 unità nel 2014 e 90 unità nel 2015. Si prevede, inoltre, di avviare nel 2016 una procedura concorsuale per l'acquisizione di 100 unità di personale da inquadrare nel profilo professionale di assistente doganale.

I predetti ingressi saranno per lo più finalizzati al potenziamento delle regioni che verranno interessate dal previsto 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.

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 131 unità, di cui 115 di seconda area e 16 di prima area. Le azioni di acquisizione pianificate consentirebbero di consolidare a fine 2016 un numero di dipendenti in organico di poco superiore alle 9.500 unità.

Relativamente all'Area Monopoli la carenza di personale a fine 2013, pari a 146 unità, risulta così ripartita: 81 unità di terza area, 63 unità di seconda area e 2 unità di prima area. Nel corso del triennio 2014-2016 le uscite che verosimilmente si verificheranno ammontano rispettivamente a 43 unità nel 2014, 44 nel 2015 e 76 nel 2016. Sommando alle carenze registrate a fine 2013 le suddette uscite si perviene a fine 2016 alla stima di una carenza complessiva rispetto alla dotazione organica pari a 309 unità, così ripartita: 135 unità di terza area, 161 unità di seconda area e 13 unità di prima area.

Le politiche del personale saranno supportate dal completamento del processo di integrazione dei sistemi informativi relativi alla rilevazione presenze/assenze, alla gestione economica, alla gestione della formazione e alla gestione anagrafico-giuridica. Saranno, altresì, promossi interventi di supporto per l'acquisizione, la gestione e la crescita professionale del personale dell'Agenzia, ivi compresi quelli inerenti la valutazione, l'evoluzione organizzativa e la gestione del contenzioso di settore.

## **FORMAZIONE**

Anche la pianificazione delle attività formative per il triennio 2014-2016 terrà conto del processo di ristrutturazione organizzativa di recente intrapreso dall'Agenzia. Nello specifico l'obiettivo è quello di soddisfare due ordini di esigenze che si configurano con caratteristiche di maggiore certezza:

a) l'accompagnamento formativo, nel già avviato processo di integrazione nelle attività dell'Area Monopoli, del personale proveniente dagli Uffici territoriali del Tesoro;

b) il sostegno formativo nei processi di ristrutturazione organizzativa che comporteranno l'eliminazione di strutture con compiti analoghi.

Il primo impegno ricade pressoché interamente in un orizzonte di breve periodo con interventi formativi per la riqualificazione del personale oltre a interventi di integrazione dei sistemi gestionali e informativi. Il secondo caratterizzerà l'intero triennio, anche se è molto difficile prevederne la portata. Se l'attuale separazione del personale tra le due Aree di attività si dovesse consolidare come un dato permanente, occorrerà infatti reimpiegare le risorse umane liberate dai processi di razionalizzazione (innanzitutto realizzati nelle strutture centrali di supporto) nel potenziamento di strutture operative appartenenti a un'Area omogenea (Dogane o Monopoli); diversamente le risorse liberate potrebbero consentire anche il rafforzamento di alcune strutture centrali di indirizzo e generare un fabbisogno formativo inferiore.

Nell'orizzonte annuale, man mano che si completerà il processo di eliminazione delle duplicazioni tra le componenti dell'Agenzia che svolgono funzioni di supporto, si ritiene di prevedere corsi di formazione per una riqualificazione del personale orientata a un impiego presso le strutture centrali di tecniche omogenee.

Contestualmente al processo di revisione delle strutture organizzative verranno adottate misure coerenti di razionalizzazione della logistica nonché di integrazione e omogeneizzazione dei sistemi gestionali e informativi. Si genererà perciò anche una necessità di formazione per il personale della struttura incorporata destinato a utilizzare i sistemi gestionali dell'Agenzia.

Con l'ulteriore obiettivo di adeguare i processi formativi alle esigenze poste, in particolare, dall'evoluzione dell'assetto organizzativo funzionale dell'Agenzia, si confermeranno anche per gli anni a venire l'impegno a incrementare la qualità della

formazione e quello volto alla razionalizzazione delle attività. Tale approccio ha già consentito di conseguire significative economie.

Per la realizzazione delle attività formative da svolgere nell'anno 2014, si stima un costo pari a circa 400.000 euro, in linea con il valore pianificato per il 2013 e, comunque, al di sotto del limite massimo di spesa stabilito dall'articolo 6, comma 13 del decreto legge n. 78/2010.

Accanto alle tradizionali linee riguardanti la formazione di base, la formazione specialistica e la formazione manageriale verrà introdotta nel triennio di riferimento una linea dedicata interamente alle iniziative previste dal Piano Nazionale Anticorruzione.

Nella specifica materia, una serie di iniziative di livello generale sarà rivolta a tutti i dipendenti e mirerà all'aggiornamento delle competenze per garantire l'avvicendamento del personale nelle aree maggiormente a rischio. Una formazione di tipo specifico sarà destinata a dirigenti e figure chiave responsabili delle aree più esposte ai fenomeni di corruzione e sarà organizzata con cadenza periodica dalla Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze - SSEF (Scuola Nazionale dell'Amministrazione –SNA, a seguito dell'entrata in vigore dell'art. 21 del D.L. 90/2014).

Nell'ambito della formazione specialistica, i corsi ricompresi nella linea formativa delle attività dirette verranno svolti in aula con ricorso in maniera significativa alla docenza interna.

Larga parte delle iniziative rientranti nelle linee formative dei processi di supporto e della formazione manageriale, anche per l'anno 2014, sarà erogata dalla SSEF (ovvero SNA).

Fanno eccezione specifiche iniziative per le quali si ritiene di privilegiare la docenza interna in ragione della loro coerenza con peculiari e originali politiche di Agenzia. Per i corsi relativi alle attività di analisi dei laboratori chimici si ricorrerà, come per gli anni passati, ad appositi Istituti accreditati.

Verrà, inoltre, potenziato e diffuso l'utilizzo della modalità in videoconferenza che permette di raggiungere contemporaneamente diversi destinatari assicurando, nel contempo, omogeneità delle tematiche proposte.

Nell'ottica di riconoscere un margine di autonomia più ampio alle Direzioni territoriali, anche per il 2014 si prevede di attribuire a tali strutture la facoltà di fruire autonomamente dei percorsi formativi presenti nel "Catalogo" della piattaforma e-learning academy.

<b>Consistenza media del personale in anni persona</b>	<b>Piano 2013</b>	<b>Piano 2014</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	220	232	5%
Totale Area 3°	4.757	4.835	2%
Totale Area 2°	4.019	4.028	0%
Totale Area 1°	44	47	7%
Distaccati/esoneri	228	209	-8%
<b>Totale personale</b>	<b>9.268</b>	<b>9.351</b>	<b>1%</b>

<b>Consistenza media del personale in anni persona</b>	<b>Piano 2013</b>	<b>Piano 2014</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	30	33	10%
Totale Area 3°	705	729	3%
Totale Area 2°	1.482	1.502	1%
Totale Area 1°	148	151	2%
Distaccati/esoneri	48	22	-54%
<b>Totale personale</b>	<b>2.413</b>	<b>2.437</b>	<b>1%</b>

**Tab. 2a - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2014 – Area Dogane**

tipologia	Previsione 2013	Piano 2014	Variazione
Ore lavorabili lorde	1814	1800	-14
Ore di assenza per ferie	228	228	0
Ore lavorabili	<b>1586</b>	<b>1572</b>	<b>-14</b>
Ore di assenza per malattia	56	57	1
Ore assenze per altre motivazioni	110	107	-3
Ore lavorabili ordinarie	<b>1420</b>	<b>1408</b>	<b>-12</b>
Ore di straordinario	165	165	0
Ore lavorate pro capite	<b>1585</b>	<b>1573</b>	<b>-12</b>

**Tab. 2b - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2014 – Area Monopoli**

tipologia	Previsione 2013	Piano 2014	Variazione
Ore lavorabili lorde	1814	1800	-14
Ore di assenza per ferie	228	228	0
Ore lavorabili	<b>1586</b>	<b>1572</b>	<b>-14</b>
Ore di assenza per malattia	56	55	-1
Ore assenze per altre motivazioni	110	108	-2
Ore lavorabili ordinarie	<b>1420</b>	<b>1409</b>	<b>-11</b>
Ore di straordinario	165	162	-3
Ore lavorate pro capite	<b>1585</b>	<b>1571</b>	<b>-14</b>

**Tab. 3 A- Variazione personale in servizio Area Dogane - Anno 2014**

	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 31/12/2013:	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 2014 PER PASSAGGI DA/VERSO ALTRE AMMINISTRAZIONI		STIMA SITUAZIONE AL 31/12/2014:
	personale in servizio			entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	personale in servizio
Dirigenti *	218	25	3		9					2		233
Terza area	4.838		121	9		8	5	88	4	104		4.917
Seconda area	3.996	43	99					90	4	204		4.230
Prima area	43	7						3	1	1		53
<b>TOTALE</b>	<b>9.095</b>	<b>75</b>	<b>223</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>181</b>	<b>9</b>	<b>311</b>		<b>9.433</b>

\*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. 3 B - Variazione personale in servizio Area Monopoli- Anno 2014**

	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 31/12/2013:	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 2014 PER PASSAGGI D'ALTRA AMMINISTRAZIONI		STIMA SITUAZIONE AL 31/12/2014:
	personale in servizio			entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	entrate
Dirigenti	33											33
Terza area	731		13			8			15	15		726
Seconda area	1.508	9	28			5			17	17		1.494
Prima area	152		2			1			3	3		151
<b>TOTALE</b>	<b>2.424</b>	<b>9</b>	<b>43</b>			<b>14</b>			<b>35</b>	<b>35</b>		<b>2.404</b>

Tab. 4 - Distribuzione risorse umane per servizio Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Area	Programma 2014	Distribuzione % sul totale ore
<b>Totale</b>	<b>18.242.508</b>	<b>100,00%</b>
<b>Area Gestione tributi e Servizi</b>	<b>6.329.826</b>	<b>34,70%</b>
- <i>Gestione Tributi</i>	5.599.329	30,69%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP .AA.</i>	579.509	3,18%
- <i>Servizi di mercato</i>	150.988	0,83%
<b>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</b>	<b>6.629.841</b>	<b>36,34%</b>
- <i>Vigilanza e controlli</i>	5.051.843	27,69%
- <i>Antifrode</i>	1.080.484	5,92%
<i>di cui Attività di Polizia giudiziaria</i>	209.982	1,15%
- <i>Contenzioso tributario</i>	497.514	2,73%
<b>Area Governo</b>	<b>2.252.119</b>	<b>12,35%</b>
<b>Area Supporto</b>	<b>2.491.896</b>	<b>13,66%</b>
<b>Area Investimento</b>	<b>538.826</b>	<b>2,95%</b>
- <i>Formazione</i>	298.708	1,64%
- <i>Innovazione</i>	240.118	1,32%

## ***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**

<b>COSTI CORRENTI 2014</b>	<b>€/mln</b>
Costi della produzione	162
Costi del personale	<b>669</b>
Costi generali	89
<b>Totale</b>	<b>920</b>

Costi del personale ripartiti per qualifica – Area Dogane *		
Qualifica	Totale costi sostenuti 2013	Totale costi previsti 2014
<b>Totale Dirigenti (A)</b>	<b>€ 27.573.818,00</b>	<b>€ 29.321.579,00</b>
Dirigenti	€ 27.573.818,00	€ 15.231.227,00
Incarichi provvisori	-	€ 14.090.352,00
<b>Personale non dirigente a tempo indeterminato (B)</b>	<b>€ 396.265.259,00</b>	<b>€ 400.028.421,00</b>
Area terza	€ 238.540.811,00	€ 239.176.908,00
Area seconda	€ 156.329.776,00	€ 159.193.102,00
Area prima	€ 1.394.673,00	€ 1.658.411,00
<b>Dirigenti e personale a tempo determinato (è un di cui di A)</b>	<b>€ 14.805.457,00</b>	<b>€ 15.379.631,00</b>
Dirigenti con contratti a tempo determinato **	€ 14.805.457,00	€ 15.379.631,00
Personale con contratti a tempo determinato	-	-
Personale CFL	-	-
<b>TOTALE (A+B)</b>	<b>€ 423.839.077,00</b>	<b>€ 429.350.000,00</b>
Tirocinanti	-	-
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>€ 423.839.077,00</b>	<b>€ 429.350.000,00</b>

\* Gli importi sono indicato al lordo degli oneri riflessi.

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

Costi del personale ripartiti per qualifica – Area Monopoli *		
Qualifica	Totale costi sostenuti 2013	Totale costi previsti 2014
<b>Totale Dirigenti (A)</b>		
Dirigenti	€ 5.070.924,95	€ 5.100.000
Incarichi provvisori		
<b>Personale non dirigente a tempo indeterminato</b>		
Area terza	€ 32.813.459,22	€ 33.000.000
Area seconda	€ 54.009.388,20	€ 54.500.000
Area prima	€ 4.557.671,79	€ 4.600.000
<b>Dirigenti e personale a tempo determinato</b>		
Dirigenti con contratti a tempo determinato ** (è un di cui di A)	€ 1.114.989,94	€ 1.400.000
Personale con contratti a tempo determinato		
Personale CFL	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>€ 96.451.444,16</b>	<b>€ 97.200.000</b>
Tirocinanti		
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>€ 96.451.444,16</b>	<b>€ 97.200.000</b>

\* Gli importi sono indicato al lordo degli oneri riflessi.

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

## **PIANO DEGLI INVESTIMENTI**

Nell'ottica della progressiva integrazione dei due rami aziendali dell'Agenzia, a decorrere dall'esercizio 2014 il Piano degli investimenti è rappresentato in maniera unitaria ed integrata ritenendosi superata la fase di start up iniziata nell'esercizio precedente, nel quale sono stati predisposti due distinti piani (uno per il settore Dogane e l'altro per il settore Monopoli).

Tale impostazione consente, pur nel rispetto delle specificità delle due Aree Dogane e Monopoli, di ottimizzare le attività di gestione e monitoraggio del Piano e di porre in essere azioni di contenimento dei costi attraverso il riuso delle applicazioni e l'utilizzo coordinato delle esperienze progettuali che possono essere, più agevolmente, messe a fattor comune.

Nel merito, nel 2014 la pianificazione operativa dei progetti delle due Aree è stata aggiornata evolvendo la formulazione del Piano degli investimenti definita nel 2013 e sono state riorganizzate le macroaree di intervento al fine di rappresentare coerentemente le esigenze dell'Agenzia nel suo complesso.

In particolare, la strutturazione del Piano consente di declinare le strategie evolutive raccordando gli investimenti informatici agli effettivi obiettivi strategici dell'intera Agenzia e di misurare lo stato di adeguamento dei supporti informatici ai risultati attesi con un complessivo innalzamento della capacità di pianificazione.

Le attività progettuali a contenuto ICT previste nel Piano degli investimenti per il triennio 2014-2016 consentono 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.

Anche gli investimenti concernenti gli interventi logistico-strutturali sono stati oggetto di una nuova articolazione nella logica della progressiva integrazione delle due strutture originarie e della ottimizzazione organizzativa e funzionale delle risorse.

Il Piano fornisce, anche per il 2014, 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 2014-2016 è articolato nelle seguenti due 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 e ad ottimizzare i costi di gestione del personale. 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 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 2014-2016:

<b>IMPEGNI ECONOMICI</b> Area Dogane e Area Monopoli	<b>(importi in milioni di € IVA inclusa)</b>			
<b>TIPOLOGIA ATTIVITÀ</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Totale</b>
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	46,3	50,4	52,6	149,2
Qualificazione del patrimonio	25,4	27,1	29,6	82,2
<b>Totale</b>	<b>71,7</b>	<b>77,5</b>	<b>82,2</b>	<b>231,4</b>



---

## 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	8
5. Modalità di calcolo della quota incentivante spettante	9

## **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

<b>PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Punteggio prefissato</b>
Numero dei controlli dogane e accise	1.200.000	12
Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi	35.000	12
Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012	12.000	12
Maggiori diritti accertati in materia doganale e di accise (€/000)	1.400.000	12
Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	38%	8
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	48%	8
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	9,5%	8
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	33%	8
Valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000)	40.000	10
<b>SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Punteggio prefissato</b>
Tasso di disponibilità tecnica nell'utilizzo del sistema telematico doganale	>97%	10
Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini	10%	10
Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi	80%	8
<b>OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Punteggio prefissato</b>
Percentuale degli <i>audit</i> di processo conclusi rispetto agli <i>audit</i> di processo programmati nell'anno	80%	10
Attuazione del Piano di ristrutturazione organizzativa ai sensi dell'articolo 23 – quater del decreto-legge 95/2012	Attuazione dei piani di razionalizzazione e integrazioni operative	10
<b>TOTALE PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO</b>		<b>138</b>

## 2. Soglie per il calcolo del punteggio sintetico di risultato

<b>PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Soglie minima/massima</b>	
Numero dei controlli dogane e accise	95%	115%
Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi	95%	115%
Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012	95%	115%
Maggiori diritti accertati in materia doganale e di accise (€/000)	90%	115%
Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	90%	115%
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	90%	115%
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	90%	115%
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	90%	115%
Valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000)	90%	115%
<b>SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Soglie minima/massima</b>	
Tasso di disponibilità tecnica nell'utilizzo del sistema telematico doganale	90%	103%
Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini	90%	115%
Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi	90%	115%
<b>OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Soglie minima/massima</b>	
Percentuale degli <i>audit</i> di processo conclusi rispetto agli <i>audit</i> di processo programmati nell'anno	95%	115%
Attuazione del Piano di ristrutturazione organizzativa ai sensi dell'articolo 23 – quater del decreto-legge 95/2012	100%	

### 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 controlli nel settore dei giochi	
Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012	
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)	Media ponderata <sup>1</sup> del numero di verifiche positive Intra e Plafond sul 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/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)	
SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI	
Indicatori di risultato	Elementi componenti
Tasso di disponibilità tecnica nell'utilizzo del sistema telematico doganale	Tempo di effettiva disponibilità del sistema telematico/Tempo complessivo per il quale dovrebbe essere garantita la disponibilità del sistema stesso
Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini	Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio nel 2014 delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini rispetto ai tempi medi registrati nel 2013
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
OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE	

<sup>1</sup> Valore verifiche Intra=1; Valore verifiche Plafond=1,33.

Indicatori di risultato	Elementi componenti
Percentuale degli <i>audit</i> di processo conclusi rispetto agli <i>audit</i> di processo programmati nell'anno	Numero di <i>audit</i> di processo conclusi/Totale <i>audit</i> di processo programmati nell'anno
Attuazione del Piano di ristrutturazione organizzativa ai sensi dell'articolo 23 – quater del decreto-legge 95/2012	Rispetto del cronoprogramma stabilito nelle delibere del Comitato di gestione concernenti il riassetto organizzativo dell'Agenzia

#### 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:

$$\text{PSR} = I_1 * P_1 + \dots + I_n * P_n$$

Dove:

**PSR** = Punteggio sintetico di risultato;

**I<sub>1</sub>... I<sub>n</sub>** = 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<sub>1</sub>... P<sub>n</sub>** = 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
<b>PSR ≤ 105</b>	<b>0%</b>
<b>105 &lt; PSR &lt; 125</b>	<b>Dal 30% al 60%</b> <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>
<b>125 ≤ PSR &lt; 131</b>	<b>Dal 60,1% al 95%</b> <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>
<b>PSR ≥ 131</b>	<b>100%</b>



---

---

## **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 novembre il livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 30 settembre. 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.

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 tecnici 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);
  - il livello di conseguimento dei risultati relativi agli *output* ed agli avanzamenti dei progetti di investimento;
2. le informazioni 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);
  - lo stato di avanzamento dei costi per progetto;
3. 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><b>Obiettivo 1</b> <b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e dei traffici illeciti</b></p>	
<p><b>FCS 1.1.</b> Ottimizzare le attività di controllo</p>	<p>Numero controlli articolati per tipologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifiche INTRA</li> <li>- Verifiche Plafond</li> <li>- Revisioni di accertamento ed altri controlli con accesso</li> <li>- Controlli fisici allo sdoganamento</li> <li>- Controlli documentali allo sdoganamento</li> <li>- Controlli scanner</li> <li>- Verifiche ordinarie</li> <li>- Revisioni di iniziativa su base documentale in ufficio</li> <li>- Controlli FEAGA</li> <li>- Controlli audit AEO</li> <li>- Verifiche tecnico amministrative</li> <li>- Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria</li> <li>- Violazioni alla normativa valutaria (numero verbali elevati)</li> <li>- Numero di controlli ai passeggeri</li> <li>- Numero di controlli in materia di autotrasporto internazionale</li> </ul>
	<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 Ripartizione territoriale dei controlli Numero illeciti contestati ai sensi dell'art. 7, comma 9, D.L. 158/2012</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 nazionale Volume raccolta Scommesse ippiche Volume raccolta Scommesse sportive a quota fissa Volume raccolta Scommesse a totalizzatore Volume raccolta Concorsi pronostici Volume raccolta Apparecchi da intrattenimento Volume raccolta Giochi di abilità a distanza 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"> <li>- documentale</li> <li>- <i>scanner</i></li> <li>- visita fisica</li> </ul>
<p><b>FCS 1.2</b> Efficacia delle attività di controllo e antifrode</p>	<p>Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in importazione</p>
	<p>Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in esportazione</p>

	<p>Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- documentale</li> <li>- visita merce</li> <li>- <i>scanner</i></li> </ul>
	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"> <li>- IVA intra</li> <li>- Plafond</li> <li>- altri controlli</li> <li>- verifiche accise</li> </ul>
	Maggiori Diritti Accertati per effetto dell'intervento ex art.35, comma 35, del D.L. 223/2006, convertito dalla legge 248/2006 nei settori a rischio
	<p>Tasso di positività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IVA Intra</li> <li>- Plafond</li> <li>- Controlli ai passeggeri</li> <li>- Controlli in materia sanitaria</li> <li>- altri controlli (Revisioni d'accertamento con accesso)</li> </ul>
<i>Elementi aggiuntivi:</i> Attività di cooperazione in ambito nazionale e comunitario	Relazione sull'attività svolta in materia di IVA e di accise nell'ambito della mutua assistenza amministrativa
<i>Ulteriori informazioni di contesto economico – sociale e amministrativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di operazioni <i>import – export</i></li> <li>- Numero licenze accise gestite</li> </ul>

## AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2: SERVIZI AGLI UTENTI

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori
<b>Obiettivo 1</b> <b>Qualità dell'Amministrazione</b>	
<b>FCS 1.2</b> Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti e ottimizzare i procedimenti amministrativi	Numero di richieste di certificazioni doganali pervenute
	Numero istanze di AEO trattate per profilo (doganale/sicurezza)
	Numero di "autorizzazioni doganali" AEO rilasciate
	Quota di AEO rilasciate rispetto al totale gestite a livello europeo
	Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria
	Numero irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU
	Numero avvisi bonari emessi

	Interventi operativi di competenza in applicazione di quanto previsto dal DPCM attuativo dello "Sportello doganale"
	Risultati delle indagini di <i>customer satisfaction</i> avviate autonomamente dall'Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al comma 1, par. 3 dell'all. 1.

**AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 3: OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE**

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori
<b>Obiettivo 1</b> <i>Garantire il miglioramento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave</i>	
<b>FCS 1.2</b> Consolidare i sistemi di governo e gestione	Numero <i>audit</i> ispettivi effettuati

4. le seguenti relazioni:

Area di attività Dogane

- risultati delle indagini di *customer satisfaction* avviate autonomamente dall’Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al paragrafo 3, punto 1 dell’Allegato 1;
- relazione in materia di autotutela (D.M.37/1997);
- relazione sugli esiti dell’attività di vigilanza;
- dati e informazioni su modalità erogative dei processi/servizi di informazione e assistenza ai contribuenti secondo i modelli di monitoraggio annualmente trasmessi dal Ministero.

Area di attività Monopoli

- relazione in materia di autotutela;
- relazione sugli esiti dell’attività di vigilanza;
- relazione sulle misure adottate in attuazione dell’art. 7, comma 10, del D.L. 158/2012;

## SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

Scheda 1

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

MISSIONE:  
PROGRAMMA:  
AREA STRATEGICA DI INTERVENTO:

OBIETTIVI E RELATIVI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	INDICATORE	RISULTATO ATTESO  (a)	RISULTATO INFRANNUALE AL 30/09  (b)	CONFRONTO RISULTATO INFRANNUALE vs. RISULTATO ATTESO (b/a)	PRECONSUNTIVO AL 31/12
<b>OBIETTIVO 1</b>					
FCS 1					
FCS 2					
FCS n					
<b>OBIETTIVO 2</b>					
FCS 1					

## Scheda 2

### LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

MISSIONE:  
PROGRAMMA:  
AREA STRATEGICA DI INTERVENTO

<b>OBIETTIVI E RELATIVI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>RISULTATO AL 31/12</b>	<b>CONFRONTO RISULTATO ANNUALE vs. RISULTATO ATTESO (b/a)</b>
		<b>(a)</b>	<b>(b)</b>	
<b>OBIETTIVO 1</b>				
<b>FCS 1</b>				
<b>FCS 2</b>				
<b>FCS n</b>				
<b>OBIETTIVO 2</b>				
<b>FCS 1</b>				

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

<b>MACROPROCESSO / PROCESSO</b>	<b>PIANO</b>	<b>CONSUNTIVO ANNUALE</b>	<b>SCOSTAMENTO PERCENTUALE</b>
	(a)	(b)	(b/a)