



**AGENZIA  
DOGANE  
MONOPOLI**



# **CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2019-2021**

---

*(articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 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	9
ARTICOLO 5 MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE	11
ARTICOLO 6 CONTROVERSIE	12

### **ALLEGATI**

ALLEGATO 1: *SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA*

ALLEGATO 2: *PIANO DELL'AGENZIA*

ALLEGATO 3: *SISTEMA INCENTIVANTE*

ALLEGATO 4: *MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI*

Il Ministro dell'economia e delle finanze

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

**STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:**

## **ARTICOLO 1**

### **DEFINIZIONI**

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:
  - a) Ministro: Ministro dell'economia e delle finanze;
  - b) Ministero: Ministero dell'economia e delle finanze nelle sue articolazioni centrali;
  - c) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli;
  - d) Agenzia: Agenzia delle dogane e dei monopoli;
  - e) Dipartimento: Dipartimento delle finanze;
  - f) A.A.M.S.: Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato;
  - g) D.Lgs. 300/1999: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 recante "Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59";
  - h) L. 212/2000: legge 27 luglio 2000, n. 212 recante disposizioni in materia di statuto dei diritti del contribuente;
  - i) D.Lgs. 165/2001: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
  - j) legge finanziaria 2004: legge 24 dicembre 2003, n. 350 recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato";
  - k) legge finanziaria 2006: legge 23 dicembre 2005, n. 266 recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato";
  - l) D.L. 112/2008: decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133 recante "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria";
  - m) D.Lgs. 150/2009: decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 recante attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
  - n) DPCM 158/2016: Decreto del presidente del Consiglio dei Ministri 15 giugno 2016, n. 158 recante determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali;
  - o) D.L. 78/2010: decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122 recante "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica";
  - p) D.L. 95/2012: decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 recante "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario";
  - q) L. 23/2014: legge 11 marzo 2014, n. 23 recante "Delega al Governo recante disposizioni per un sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita";
  - r) D.Lgs. 157/2015: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 157 recante "Misure per la

revisione della disciplina dell'organizzazione delle agenzie fiscali, in attuazione dell'articolo 9, comma 1, lettera h), della legge 11 marzo 2014, n. 23”;

- s) D.Lgs. 160/2015: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 160 recante “Stima e monitoraggio dell'evasione fiscale e monitoraggio e riordino delle disposizioni in materia di erosione fiscale, in attuazione degli articoli 3 e 4 della legge 11 marzo 2014, n. 23”;
- t) D.L. 193/2016: decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193 convertito, con modificazioni, dalla legge 1 dicembre 2016, n. 225 recante disposizioni urgenti in materia fiscale e per il finanziamento di esigenze indifferibili;
- u) D.L. 148/2017: decreto-legge 17 ottobre 2017, n. 148 convertito, con modificazioni, dalla legge 4 dicembre 2016, n. 172 recante disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili;
- v) Legge di bilancio 2018: legge 27 dicembre 2017, n. 205 recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020”;
- w) D.L. 119/2018: decreto-legge 23 ottobre 2018, n. 119, convertito dalla legge 13 dicembre 2018, n. 136, recante “Disposizioni urgenti in materia fiscale e finanziaria”;
- x) Legge di bilancio 2019: legge 30 dicembre 2018, n. 145, recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021”;
- y) DM 31 dicembre 2018: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 31 dicembre 2018 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e per il triennio 2019 - 2021”;
- z) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2019-2021 ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 adottato il giorno 23 aprile 2019.

## **ARTICOLO 2**

### **DURATA E OGGETTO**

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2019 – 31/12/2021, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 300/1999, delle disposizioni contenute nell'articolo 1, commi da 2 a 7, del D.Lgs. 157/2015 e degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.
2. La Convenzione è composta dal presente articolato e dagli allegati “Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia”, “Piano dell'Agenzia”, “Sistema incentivante” e “Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati”.

## **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 dal comma precedente, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche ed organizzative più idonee ad assicurare:

- a) **il proprio contributo alla competitività e alla crescita economica del Paese**, perseguendo la facilitazione degli adempimenti tributari a vantaggio della *compliance* volontaria dei contribuenti e/o operatori economici mediante :
- ✓ lo sviluppo della *customs* e *fiscal compliance* secondo la regolamentazione doganale e fiscale della UE anche attraverso l'ottimizzazione dei tempi delle procedure e degli adempimenti, integrando il momento doganale nella catena logistica e incentivando la semplificazione dei processi e delle procedure. Incentivazione delle iniziative per i pagamenti *on-line* nell'ambito della *fiscal compliance*;
  - ✓ azioni volte a favorire l'adempimento spontaneo anche attraverso ulteriori servizi digitalizzati che amplino i controlli *on-line* secondo i paradigmi ONCE (un solo invio/un solo controllo) e *FULL DIGITAL*, in un'ottica di miglioramento continuo del rapporto collaborativo con i contribuenti;
  - ✓ attività volte a promuovere e sostenere l'incremento della platea degli Operatori Economici Autorizzati;
  - ✓ il rafforzamento delle iniziative di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, ivi incluse forme avanzate di comunicazione preventiva, per favorire la conoscenza della normativa unionale e nazionale;
  - ✓ il supporto e rafforzamento della capacità competitiva degli operatori economici italiani, attraverso la diffusione e l'utilizzo degli istituti e delle procedure doganali volte a favorire l'incremento dei volumi operativi, in particolar modo delle esportazioni di prodotti verso Paesi terzi, in modo da contribuire alla crescita dimensionale ed al processo di internazionalizzazione delle imprese italiane;
  - ✓ la valorizzazione delle procedure innovative introdotte in aderenza all'Agenda Digitale Europea al fine di consolidare la reputazione internazionale e attrarre investimenti verso il mercato nazionale;
  - ✓ il governo degli impatti della *Brexit* sull'operatività della dogana in funzione delle diverse modalità di uscita del Regno Unito dalla UE assicurando una adeguata informazione agli *stakeholder* sui connessi aspetti tributari e procedurali, valutando anche la necessità di adeguamento delle procedure e delle risorse anche umane necessarie a garantire l'operatività degli snodi doganali maggiormente interessati;
- b) **una riscossione moderna ed efficace delle entrate erariali e dell'Unione europea attraverso:**
- ✓ l'incentivazione di iniziative volte ad accrescere l'adempimento spontaneo dei contribuenti, al fine di assicurare un elevato livello di adesione agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali e di accise nell'ottica di ridurre le controversie e di deflazionare il contenzioso;
  - ✓ l'assicurazione di un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano nell'ambito delle transazioni commerciali *on-line* al di fuori della UE per garantire la riscossione della fiscalità applicabile a tali merci (dazi e IVA);
  - ✓ l'analisi dell'andamento del mercato dei prodotti da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti e per la razionalizzazione della rete di vendita;

- ✓ il controllo della corretta applicazione delle disposizioni nazionali e unionali relative alla produzione, distribuzione e circolazione dei prodotti da fumo, anche in ordine al contenuto delle sigarette e alle indicazioni obbligatorie stampate sulle confezioni e vigilando sul rispetto del divieto di vendita dei prodotti da fumo ai minori di anni diciotto;
  - ✓ attività volte a garantire la sostenibilità della pretesa erariale e la costituzione in giudizio mediante l'utilizzo sistematico dei servizi telematici del contenzioso tributario, al fine di favorire la formazione e la consultazione del fascicolo informatico delle parti processuali e dei giudici tributari;
  - ✓ le attività di supporto per il miglioramento della qualità dei servizi telematici a favore del contribuente garantendo l'interoperabilità tra le proprie banche dati e quelle del contenzioso del Dipartimento delle finanze.
- c) il **rispetto della legalità negli ambiti di competenza**, attraverso
- ✓ l'ulteriore sviluppo dell'analisi automatizzata del rischio condivisa con altre Autorità nazionali per l'individuazione dei comportamenti fraudolenti che generano distorsioni alla libera concorrenza e per pervenire alla riduzione dell'invasività dei controlli, secondo il modello operativo definito dalle disposizioni in materia di "Sportello unico doganale e dei controlli";
  - ✓ il rafforzamento degli strumenti di contrasto al contrabbando in generale, anche con riferimento ai tabacchi esteri, alle frodi fiscali nel settore delle accise e dell'IVA intracomunitaria, agli illeciti extra-tributari, all'azione di prevenzione del riciclaggio. Inoltre, nell'ambito della convenzione in essere tra l'Agenzia delle dogane e dei monopoli e la Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, saranno potenziate le azioni di prevenzione e repressione degli illeciti extra-tributari connessi al commercio internazionale, con specifico riguardo al contrasto degli interessi economici della criminalità organizzata e al finanziamento del terrorismo, con l'estensione di strumenti informatici (es. INFOIL applicato anche alle autobotti e ai distributori di Energia Elettrica e Gas Naturale) e l'utilizzo di tecnologie e sistemi basati su *big data* per individuare legami tra fenomeni diversi e prevedere quelli futuri;
  - ✓ nell'ambito delle competenze dell'Agenzia, assicurare una efficace cooperazione con la Guardia di finanza, con le altre Autorità nazionali ed europee preposte alla protezione dei confini esterni della UE;
  - ✓ il potenziamento delle attività di tutela della salute e della sicurezza dei cittadini consumatori della UE, della proprietà intellettuale, dei beni culturali, delle specie in via di estinzione. In tale ambito saranno effettuati studi ed analisi dei fenomeni e dei rischi connessi al commercio internazionale anche in collaborazione sia con le altre autorità nazionali e locali sia con le autorità ed organismi internazionali istituzionalmente preposti agli specifici ambiti operativi anche tramite la sottoscrizione di appositi protocolli di intesa (ad esempio per agevolare lo scambio di informazioni tra i Paesi limitrofi);
  - ✓ il supporto tecnico necessario al Governo per la regolamentazione del settore dei giochi, anche attraverso la conoscenza delle abitudini di gioco della popolazione, al fine di efficientare e razionalizzare gli strumenti di contrasto al gioco patologico;
  - ✓ lo sviluppo del sistema di monitoraggio dell'offerta di gioco attraverso l'evoluzione

della "banca dati sui giochi" e l'integrazione con i sistemi delle altre Autorità coinvolte al fine di verificare l'andamento dei volumi di gioco e la sua distribuzione sul territorio nazionale con particolare attenzione alle aree più soggette al rischio di concentrazione di giocatori affetti dal disturbo da gioco d'azzardo;

- ✓ il rafforzamento dell'attività di controllo sul divieto di gioco ai minori, anche in cooperazione con le Forze dell'ordine, con particolare riferimento al controllo sugli esercizi muniti di meccanismi idonei ad impedire ai minori di età l'accesso al gioco, quali il corretto funzionamento di quello finalizzato all'utilizzo della tessera sanitaria;
  - ✓ la promozione di attività di studio e analisi per la formulazione di proposte normative per contribuire all'attuazione di quanto previsto dalla L. 96/2018 per la realizzazione di una complessiva riforma in materia di giochi pubblici in modo da assicurare l'eliminazione dei rischi connessi al disturbo da gioco d'azzardo e contrastare il gioco illegale e le frodi a danno dell'erario.
3. L'Agenzia adotta iniziative volte a una crescente produttività operativa in funzione dell'obiettivo strategico dell'Amministrazione finanziaria di assicurare che i livelli di efficienza ed efficacia siano in linea con quelli degli altri soggetti che svolgono analoghe funzioni nelle economie più avanzate. A tal fine, essa orienterà la formazione e lo sviluppo del personale in funzione degli obiettivi istituzionali e della missione prioritaria di facilitare il rapporto con i contribuenti e promuovere l'assolvimento degli obblighi tributari.
  4. 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.
  5. L'Agenzia valuta annualmente la *performance* organizzativa e individuale del personale, dirigente e non dirigente, applicando i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance in coerenza con le disposizioni, normative e contrattuali, ad essa applicabili di cui all'articolo 1, comma 7, ultimo periodo, del D.Lgs. n. 157/2015 e del DPCM n. 158/2016. Per il personale dirigente, nelle more del rinnovo del contratto collettivo nazionale relativo all'area della dirigenza delle funzioni centrali, continua a trovare applicazione il vigente sistema di valutazione, illustrato nell'appendice all'allegato 2 della presente Convenzione.
  6. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2019, 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.
  7. L'Agenzia - in coerenza con le funzioni istituzionali ad essa assegnate, gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo e lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità - predispone entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza il Piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale ricorrerà alle fonti previste dall'articolo 70, comma 6, del D.Lgs. 300/1999.
  8. Per assicurare al Ministro la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quest'ultima fornisce al Ministero ai sensi dell'articolo 59, comma 3, lett. b), del D.Lgs. 300/1999, le informazioni riguardanti l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse,



secondo quanto previsto dall'Allegato 4.

9. Ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.Lgs. 300/1999 sono soggette ad approvazione le deliberazioni adottate dal Comitato di gestione dell'Agenzia relative a: statuto, regolamenti, bilancio di previsione (o analogo documento) ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti ed eventuali revisioni in corso d'anno e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia.
10. I contenuti dell'Allegato 2 "Piano dell'Agenzia" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali che l'Agenzia è tenuta a svolgere assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.
11. L'Agenzia fornisce risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente entro 30 giorni dalla ricezione delle richieste.

#### **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, secondo le modalità stabilite dal successivo comma 4, le risorse disponibili sul capitolo 3920 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze stanziato dalla Legge di bilancio 2019, 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 risorse di cui al capitolo 3920, tenuto conto della 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. Terminata la gestione

provvisoria e nelle more dell'entrata in vigore della nuova Convenzione, sulla base di documentate motivazioni e per far fronte a momentanee tensioni di liquidità, potranno essere valutati ulteriori trasferimenti delle risorse disponibili nell'ammontare strettamente necessario a garantire le condizioni di equilibrio finanziario dell'Agenzia.

5. Per la quota incentivante, correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2018 ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce l'importo spettante, entro il 31 luglio 2019 previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".
6. Le risorse destinate alla quota incentivante di cui all'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 e l'eventuale integrazione prevista dall'articolo 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015 correlati alla verifica dei risultati 2019 sono stabilite nell'allegato 3 "Sistema incentivante" della presente Convenzione. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2019 ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:
  - a) un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell'Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 31 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 successivo 31 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".
7. L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui ai commi 5 e 6 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.
8. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2019 ed in un'unica soluzione:
  - a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge finanziaria 2006;
  - b) le risorse stanziare sui pertinenti capitoli del Bilancio dello Stato relative ai canoni di locazione, e alla loro rivalutazione ISTAT, connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno ed eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria, la messa a norma e ogni altra eventuale incombenza connessa;
  - c) le risorse assegnate all'Agenzia secondo le modalità e nel rispetto dei vincoli previsti dall'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015.

9. Sono inoltre trasferiti all'Agenzia gli eventuali finanziamenti con vincolo di destinazione provenienti:
- a) dall'Unione Europea, finalizzati ad ulteriori potenziamenti rispetto a quelli previsti dal Piano dell'Agenzia, per attività di accertamento, ispettive e di contrasto alle frodi nei settori dogane ed accise (articolo 3, comma 1, lettera i), n. 3), della legge 10 ottobre 1989, n. 349) e di realizzazione dei programmi di azione in materia di controlli delle spese del FEAGA - Sezione Garanzia;
  - b) da organismi nazionali e UE, per la realizzazione di progetti UE, sperimentazioni e studi;
  - c) dal bilancio dello Stato, per assicurare l'attuazione del decreto-legge 4 aprile 2002, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 giugno 2002, n. 106, che, tra l'altro, ha introdotto disposizioni in tema di distruzione dei mezzi di trasporto sequestrati o confiscati a seguito di operazioni di polizia contro fenomeni di immigrazione clandestina.
10. Gli importi di cui ai commi 3, 4, 5, 6, 8 e 9 del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12107 "Agenzia delle dogane e dei monopoli" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
11. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora ed alle imposte sui beni dello Stato è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative comprese quelle relative ai rimborsi IVA connessi ad operazioni doganali, per i quali la stessa dovrà altresì acquisire il preventivo nulla osta dell'Agenzia delle entrate in conformità agli accordi conclusi al riguardo tra le due Agenzie.

## **ARTICOLO 5**

### **MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE**

1. Qualora nel corso di ciascun esercizio del triennio subentrino rilevanti mutamenti nel quadro economico nazionale ovvero modifiche normative, variazioni attinenti a significativi profili organizzativi ovvero variazioni delle risorse finanziarie rese disponibili, che incidano in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi del Piano dell'Agenzia, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione ed ai relativi adeguamenti annuali. Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.
2. Qualora nel corso della gestione si constatino avanzamenti anomali del livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai risultati pianificati ovvero si ritenga necessario modificare singoli obiettivi del Piano dell'Agenzia per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento ed Agenzia e a seguito di informativa al Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.
3. Le Parti si impegnano ad avviare, a partire dal mese di ottobre di ciascun anno, il processo negoziale per la stipula della Convenzione relativa al successivo triennio.

## **ARTICOLO 6**

### **CONTROVERSIE**

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

**Roma, li \_\_\_\_\_**

***Il Ministro dell'economia e delle finanze***

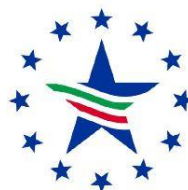
*Roberto Gualtieri*

*[firmato digitalmente]*

***Il Direttore dell'Agenzia***

*Benedetto Mineo*

*[firmato digitalmente]*



**AGENZIA  
DOGANE  
MONOPOLI**



---

## **ALLEGATO 1**

---

---

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

---

## INDICE

1.	<a href="#"><u>MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA</u></a> .....	2
2.	<a href="#"><u>COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE</u></a> .....	3
3.	<a href="#"><u>QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI</u></a> .....	3
4.	<a href="#"><u>SISTEMI INFORMATIVI</u></a> .....	3
5.	<a href="#"><u>COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI</u></a> .....	4
6.	<a href="#"><u>COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA</u></a> .....	6

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

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

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

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

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

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

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

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

Sempre al fine di assicurare trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, l'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica e autonomia operativa fornendo al Dipartimento una relazione sugli esiti della suddetta attività nell'ambito della consuntivazione annuale finalizzata alla predisposizione del Rapporto di verifica.

## **2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **4. SISTEMI INFORMATIVI**

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

- ✓ l'integrazione delle infrastrutture e dei servizi ICT;



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'Agenzia si impegna, altresì, ad utilizzare, nell'ambito del processo tributario, esclusivamente le modalità di costituzione telematica previste per legge, presso gli uffici ove tali modalità sono operative e ad adottare idonee misure organizzative atte a garantire il deposito telematico dei ricorsi, degli appelli e delle controdeduzioni presso le Commissioni tributarie in cui è operativo il processo tributario telematico - anche in caso di utilizzo da parte del contribuente delle modalità di notifica e di deposito cartaceo - e a garantire, presso tutte le Commissioni tributarie, il più ampio utilizzo del servizio di prenotazione degli appuntamenti *on line* per il deposito degli atti processuali di propria competenza.

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

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

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

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

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

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

L'Agenzia attua lo scambio di informazioni con le Strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con le Strutture dei Paesi terzi interessati nel campo dell'imposizione indiretta, nel settore dei dazi e della fiscalità in modo da contribuire al rafforzamento del governo economico dell'Unione Europea.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

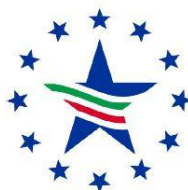
Le iniziative di formazione riguardanti il personale non dirigenziale sono disciplinate dall'articolo 53 del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Funzioni centrali triennio 201-2018 sottoscritto il 12 febbraio 2018.

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

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

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

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



**AGENZIA  
DOGANE  
MONOPOLI**



---

## **ALLEGATO 2**

---

---

*PIANO DELL'AGENZIA*

---

# INDICE

<u>1. PREMESSA</u>	2
<u>2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI</u>	6
<u>3. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2019</u>	11
<u>4. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE</u>	12
<u>5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE</u>	19
<u>6. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ</u>	20
<u>7. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA</u>	22
<u>8. PIANO DEGLI INVESTIMENTI</u>	23
<u>APPENDICE</u>	26
<u><i>Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale adottati dall'Agenzia</i></u>	26

## 1. PREMESSA

L'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli svolge una azione di presidio della legalità e della sicurezza nel commercio internazionale, garantendo al contempo la celerità delle operazioni doganali, sia attraverso il miglioramento e l'innovazione dei processi, sia attraverso un dialogo costante con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, al fine di incentivare la *compliance* negli adempimenti fiscali.

L'Agenzia effettua controlli sulle merci in importazione, esportazione e transito in conformità a quanto previsto dalla normativa unionale, adottando una metodologia di carattere selettivo delle dichiarazioni doganali tramite il Circuito doganale di controllo (CDC), integrato dall'analisi di rischi, che consente di selezionare le operazioni doganali da sottoporre a controllo, anche con l'ausilio di apparecchiature scanner a raggi X, allo scopo di migliorare la qualità dei controlli, favorendo così la fluidità dei traffici commerciali.

Le azioni di prevenzione e contrasto al contrabbando, alle frodi fiscali, agli illeciti extra-tributari e al riciclaggio sono svolte nella consapevolezza di dover tutelare gli interessi economici nazionali e dell'Unione Europea nonché di rafforzare la competitività degli operatori economici che operano nel rispetto della legalità.

Ai tradizionali controlli sopra evidenziati si affiancano, sulla base della relativa normativa comunitaria, anche i controlli di sicurezza che mirano a garantire soprattutto la *security* dei cittadini, con attività di prevenzione nei confronti di atti terroristici o di attacchi con armi di distruzione di massa, e con attività di controllo volte a combattere il traffico di stupefacenti, di tabacchi o di armi, che consentono l'incentivazione finanziaria della criminalità organizzata.

In questa prospettiva, l'Agenzia garantisce forme di semplificazione previste a livello dell'Unione agli Operatori Economici Autorizzati (AEO), ovvero a quegli operatori economici e i loro partner commerciali ritenuti affidabili e sicuri nella catena di approvvigionamento internazionale.

Nell'ambito delle attività di verifica e controllo svolte dall'Agenzia, occorre evidenziare il notevole incremento di quelle relative agli scambi, alla produzione ed al consumo di prodotti e delle risorse naturali soggetti ad accisa; vengono inoltre attuate politiche rigorose nell'ambito delle concessioni in materia di giochi che garantiscono le relative entrate erariali e la cura della gestione delle tradizionali competenze sui prodotti derivanti dalla lavorazione del tabacco.

In particolare, nel comparto dei giochi l'Agenzia è fortemente impegnata nella verifica della regolarità del comportamento degli operatori con l'obiettivo di elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale.

In materia di tabacchi, l'Agenzia gestisce tutte le procedure connesse alla riscossione delle accise, anche mediante controlli diretti a contrastare le irregolarità e l'evasione di dette specifiche imposte, nonché la tariffa di vendita al pubblico e l'articolazione delle rivendite dei prodotti da fumo. L'Agenzia effettua anche controlli sui depositi fiscali di distribuzione dei tabacchi lavorati e sulla rete di distribuzione al dettaglio prestando la massima attenzione alla conformità dei prodotti da fumo alla normativa di settore.

L'Agenzia punta a valorizzare le attività in materia tributaria ed extra-tributaria attraverso il potenziamento dei servizi a supporto del *core business*; in particolare, si prefigge di aumentare

l'efficienza attraverso l'omogeneizzazione (*full digital*) e la digitalizzazione dei processi (*digital transformation*), migliorando, al contempo, la qualità dei servizi offerti agli Operatori Economici. In particolare, nell'ambito del settore accise, il progetto Re.Te. ha previsto la facoltà per gli operatori di sostituire gradualmente la tenuta cartacea obbligatoria dei registri con la presentazione in forma telematica dei dati della contabilità che affluiscono direttamente nel Registro Telematico che risiede nel sistema informativo dell'Agenzia.

L'Agenzia, tramite l'introduzione di soluzioni innovative di carattere informatico e organizzativo, realizza un costante miglioramento dell'efficacia dei livelli di governance. Le innovazioni vengono sviluppate secondo la logica *ONCE* e *full digital*, per consentire al "sistema Paese" di acquisire notevoli vantaggi nei confronti dei *competitor*, ad esempio, tramite la realizzazione dei Corridoi doganali, della procedura telematica dello "Sdoganamento in mare e in volo", con l'introduzione del "Fascicolo elettronico".

Nel perseguire una maggiore compliance da parte degli operatori economici, l'Agenzia punta anche a migliorare l'efficacia dei livelli di vigilanza e controllo sul territorio nazionale, ad aumentare la qualità dell'accertamento, delle operazioni in ambito doganale e dei monopoli. In particolare, verranno affinati gli strumenti di contrasto al contrabbando in generale, alle frodi fiscali nel settore delle accise e dell'IVA intracomunitaria, agli illeciti extra-tributari, e di prevenzione del riciclaggio. Al contempo, tale obiettivo sarà perseguito tramite un aumento del grado di adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori emanati dall'Agenzia, al fine di ridurre il contenzioso in materia di diritti doganali e di accise.

Ai fini della tutela dei soggetti vulnerabili, nonché per combattere il gioco illegale, particolare attenzione sarà riservata al costante adeguamento e sviluppo tecnologico dei sistemi di sicurezza e monitoraggio e al rafforzamento delle attività di controllo, soprattutto per prevenire e reprimere il gioco minorile, anche attraverso una proficua collaborazione con le Autorità di polizia giudiziaria (Polizia di Stato, Carabinieri, Guardia di Finanza e Polizia locale).

L'Agenzia garantirà inoltre un efficace presidio volto alla tutela dei cittadini, delle imprese e del territorio attraverso controlli mirati al rispetto del divieto di vendita dei tabacchi ai minori, alla sicurezza dei prodotti nonché al contrasto del fenomeno della contraffazione.

L'Agenzia, con le delibere del nuovo Statuto e del nuovo Regolamento di amministrazione, ha avviato una riorganizzazione interna orientata al recupero di efficienza – indispensabile alla luce della perdurante diminuzione di personale – e all'incremento dell'efficacia razionalizzando le attività indirette e unificando uffici che svolgono funzioni analoghe.

Il nuovo modello organizzativo «transitorio» rappresenta il primo, importante tassello di una più ampia riforma organizzativa che sarà attuata per *step* sequenziali in un arco temporale di 18 mesi. Le modifiche organizzative da attuare nei primi mesi del 2019, studiate per minimizzare gli impatti sugli attuali sistemi informativi, permetteranno di ottenere al tempo stesso immediati benefici; parallelamente si lavorerà allo sviluppo del modello organizzativo «definitivo».

Il modello organizzativo transitorio, ispirato dalla necessità di semplificare il disegno organizzativo già definito nella prima metà del 2018, è finalizzato alla definitiva integrazione tra il settore dogane e quello monopoli e si pone come ulteriori obiettivi la valorizzazione delle



competenze e delle professionalità interne all'Agenzia attraverso adeguati percorsi di sviluppo e formazione di alto profilo, il potenziamento del ruolo dell'Agenzia in ambito internazionale, la valorizzazione delle attività di studio, ricerca e analisi nei settori di competenza e il rafforzamento delle attività di pianificazione strategica.

Le linee di attività appena evidenziate delineano una strategia di intervento dell'Agenzia che - in coerenza con l'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2019-2021 ed in continuità evolutiva con le azioni intraprese nel corso degli anni precedenti - prevede, da un lato, una maggiore semplificazione e razionalizzazione delle procedure per facilitare gli adempimenti e favorire la compliance e, dall'altro, l'implementazione delle attività dirette a incrementare il livello di efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria, delle frodi e degli illeciti extratributari, assicurando comunque la riduzione dell'invasività dei controlli e un fattivo coordinamento con le altre autorità istituzionalmente preposte agli specifici ambiti operativi.

In tale quadro di riferimento si colloca il Piano dell'Agenzia 2019-2021 all'interno del quale sono individuati obiettivi di rilievo strategico e relativi indicatori di "output" che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa. Inoltre, nel Piano sono presenti anche indicatori di "outcome", intesi quali parametri atti ad esprimere l'effetto atteso o generato da una politica/servizio/attività dell'Agenzia sui destinatari diretti e indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica di creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale.

Il Piano 2019-2021 prevede le seguenti aree strategiche di intervento (ASI):

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

In tale area si collocano le iniziative volte:

- a favorire l'adempimento spontaneo anche attraverso ulteriori servizi digitalizzati che amplino i controlli *on line* secondo il paradigma ONCE (un solo invio/un solo controllo) in un'ottica di miglioramento continuo del rapporto collaborativo con i contribuenti;
- all'ulteriore sviluppo della *customs compliance* secondo la regolamentazione doganale della Ue attraverso l'ottimizzazione dei tempi delle procedure e degli adempimenti, integrando il momento doganale nella catena logistica e incentivando forme di semplificazione per ridurre l'invasività dei controlli;
- a sostenere l'incremento della platea degli Operatori Economici Autorizzati e l'utilizzo delle connesse facilitazioni, nonché degli strumenti che determinano la certezza del rapporto doganale;
- a supportare e rafforzare la capacità competitiva degli operatori economici italiani, attraverso la diffusione e l'utilizzo degli istituti e delle procedure doganali volte a favorire l'incremento dei volumi operativi, in particolar modo delle esportazioni di prodotti verso Paesi terzi, in modo da contribuire alla crescita dimensionale ed al processo di internazionalizzazione delle imprese italiane;
- rafforzare le iniziative di confronto e collaborazione con le diverse categorie di contribuenti-utenti, ivi incluse forme avanzate di comunicazione preventiva, per favorire la conoscenza della normativa unionale e nazionale;

- Valorizzare le procedure innovative introdotte in aderenza all'Agenda Digitale Europea al fine di consolidare la reputazione internazionale e attrarre investimenti verso il mercato nazionale;
- al governo degli impatti della Brexit sull'operatività della dogana in funzione delle diverse strategie di uscita della Gran Bretagna dalla UE assicurando una adeguata informazione agli stakeholder anche per i rilevanti aspetti legati alla tassazione indiretta (IVA e accise);

### ✓ **ASI 2 - Fiscalità**

In tale area si collocano le seguenti iniziative:

- ulteriore sviluppo dell'analisi automatizzata del rischio, condivisa con altre Autorità nazionali, per l'individuazione dei comportamenti fraudolenti che generano distorsioni alla libera concorrenza e per pervenire alla riduzione dell'invasività dei controlli, secondo il modello operativo definito dalle disposizioni in materia di "Sportello unico doganale e dei controlli;
- accrescere l'adempimento spontaneo dei contribuenti, al fine di assicurare un elevato livello di adesione agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali e di accise nella prospettiva di ridurre le controversie e deflazionare il contenzioso;
- assicurare un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano nell'ambito delle transazioni commerciali on-line al di fuori della UE per garantire la riscossione della fiscalità applicabile a tali merci (dazi e IVA);
- analisi dell'andamento del mercato dei prodotti da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti e per la razionalizzazione della rete di vendita;
- controllo della corretta applicazione delle disposizioni nazionali e unionali relative alla produzione, distribuzione e circolazione dei prodotti da fumo, anche in ordine al contenuto delle sigarette e alle indicazioni obbligatorie stampate sulle confezioni e vigilando sul rispetto del divieto di vendita dei prodotti da fumo ai minori di anni diciotto

### ✓ **ASI 3 - Legalità**

In tale area si collocano le iniziative finalizzate:

- al rafforzamento degli strumenti di contrasto al contrabbando in generale, alle frodi fiscali nel settore delle accise e dell'IVA intracomunitaria, agli illeciti extra-tributari, all'azione di prevenzione del riciclaggio;
- ad assicurare una efficace cooperazione con le altre Autorità nazionali ed europee preposte alla protezione dei confini esterni della UE anche attraverso una coordinata ed efficace azione di contrasto alla criminalità organizzata e al terrorismo supportata dallo sviluppo di tecnologie e modelli predittivi volte a migliorare sia il tasso di efficacia dei controlli presso i valichi che le azioni di contrasto al riciclaggio internazionale;
- al potenziamento delle attività di tutela della salute e della sicurezza dei cittadini consumatori della UE, della proprietà intellettuale, dei beni culturali, delle specie in via di estinzione. In tale ambito saranno effettuati studi ed analisi dei fenomeni e dei rischi connessi al commercio internazionale, anche in collaborazione con le altre autorità nazionali ed organismi internazionali istituzionalmente preposti agli specifici ambiti operativi, tramite la sottoscrizione di appositi protocolli di intesa (ad esempio per agevolare lo scambio di informazioni tra i Paesi limitrofi);

- al rafforzamento dell'attività di controllo sul divieto di gioco ai minori, anche in cooperazione con le Forze dell'ordine, con particolare riferimento al controllo sugli esercizi muniti di meccanismi idonei ad impedire ai minori di età l'accesso al gioco (ad esempio: utilizzo della tessera sanitaria).

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

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

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

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

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

La misurazione degli effetti attraverso indicatori di *outcome* è focalizzata sulla velocizzazione dei tempi di sdoganamento nei porti ed aeroporti italiani anche in raffronto agli altri *competitor* unionali.

### *ASI 2 – Fiscalità*

#### Obiettivo 2. "Migliorare il presidio e la compliance volontaria dei contribuenti e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria"

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

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

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

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

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

Obiettivo 4 "Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale"

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

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

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

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

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

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

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

Piano strategico dell'Agenzia 2019-2021

ASI	Obiettivi	Indicatori	Descrizione	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Indicatori di outcome	Target 2019	Target 2020	Target 2021
ASI 1 - Competitività e sostegno alla crescita	1. Facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	E' un indicatore rivolto a misurare la capacità dell'Agenzia di rispondere alla quasi totalità delle istanze dell'utenza entro un termine inferiore a quello previsto (15 giorni).	90%	costante	costante	Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transit) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	87%	in aumento	in aumento
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	È un indicatore volto a misurare la rapidità di risposta dell'Agenzia in ordine alle richieste dell'utenza relative alle Informazioni Vincolanti in materia d'Origine, istituto del Codice Doganale Unionale.	70%	costante	costante	Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei porti italiani (import, export e transit)	90%	costante	costante
		Incremento delle autorizzazioni AEO rispetto all'anno precedente	E' un indicatore volto a misurare l'incremento del numero degli operatori economici ai quali sono riconosciute specifiche agevolazioni procedurali in virtù del loro grado di affidabilità.	7%	costante	costante				
		Numero di progetti di innovazione tecnologica e di processo a finanziamento esterno cui partecipa l'Agenzia	È un indicatore volto a misurare la capacità dell'Agenzia di avviare progetti ricorrendo a fonti di finanziamento esterni (fondi europei previsti dalle iniziative Horizon 2020, CEF e PON).	2	costante	costante	Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti negli aeroporti italiani (import, export e transit)	≥ 92%	costante	costante
		Numero di nuovi operatori economici aderenti al progetto RE.TE.	È un indicatore volto a misurare la capacità dell'Agenzia di diffondere l'utilizzo di nuovi servizi telematici in grado di facilitare gli adempimenti a carico dell'utenza e, allo stesso tempo, facilitare l'attività di controllo nel settore delle accise.	≥ 10	in aumento	in aumento				
		Numero di navi in preclearing per il settore automotive e per i prodotti alla rinfusa	È un indicatore volto a misurare la capacità dell'Agenzia di diffondere l'utilizzo di nuovi servizi telematici in grado di facilitare gli adempimenti a carico dell'utenza e, allo stesso tempo, facilitare l'attività di controllo nel settore in questione.	≥ 20%	in aumento	in aumento				
		Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio rispetto al termine fissato.	90%	90%	90%	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	95%	costante	costante
		Indice di tempestività di rilascio dei nulla osta di esercizio (NOE) per gli apparecchi da intrattenimento ai sensi dell'art. 110, comma 6a) del TULPS (% dei NOE emessi entro 7 giorni dalla richiesta, rispetto al termine di 90 giorni previsto dal Regolamento)	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio rispetto al termine fissato.	85%	90%	90%				
		Numero di iniziative divulgative degli istituti e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale legate alla Brexit	È un indicatore volto a misurare la capacità dell'Agenzia di comunicare e divulgare gli istituti e le novità di settore legate alla Brexit.	80	-	-	Posizionamento dell'Agenzia sui tempi di sdoganamento all'import-export rispetto alla media UE	A consuntivo	A consuntivo	A consuntivo
		Realizzazione entro il 25.3.2019 degli interventi finalizzati ad un'efficace gestione dell'eventuale hard Brexit	È un indicatore volto a misurare la capacità dell'Agenzia di adeguare l'organizzazione all'eventuale hard Brexit.	Relazione	-	-				

ASI	Obiettivi	Indicatori	Descrizione	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Indicatori di outcome	Target 2019	Target 2020	Target 2021	
ASI 2 - Fiscalità	2. Migliorare il presidio e la compliance volontaria dei contribuenti e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a contrastare il fenomeno dell'evasione nel settore dell'IVA sulla base di una mirata analisi dei rischi.	53%	costante	costante					
		Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	E' un indicatore volto ad evidenziare una strategia dei controlli basata su un approccio sistematico all'attività di interesse doganale svolta dall'operatore economico per accertare il corretto svolgimento delle attività doganali e rilevare le capacità aziendali di rispettare e conformarsi agli obblighi di natura tributaria ed extratributaria.	400	costante	costante					
		Indice di presidio del territorio nel settore delle accise	L'indicatore, mirato a valutare il tasso di effettuazione delle attività di verifica con accesso aventi carattere di ordinarietà, rappresenta la capacità di controllo del settore accise - ad esclusione dei tabacchi - da parte dell'Agenzia.	35%	in aumento	in aumento					
		Percentuale di violazioni accertate in materia valutaria sul totale dei controlli ai passeggeri	E' un indicatore che misura il grado di efficacia dei controlli effettuati in materia valutaria nell'ambito dei controlli ai passeggeri.	5%	costante	costante	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	47%	in aumento	in aumento	
		Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	E' un indicatore volto a misurare la quantità di rivendite e depositi fiscali controllati in rapporto alla platea di riferimento.	20%	costante	costante					
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli in materia di accise sulla base di una mirata analisi dei rischi.	60%	costante	costante					
		Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	E' un indicatore che misura il grado di efficacia dei controlli effettuati sui depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione.	35%	costante	costante					
	3. Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio	E' un indicatore volto a misurare la quantità di atti di costituzioni in giudizio nel rispetto dei termini prescritti.	96%	costante	costante	Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali e di accise - ad esclusione dei tabacchi (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	82%	in aumento	in aumento	
		Numero delle proposte di mediazione in materia di giochi formulate dall'Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)	E' un indicatore volto a misurare l'iniziativa degli uffici nel risolvere le controversie tributarie evitando il contenzioso.	70%	costante	costante	Percentuale delle sentenze definitive parzialmente e totalmente favorevoli all'Agenzia in materia di diritti doganali e di accise ad esclusione dei tabacchi	80%	costante	costante	
	<b>ENTRATE CHE AFFLUISCONO AL BILANCIO DELLO STATO (€/MLN)</b>										
	Riscossioni complessive in materia di dogane e accise (€/MLN)	Riscossioni complessive IVA all'importazione e altro			14.783	15.854	16.678				
		Riscossioni complessive Dazi			2.500	2.500	2.600				
		Riscossioni complessive Accise produzione e consumo			27.883	29.712	30.450				
Riscossioni complessive Accise tabacchi				10.790	11.378	11.675					

ASI	Obiettivi	Indicatori	Descrizione	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Indicatori di outcome	Target 2019	Target 2020	Target 2021
ASI 3 - Legalità	4. Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale	Indice di presidio della rete dei giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	E' un indicatore volto a misurare il numero degli esercizi con offerta di giochi diversi da scommesse e apparecchi da intrattenimento controllati dall'Agenzia rispetto alla platea di riferimento (censiti).	10%	12%	15%	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori	<30	in diminuzione	in diminuzione
		Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	E' un indicatore volto a misurare in numero degli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento controllati dall'Agenzia in rapporto alla platea di riferimento.	30%	costante	costante				
		Tasso di positività dei controlli nel settore giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sul numero degli esercizi con offerta di giochi diversi da scommesse e apparecchi da intrattenimento controllati sulla base di una mirata analisi dei rischi.	3%	in aumento	in aumento	Riduzione del fenomeno della ludopatia	Relazione	Relazione	Relazione
		Tasso di positività dei controlli nel settore giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sul numero degli esercizi con offerta di giochi relativamente alle scommesse e agli apparecchi da intrattenimento controllati sulla base di una mirata analisi dei rischi.	10%	in aumento	in aumento				
		Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento	E' un indicatore di tempestività dell'azione amministrativa con riguardo alla verifica di regolarità dei versamenti effettuati dai concessionari.	90%	costante	costante				
		Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT	E' un indicatore volto a mantenere il presidio in merito alla conformità tecnico operativa delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse.	15	costante	costante				
	5. Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a verificare la sicurezza dei prodotti.	27%	in aumento	in aumento	Prodotti sequestrati in materia di stupefacenti	Relazione	Relazione	Relazione
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a contrastare il fenomeno della contraffazione sulla base di una mirata analisi dei rischi.	20%	costante	costante	Sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti	Relazione	Relazione	Relazione
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	E' un indicatore volto a misurare la quantità di distributori automatici controllati ai fini del rispetto del divieto di vendita ai minori, in rapporto alla platea di riferimento.	27%	30%	30%	Sequestri per contrabbando	Relazione	Relazione	Relazione
	<b>ENTRATE CHE AFFLUISCONO AL BILANCIO DELLO STATO (€/MLN)</b>									
	<b>Riscossioni complessive in materia di giochi (€/MLN)</b>	Riscossioni complessive giochi		15.752	16.010	16.124				
ASI	Obiettivi	Indicatori	Descrizione	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Indicatori di outcome	Target 2019	Target 2020	Target 2021
Efficienza complessiva e stato delle risorse	Ottimizzare l'efficienza gestionale	Totale entrate tributarie riscosse esclusi i dazi (€/MLN)		69.208	72.954	74.927				
		Rimborso da parte dell'Unione europea delle spese di riscossione delle risorse proprie (€/MLN)		500	500	520				
		Spese a carico dello Stato per il funzionamento dell'Agenzia (Risorse da legge di bilancio + comma 165) (€/MLN) (*)		955	947	947				
		Efficienza complessiva, ovvero Costi sostenuti a carico del bilancio dello Stato per riscuotere 100 Euro di imposte o diritti (€)		€ 0,66	€ 0,61	€ 0,57				

### 3. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2019

Nel corso del 2018 è stato rivisto il modello organizzativo dell'Agenzia ed è stato approvato il nuovo Regolamento di amministrazione.

Il nuovo modello organizzativo «transitorio» rappresenta il primo, importante tassello di una più ampia riforma organizzativa che sarà attuata per *step* sequenziali in un arco temporale di 18 mesi. Le modifiche organizzative da attuare nei primi mesi del 2019, studiate per minimizzare gli impatti sugli attuali sistemi informativi, permetteranno di ottenere al tempo stesso immediati benefici; parallelamente si lavorerà allo sviluppo del modello organizzativo «definitivo».

Il modello organizzativo transitorio, ispirato dalla necessità di semplificare il disegno organizzativo già definito nella prima metà del 2018 è finalizzato alla progressiva integrazione tra il settore dogane e quello monopoli, ma si pone come ulteriori obiettivi:

- ✓ garantire la continuità dei servizi erogati, minimizzando gli impatti sui processi operativi e sulle attività svolte dal territorio.
- ✓ porre le basi per un modello organizzativo completamente integrato sia per le attività core (Monopoli e Dogane) sia per quelle corporate.
- ✓ limitare gli adeguamenti infrastrutturali e dei sistemi applicativi al fine di ridurre gli impatti sull'intero parco applicativo dell'Agenzia.
- ✓ valorizzare le competenze distintive e specialistiche delle risorse dell'Agenzia, attraverso l'impiego di posizioni organizzative ad elevata responsabilità di cui all'art. 1 comma 93 della Legge 27/12/2017 n. 205 e posizioni organizzative di cui all'art. 27 CCNL del Comparto delle Agenzie Fiscali (2002-2005) e seguenti.

Le principali variazioni introdotte sono:

- ✓ **a livello centrale** un unico Vice Direttore; il rafforzamento dei servizi a supporto delle attività «core» per meglio valorizzare le sinergie tra le Direzioni; la valorizzazione delle attività strategiche e di comunicazione interna ed esterna attraverso l'istituzione di due Direzioni; la focalizzazione delle competenze in materia di contenzioso in un'unica Direzione e l'attribuzione della normativa di settore (dogane, accise, tabacchi e giochi) alle rispettive Direzioni; l'accentramento in un'unica Direzione delle attività di antifrode e controlli compresi quelle riferite ai laboratori chimici;
- ✓ **a livello regionale** la razionalizzazione delle funzioni di staff attraverso la creazione di un Ufficio Risorse che accorpa le funzioni dei distretti e delle aree personale, formazione e organizzazione;
- ✓ **a livello territoriale** il diretto riporto al Direttore regionale/interregionale degli uffici dogane e monopoli mantenendo inalterata l'attuale dislocazione sul territorio.



Il processo di riforma coinvolge le strutture centrali e regionali dell’Agenzia e ha un impatto non trascurabile sui processi operativi e sui sistemi informativi; a ciò si aggiunge anche l’attuazione dell’art. 1, comma 93, lett. a), della legge 27 dicembre 2017, n. 205, che ha previsto la possibilità, per l’Agenzia delle entrate e l’Agenzia delle dogane e dei monopoli, di istituire posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, alta professionalità o particolare specializzazione. Con bando pubblicato alla fine del 2018, l’Agenzia ha avviato le procedure selettive per il conferimento di 218 posizioni ed è impegnata a definirle rapidamente in modo da poter attivare presto le nuove posizioni e supportare così l’operatività delle strutture vecchie e nuove.

Le attività di redistribuzione del personale - di livello dirigenziale e non - indispensabili per “popolare” le nuove strutture dovranno compiersi rapidamente e in parallelo con altre attività - ordinarie e straordinarie - di movimentazione e acquisizione del personale altrettanto impegnative.

Al contempo l’Agenzia è chiamata a intensificare i momenti di confronto e di contrattazione con le OO.SS. per definire i tratti salienti del nuovo contratto integrativo e poter affrontare adeguatamente le importanti sfide operative dell’anno 2019 e del triennio 2019/2021.

La realizzazione del modello organizzativo "transitorio" apre la strada ad un progetto più ampio, che, attraverso progressive evoluzioni organizzative, consentirà di raggiungere l’assetto definitivo dell’Agenzia.

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

Nel prossimo triennio l’Agenzia sarà impegnata nel perseguire gli obiettivi di politica fiscale assegnati dall’organo politico volti a favorire il rafforzamento della *tax compliance*, a migliorare i rapporti con l’utenza, a contrastare il gioco illegale e minorile, a garantire la prevenzione e la repressione dell’evasione tributaria e degli illeciti *extra-tributari* connessi al commercio internazionale.

Nell’immediato, sul fronte internazionale, le dogane italiane saranno presto chiamate a gestire i rischi e le opportunità legate alla nuova configurazione dei traffici conseguente all’uscita del Regno Unito dall’UE considerato che, allo stato, non può ancora essere escluso lo scenario “*hard Brexit*”, vale a dire in assenza di un accordo tra Regno Unito e UE.

Al contempo, sul fronte interno, l’Agenzia sarà impegnata a dare concreta attuazione al nuovo modello organizzativo transitorio e a muovere ulteriori passi verso il definitivo superamento della separazione operativa tra il settore dogane e il settore monopoli, attraverso l’analisi e la semplificazione di processi e procedure, la rimozione di sovrapposizioni gestionali e l’eliminazione di dispersioni di risorse e di tempo in modo da potenziare l’efficacia dell’azione amministrativa.

A fronte di questi impegnativi compiti, si profilano anche importanti novità dal punto di vista normativo che incideranno non poco sull’operatività dell’Agenzia: da un lato, la riforma delle pensioni (cd. “quota 100”) che esplicherà effetti già a partire dal secondo semestre del corrente anno e, dall’altro, il nuovo, temporaneo blocco sulle assunzioni di personale a tempo indeterminato

fino al 15 novembre 2019<sup>1</sup> e il divieto di assunzione di idonei di graduatorie di concorsi indetti dopo il 1° gennaio 2019<sup>2</sup>.

La pur temporanea (e parziale) limitazione delle facoltà assunzionali così disposta potrebbe risultare critica per l'Agenzia, che si troverà a gestire le implicazioni operative connesse all'uscita del Regno Unito dall'UE, implicazioni che potrebbero risultare non trascurabili in caso di *hard Brexit*. Una *hard Brexit* potrebbe, infatti, comportare - anche per le dogane del nostro Paese - un repentino e considerevole aumento dei carichi di lavoro, in particolare per gli Uffici ubicati nei siti portuali e aeroportuali.

### **Brexit – rischi e opportunità**

Per fronteggiare nell'immediato la Brexit, della quale peraltro ancora non è dato conoscere esattamente l'effettiva portata, l'Agenzia ha posto in essere una serie di iniziative per comprendere, anticipare e contenere gli effetti dell'impatto. Al fine di perseguire una maggiore flessibilità e un migliore impiego delle risorse umane già dislocate presso le strutture territoriali (uffici delle dogane e uffici dei monopoli), ha intensificato, già a partire dall'ultimo trimestre dello scorso anno, un'azione formativa volta a potenziare le attività di presidio e di controllo, in favore di personale segnalato dalle direzioni territoriali. Al contempo, sempre a livello territoriale, è stata verificata la fattibilità di azioni sia di **efficientamento** e **redistribuzione del personale** sia di **potenziamento** delle risorse disponibili di concerto con le strutture territoriali, ipotizzando di dover far fronte a criticità e mutamenti operativi presso le sedi operative maggiormente esposte all'impatto Brexit (**porti e aeroporti**).

La *ratio* di tale operazione è quella di valutare i margini esistenti per operazioni di **efficientamento delle risorse umane già esistenti** sul territorio, anche sfruttando le possibili sinergie tra area dogane e area monopoli. È noto come la redistribuzione di personale sul territorio sia una strada non facile da percorrere, specie per un'amministrazione che da tempo registra un'allarmante carenza di personale, un'elevata età media e un crescente numero di collocamenti a riposo (mai in toto compensati da acquisizioni per concorso o per mobilità).

---

<sup>1</sup> Legge 30/12/2018, n. 145, art. 1 comma 399 - Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021: "Per l'anno 2019, la Presidenza del Consiglio dei ministri, i Ministeri, gli enti pubblici non economici e le agenzie fiscali, in relazione alle ordinarie facoltà assunzionali riferite al predetto anno, non possono effettuare assunzioni di personale a tempo indeterminato con decorrenza giuridica ed economica anteriore al 15 novembre 2019. Per le università la disposizione di cui al periodo precedente si applica con riferimento al 1° dicembre 2019 relativamente alle ordinarie facoltà assunzionali dello stesso anno. Sono fatti salvi gli inquadramenti al ruolo di professore associato ai sensi dell'articolo 24, comma 5, della legge 30 dicembre 2010, n. 240, che possono essere disposti nel corso dell'anno 2019 al termine del contratto come ricercatore di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della stessa legge."

<sup>2</sup> Legge 30/12/2018, n. 145, art. 1 commi 361 e 365 - Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021: 361. "Fermo quanto previsto dall'articolo 35, comma 5-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le graduatorie dei concorsi per il reclutamento del personale presso le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del medesimo decreto legislativo sono utilizzate esclusivamente per la copertura dei posti messi a concorso." e 365. "La previsione di cui al comma 361 si applica alle graduatorie delle procedure concorsuali bandite successivamente alla data di entrata in vigore della presente legge. Le previsioni di cui ai commi 361, 363 e 364 si applicano alle procedure concorsuali per l'assunzione di personale medico, tecnico-professionale e infermieristico, bandite dalle aziende e dagli enti del Servizio sanitario nazionale a decorrere dal 1° gennaio 2020."

Alcune strutture periferiche hanno compiuto lo sforzo di individuare **personale dislocato in altri uffici delle dogane** e/o dei monopoli del proprio ambito di competenza da destinare ad uffici maggiormente interessati dall'“effetto Brexit”, ma si tratta di numeri esigui; dai piani di efficientamento risulta, difatti, evidente la difficoltà di distogliere personale dalle rispettive attività a causa delle numerose carenze che ovunque si registrano. Altre azioni di efficientamento proposte riguardano l'utilizzo del telelavoro per la **delocalizzazione di attività** di *back office* o l'istituzione di **task force operative regionali**, già positivamente sperimentate nel passato, che permetterebbero l'impiego, anche temporaneo, di personale aggiuntivo (e, quel che più conta, esperto) in strutture con maggiore carico di lavoro, diverse da quelle di organica appartenenza, senza la necessità di trasferimento del personale stesso.

L'Agenzia nell'immediato ha già attivato procedure di comando per reperire risorse umane (**circa 100**), non avendo ravvisato, in determinati ambiti territoriali, margini per azioni di efficientamento che non abbiano ripercussioni negative su altri settori operativi. Ha poi programmato - e in buona parte avviato azioni straordinarie di acquisizione per comando di ulteriori 200 unità per far fronte al maggior traffico merci e passeggeri previsto - almeno per gli aeroporti maggiori - sui voli da e verso il Regno Unito.

### ***Le strategie di acquisizione***

La riforma degli assetti organizzativi porterà a una riduzione delle posizioni dirigenziali di prima e di seconda fascia e a un miglior utilizzo delle risorse, anche in ragione di piani di efficientamento volti a promuovere, ove possibile, lo scambio di personale tra Uffici delle dogane e Uffici dei monopoli, in modo da potenziare le attività di presidio e di controllo nei vari ambiti operativi ove si manifestino situazioni di maggiore criticità (collegate alla Brexit o ad altri fattori contingenti).

È evidente, tuttavia, che tali misure non potranno risultare sufficienti a soddisfare il crescente fabbisogno di personale: la notevole carenza di personale registrata ormai da anni e il continuo e crescente flusso di cessazioni (solo nel 2018 se ne sono verificate circa **700**, un picco storico dall'istituzione dell'Agenzia) impongono azioni di acquisizione dall'esterno che consentano di invertire un trend negativo consolidatosi nel tempo.

La rilevazione delle cessazioni verificatesi lo scorso anno e la stima delle cessazioni che si registreranno nel triennio 2019-2021 rappresentano il punto di partenza per poter pianificare le azioni di acquisizione.

## Serie storica delle uscite del personale ADM dal 2013 al 2018

	2013		2014		2015		2016		2017		2018		media 2013-2018	
Licenziamento	9	3%	6	2%	3	1%	6	2%	11	2%	7	1%	7	2%
Decesso, recesso entro la prova e risoluzione unilaterale del rapp. di lav.	55	20%	39	13%	57	14%	34	12%	48	11%	42	6%	47	14%
Collocamento a riposo	75	28%	118	41%	99	24%	69	24%	149	34%	270	40%	102	30%
Dimissioni	133	49%	128	44%	255	62%	176	62%	234	53%	364	53%	185	54%
<b>Totale cessazioni</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>	<b>414</b>	<b>100%</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>	<b>442</b>	<b>100%</b>	<b>683</b>	<b>100%</b>	<b>341</b>	<b>100%</b>
Passaggi ad altre amministrazioni	6		13		9		4		4		14		7	
Termini comando e registrazioni tardive (ovvero movimenti registrati dopo la rilevazione effettuata per il conto annuale)	2		30		40		5		27		20		21	
<b>Totale uscite</b>	<b>280</b>		<b>334</b>		<b>463</b>		<b>294</b>		<b>473</b>		<b>717</b>		<b>369</b>	

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

Considerato che le cessazioni per dimissioni, di solito, non possono essere inserite nel computo delle cessazioni rilevabili d'ufficio o comunicate con ampio anticipo dai dipendenti, si è proceduto a stimare le cessazioni per il triennio 2019 - 2021 operando una variazione in aumento delle cessazioni allo stato già comunicate dai dipendenti (del 56% per il 2019, per contenere anche il peso presunto della riforma pensionistica "effetto quota 100", 44% per il 2020 e 35% per il 2021 dal momento che i margini di incertezza crescono con la distanza temporale). L'incremento percentuale così individuato è frutto di una prudente stima e risulta coerente con il trend degli esercizi precedenti.

Le **cessazioni** previste per il **triennio 2019-2021** ammontano quindi, rispettivamente, a **399** unità nel **2019**, **474** unità nel **2020** e **417** unità nel **2021**.

Gli obiettivi di *performance* organizzativa, nonché le priorità delineate nell'atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze non potranno quindi essere adeguatamente perseguiti senza consistenti **azioni di reclutamento dall'esterno**, atte a incrementare il numero degli effettivi aventi competenze elevate, anche tecnico specialistiche (dirigenti, ingegneri, chimici, analisti, informatici e funzionari aventi conoscenze giuridico-economiche nonché competenze informatiche e statistiche), in modo da potenziare le risorse disponibili a partire dagli ambiti territoriali in cui le percentuali di carenza risultano costantemente più alte rispetto ai valori medi nazionali.

Per colmare il gap oggi esistente tra effettivi e dotazione organica l'Agenzia, a partire dal 2018, ha previsto azioni concorsuali per acquisire complessivamente circa **900 unità di terza area e 575 unità di seconda area**, tenendo conto dei maggiori risparmi conseguiti nel 2018 a seguito delle cessazioni registrate (risultate di gran lunga più numerose di quelle preventivate: 700, come si accennava, anziché 453); grazie ai risparmi derivanti dalle cessazioni previste per il 2020, l'Agenzia potrà poi chiedere l'autorizzazione a bandire concorsi **per 500 ulteriori unità circa** (che si ipotizza possano essere equamente distribuite tra la seconda e la terza area).

**Nel triennio 2019-2021**, si prevede di fare ricorso anche alla **mobilità** da altri enti, il cui esito però resta fortemente condizionato dal contesto normativo: il perdurante blocco delle assunzioni, che ha per anni inciso fortemente su questa Agenzia, ha investito anche altre amministrazioni che, non potendo realizzare il necessario turn over, si trovano oggi spesso impossibilitate a cedere il proprio personale.

Come detto, a fine 2018 sono state avviate circa 100 acquisizioni in comando; nei primissimi mesi del corrente anno si è dato impulso a **ulteriori 200 acquisizioni in comando** per le strutture di *front office* dislocate nelle regioni del centro nord che già all'attualità registrano le maggiori carenze e che presumibilmente saranno più colpite dall'"effetto Brexit".

A queste acquisizioni si aggiungono **880 unità** che si tenterà di reperire attraverso le procedure di **mobilità intercompartimentale** ex art. 30 del decreto legislativo n. 165/2001: dette procedure devono essere obbligatoriamente avviate all'atto dell'indizione di concorsi.

Tutte le acquisizioni sopra descritte sono compatibili con le previsioni di cui all'art. 6, comma 2 del decreto legislativo n. 165/2001, poiché - ove realizzate - porterebbero il costo complessivo del personale a valori inferiori alla spesa potenziale massima consentita (come definita partendo dalla dotazione organica individuata dal Regolamento di amministrazione e da approvare formalmente in corso d'anno, una volta acquisito l'avviso del Comitato di gestione).

All'acquisizione di **92 unità di personale di qualifica dirigenziale** (dirigenti di seconda fascia) saranno destinate risorse afferenti ad annualità pregresse rispetto al triennio in esame, mentre l'acquisizione di 13 ulteriori dirigenti di seconda fascia potrà fare riferimento al budget 2022 (per cessazioni 2021); pochi altri dirigenti, sempre di seconda fascia, potranno essere acquisiti, nel triennio, attraverso procedure di mobilità o, a tempo determinato, tramite conferimento di incarichi ai sensi dell'articolo 19, commi 5 bis e 6 del decreto legislativo n. 165/2001 (nel limite complessivo di 18 nel triennio, tenuto conto delle cessazioni stimate).

**Tab. 1 - Prospetto consistenza media personale per gli anni 2018/2019**  
**Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

<b>Prospetto consistenza media personale per l'anno 2019</b>			
	<b>Piano 2018</b>	<b>Piano 2019</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	150	143	-5%
Totale Area 3°	5.787	6.009	4%
Totale Area 2°	4.291	4.464	4%
Totale Area 1°	154	127	-18%
Distaccati/esoneri	148	144	-3%
<b>Totale personale</b>	<b>10.530</b>	<b>10.887</b>	3%

**Tab. 2 - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2019**  
**Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

Tipologia	Previsione del Piano 2018	Previsione del Piano 2019	Variazione
Ore lavorabili lorde	1814	1814	0
Ore di assenza per ferie	230	230	0
Ore lavorabili	1584	1584	0
Ore di assenza per malattia	57	47	-10
Ore assenze per altre motivazioni	131	144	13
Ore lavorabili ordinarie	1396	1393	-3
Ore di straordinario	145	152	7
Ore lavorate pro capite	1541	1545	4

**Tab. 3 - Variazione personale in servizio Anno-2019**  
**Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

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

	a	b	c	d	e	f	g	$h = a + (b - c) + (d - e) + (f - g)$
	SITUAZIONE AL 31/12/2018	ENTRATE	USCITE **	Movimenti di personale proveniente da altra PP.AA. e ingressi ad altro titolo ***		Movimenti di personale per progressioni verticali		SITUAZIONE AL 31/12/2019
	personale in servizio			entrate	uscite	entrate	uscite	personale in servizio
Dirigenti*	126	68	6	18				206
Terza area	5.696	110	219	700		185	-	6.472
Seconda area	4.274	181	169	300		149	185	4.550
Prima area	154	-	5	-		-	149	-
<b>TOTALE</b>	<b>10.250</b>	<b>359</b>	<b>399</b>	<b>1.018</b>	<b>-</b>	<b>334</b>	<b>334</b>	<b>11.228</b>

\* Sono esclusi il Direttore dell'Agenzia e 4 dirigenti in posizione di comando presso altre PP.AA.

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

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

**Tab. 4 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale dirigente**

Qualifica	Posizioni dirigenziali (3)	Posizioni dirigenziali a decorrere dal 1.5.2019	Personale al 31.12.2018	CARENZE fine 2018	USCITE 2019 (4)	ENTRATE 2019		Personale al 31.12.2019	CARENZE fine 2019 (5)	USCITE 2020 (4)	ENTRATE 2020		Personale al 31.12.2020	CARENZE fine 2020 (5)	USCITE 2021 (4)	ENTRATE 2021		Personale al 31.12.2021	CARENZE fine 2021 (5)
						Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia				Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia				Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		
DIRIGENTI I Fascia (1)	25	23	20	5	2		5	23	-	2		2	23	-	1		1	23	-
DIRIGENTI II Fascia (2)	254	210	110	144	4	68	13	187	23	5	24	4	210	-	1		1	210	-
<b>DIRIGENTI</b>	<b>279</b>	<b>233</b>	<b>130</b>	<b>149</b>	<b>6</b>	<b>68</b>	<b>18</b>	<b>210</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>233</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>233</b>	<b>-</b>

(1) Escluso il Direttore dell'Agenzia.

(2) Sono esclusi i 6 dirigenti con incarico di prima fascia (inclusi tra quelli di I fascia), sono invece compresi i 4 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo e i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5 bis e comma 6.

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

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

(5) La carenza è calcolata rispetto alle posizioni dirigenziali a decorrere dal 1° maggio 2019.

**Tab. 5 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale delle Aree funzionali**

Area	Personale al 31.12.2018 (*)	USCITE 2019	ENTRATE 2019		PROGRESSIONI VERTICALI 2019		Personale al 31.12.2019 (*)	USCITE 2020	ENTRATE 2020		Personale al 31.12.2020 (*)	USCITE 2021	ENTRATE 2021		Personale al 31.12.2021 (*)
			Nuove assunzioni	Mobilità/co mandati	Entrate	Uscite			Nuove assunzioni	Mobilità/co mandati			Nuove assunzioni	Mobilità/co mandati	
TERZA AREA	5.795	219	110	700	185		6.571	213	628	130	7.116	187	250		7.179
SECONDA AREA	4.303	169	181	300	149	185	4.579	252	260	300	4.887	228	263	100	5.022
PRIMA AREA	156	5	-	-	-	149	2	2	-	-	-				-
<b>TOTALE AREE</b>	<b>10.254</b>	<b>393</b>	<b>291</b>	<b>1.000</b>	<b>334</b>	<b>334</b>	<b>11.152</b>	<b>467</b>	<b>888</b>	<b>430</b>	<b>12.003</b>	<b>415</b>	<b>513</b>	<b>100</b>	<b>12.201</b>

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

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

<b>DISTRIBUZIONE RISORSE UMANE PER SERVIZIO</b>		
<b>Area</b>	<b>Programma 2019</b>	<b>Distribuzione % sul totale ore</b>
<b>Totale</b>	<b>16.778.469</b>	<b>100,00%</b>
<b>Area Gestione tributi e Servizi</b>	<b>6.133.595</b>	<b>36,56%</b>
- <i>Gestione Tributi</i>	4.992.773	29,76%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP.AA.</i>	996541	5,94%
- <i>Servizi di mercato</i>	144.281	0,86%
<b>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</b>	<b>6.291.297</b>	<b>37,50%</b>
- <i>Vigilanza e controlli</i>	4.613.618	27,50%
- <i>Antifrode</i>	1.135.789	6,77%
<i>di cui dedicate ad attività di PG (AF05.01P02)</i>		
- <i>Contenzioso tributario</i>	541.890	3,23%
<b>Area Governo</b>	<b>1.741.431</b>	<b>10,38%</b>
<b>Area Supporto</b>	<b>2.256.478</b>	<b>13,45%</b>
<b>Area Investimento</b>	<b>355.668</b>	<b>2,12%</b>
- <i>Formazione</i>	176.156	1,05%
- <i>Innovazione</i>	179.512	1,07%

## **5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE**

Nel triennio, l'Agenzia investirà in azioni di formazione volte ad accrescere il patrimonio cognitivo di cui il personale dispone e ad agevolare il riordino degli assetti organizzativi, portando a compimento anche le azioni di formazione straordinarie avviate a fine 2018 per favorire una maggiore flessibilità e un migliore impiego delle risorse disponibili, anche per fare fronte alle nuove esigenze operative che potranno presentarsi a seguito della **Brexit**.

Già a partire dall'ultimo trimestre del 2018, al fine di perseguire una maggiore flessibilità e un migliore impiego delle risorse umane dislocate presso le strutture territoriali (Uffici delle dogane e Uffici dei monopoli), l'Agenzia ha intensificato la formazione utile per il potenziamento delle attività di presidio e di controllo. Nel primo trimestre dell'anno 2019 si provvederà a completare il piano formativo **Brexit**, definito in modo da formare personale appartenente alle strutture operative - anche Uffici dei Monopoli - da destinare ad attività doganali di presidio e controllo; personale degli Uffici delle dogane e delle strutture regionali dedicato ad attività amministrativa o di *back office* da destinare ad attività di controllo e di *front office* nonché personale neoassunto nel corso del 2018 o transitato per mobilità.

A partire dal 2019, si darà impulso a programmi di alta formazione per i settori di *core business* (antifrode, accise, dogane e giochi) in modo da mantenere e accrescere la preparazione tecnico



specialistica di quanti operano nei settori "di punta" dell'Agenzia: saranno definiti nuovi programmi formativi di alto livello destinati a potenziare le risorse "chiave": master e corsi di alta formazione specialistici saranno individuati in base all'offerta delle Università e di istituti di alta formazione.

Al contempo, si darà maggiore spazio alla formazione manageriale e alla formazione in materia di comunicazione e di relazioni con i media; verranno garantite, infine, le iniziative formative utili a seguire l'evoluzione normativa in materia di *privacy*, di *diversity*, di etica.

Con rinnovata attenzione sarà affrontato il tema del *diversity management* per garantire il dovuto aggiornamento circa le metodiche volte a gestire e valorizzare le diversità inevitabilmente presenti all'interno di un ambiente lavorativo (diversità di genere, di abilità fisiche, di orientamento sessuale, di origini etniche, di cultura) anche attraverso la cura del linguaggio di genere e l'avvio di iniziative di formazione gestite con la collaborazione della Consigliera Nazionale di Parità e dell'Accademia della Crusca. Verrà garantita, come di consueto, la formazione necessaria a sostenere le attività del Comitato Unico di Garanzia;

Verrà garantita l'approfondimento delle regole recate del Regolamento UE 2016/679 attraverso un capillare programma di formazione e informazione per la protezione dei dati personali e della *privacy*, a vari livelli.

Verrà realizzata, come di consueto, la formazione volta a favorire la rotazione del personale negli ambiti più esposti al rischio corruzione secondo quanto previsto dal Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Agenzia.

Nell'ambito della formazione base, specificatamente prevista per l'inserimento lavorativo, sarà perfezionato un programma formativo per agevolare la conoscenza di base dell'Agenzia e delle sue principali attività per il personale assunto a seguito di procedure di reclutamento e mobilità.

Sarà garantita, come sempre, la formazione linguistica promuovendo la conoscenza base della lingua inglese per una maggiore platea di discenti e il mantenimento dei livelli di conoscenza raggiunti dal personale, privilegiando i funzionari a stretto contatto con Organismi internazionali.

Continuerà l'impegno nel garantire la formazione obbligatoria per i funzionari inquadrati nel ruolo dell'Agenzia con il profilo di ingegnere e di chimico saranno individuate nuove esigenze formative da dedicare al personale non udente.

## **6. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ**

Nel triennio l'Agenzia approfondirà la percorribilità di azioni di *work life balance* e, partendo dallo sviluppo di monitoraggi annuali da realizzare in collaborazione con il CUG, si appronteranno azioni per migliorare i rapporti inter-generazionali e valorizzare le diversità, nonché ripensare spazi e tempi di lavoro per aumentare la qualità della vita dei lavoratori.

L'Agenzia promuoverà iniziative finalizzate alla riduzione delle disparità di genere in ambito lavorativo monitorando, ad esempio, le cifre che caratterizzano la distribuzione di incarichi, docenze, missioni e gemellaggi internazionali etc..

Si darà corso altresì ad attività di studio delle migliori pratiche, esistenti in materia, presso altre amministrazioni nazionali e internazionali, e di analisi finalizzate a creare condizioni lavorative più moderne e meglio conciliabili con gli impegni familiari; saranno individuate nuove forme flessibili di lavoro agile da attuare e verrà ampliata la platea dei lavoratori da coinvolgere nel telelavoro domiciliare e delocalizzato.

Saranno favorite prassi lavorative che agevolino la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro: limitando l'indizione di riunioni in prossimità della conclusione dell'orario di lavoro; promuovendo l'utilizzo del software Skype for business; contrastando il permanere (o il diffondersi) di stereotipi uomo-donna nell'ambiente lavorativo con la costante attenzione al linguaggio e alle immagini utilizzate per la divulgazione di materiale informativo e per la predisposizione di materiale didattico.

Si valuterà l'attivazione di convenzioni con asili nido e ludoteche per il periodo di chiusura delle scuole oltre a quella di servizi di assistenza per anziani e disabili e l'utilità di creare una "banca del tempo", vale a dire un sistema in cui le persone scambiano reciprocamente attività, servizi e sapere, che permetta a quanti condividono lo stesso ambiente lavorativo di ricevere e dare supporto nei momenti di difficoltà.

Tra le iniziative volte a prevenire ogni forma di discriminazione o emarginazione sarà valutata l'istituzione di uno "sportello di ascolto" mediante il coinvolgimento delle istituzioni già deputate alla tutela della salute lavorativa con il supporto della professionale della figura *counselor* orientato a processi di *salutogenesi* ed *empowerment*, sentito il parere del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), dei Consiglieri di fiducia nonché dell'Organismo paritetico per l'innovazione, previsto dal nuovo CCNL.

Si conferma la formazione quale importante azione di supporto per lo sviluppo di una cultura del *diversity management* con interventi formativi diretti ai dirigenti e ai funzionari chiave, volti a migliorare i comportamenti e gli stili manageriali.

Non mancherà la formazione rivolta ai componenti del CUG e ai "Consiglieri di fiducia" per la quale verrà coinvolta, ove possibile, la Consigliera Nazionale di Parità. La formazione rivolta ai "Consiglieri di fiducia" avrà lo scopo di definire la relazione che si può costituire tra queste ultime due figure.

## 7. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA

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

**Tab. 7 – Costi di funzionamento**

<b>COSTI CORRENTI 2019</b>	<b>€/mln</b>
Famiglia 3: Costi della produzione	107,0
Famiglia 4: Costi del personale	660,6
Famiglia 5: Costi generali	64,1
<b>Totale</b>	<b>831,7</b>

**Tab. 8 – Emolumenti al personale**

<b>Costi del personale ripartiti per qualifica (*)</b>		
<b>Qualifica</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Totale costi previsti 2019</b>
<b>Totale Dirigenti/POT/POER (A)</b>	<b>€ 27.134.908</b>	<b>€ 25.673.715</b>
Dirigenti	€ 17.722.773,07	€ 19.555.457,93
Incarichi provvisori (POT)	€ 9.412.134,62	€ 1.500.837,00
POER		€ 4.617.420,35
<b>Personale non dirigente a tempo indeterminato (B)</b>	<b>€ 475.807.726</b>	<b>€ 517.326.285</b>
Area terza	€ 289.099.375,02	€ 322.792.520,04
Area seconda	€ 181.203.452,05	€ 191.755.187,45
Area prima	€ 5.504.899,10	€ 2.778.577,22
<b>Dirigenti e personale a tempo determinato (è un di cui di A)</b>	<b>€ 1.495.447</b>	<b>€ 2.291.416</b>
Dirigenti con contratti a tempo determinato (**)	€ 1.495.446,99	€ 2.291.416,26
Personale con contratti a tempo determinato	€ 0	€ 0
<b>TOTALE (A+B)</b>	<b>€ 502.942.634</b>	<b>€ 543.000.000</b>
Tirocinanti		€ 0
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>€ 502.942.634</b>	<b>€ 543.000.000</b>

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

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

## 8. PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2019 – 2021 descrive le attività progettuali che l’Agenzia intende realizzare nel triennio 2019-2021 per sostenere e sviluppare i processi di modernizzazione e innovazione della propria organizzazione in coerenza con gli obiettivi di politica fiscale e con le linee strategiche d’intervento declinate nei Piani delle attività per il medesimo triennio. Le attività previste nel Piano sono, altresì, volte a sostenere l’implementazione dei sistemi informativi in coerenza con l’evoluzione normativa a livello nazionale e comunitario, con la generale finalità di garantire elevati livelli di efficienza e sicurezza dei servizi nonché di valorizzare il patrimonio informativo offrendo nuovi servizi digitali e migliorando i processi lavorativi.

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

Le esigenze di sviluppo dell’Agenzia sono articolate in due macroaree di intervento che riepilogano i progetti pianificati in termini di interventi specifici da realizzare, finalità, benefici, risultati attesi e relativi costi previsti per il triennio.

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

Il Piano degli investimenti per il triennio 2019-2021 è articolato nelle seguenti macroaree:

- *Evoluzione del sistema informativo:* i progetti riguardano le attività a contenuto ICT finalizzate a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, per migliorare la qualità complessiva del servizio telematico. In particolare, sono ricomprese le attività inerenti all’innovazione del patrimonio informativo, al fine di sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi doganali, migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l’efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale. I progetti comprendono, inoltre, le attività inerenti l’innovazione e lo sviluppo del sistema informatico di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi, nonché quelle finalizzate a potenziare i servizi on-line di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e a ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Sono, infine, previsti gli interventi di potenziamento degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso tenuto conto che, all’interno di un progetto pluriennale, sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi. Si evidenziano, in particolare, i nuovi progetti “Digitalizzazione procedure porti” ed “Evoluzioni nell’automazione di porti ed aeroporti” finalizzati all’ottimizzazione del ciclo portuale, aeroportuale e doganale attraverso la piena interoperabilità tra i sistemi informativi dei vari attori coinvolti, nonché il progetto “Digitalizzazione autotrasportatori” per una piena digitalizzazione del processo di gestione dei crediti e debiti degli autotrasportatori.
- *Qualificazione del patrimonio:* i progetti riguardano le iniziative per migliorare ulteriormente il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici delle dogane e per potenziarne le dotazioni strumentali con l’obiettivo di accrescerne le potenzialità di indagine analitica, gli 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, le azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento strutturale, anche in funzione della riduzione dell'impatto ambientale, gli interventi per l'acquisizione di beni ed attrezzature tecnologiche finalizzate a garantire la regolare operatività e migliorare la qualità e l'efficacia delle attività di controllo.

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

Rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

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

### **Progetti per la qualificazione del patrimonio**

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- Laboratori chimici delle dogane attraverso l'adeguamento ed il potenziamento delle dotazioni strumentali dei Laboratori chimici dell'Agenzia al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci, nonché estendere l'utilizzo di laboratori mobili che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo anche

in un quadro di potenziamento delle misure di rafforzamento per la sicurezza dei mercati e dei cittadini.

- Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale attraverso interventi volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a migliorare l'operatività degli Uffici;
- Potenziamento delle attività di controllo attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta ad innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari da parte degli Uffici.

Il prospetto che segue riporta il fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2019-2021.

### Costi stimati per investimenti nel triennio 2019-2021

Macroaree progettuali	Costi			
	2019	2020	2021	Totale 2019 - 2021
	<i>Importi in milioni di €</i>			
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	60	51,5	48	<b>159,5</b>
Qualificazione del patrimonio	20	30,5	36	<b>86,5</b>
<b>Totale</b>	<b>80</b>	<b>82</b>	<b>84</b>	<b>246</b>

## **APPENDICE**

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

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

Il sistema di valutazione dei Dirigenti di seconda fascia si articola su due assi portanti:

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

La valutazione si sviluppa in tre fasi temporali:

- Assegnazione degli obiettivi, tratti dalla Convenzione, dal relativo Piano della performance dell'Agenzia e/o individuati dal Direttore dell'Agenzia e individuazione dei criteri di valutazione della qualità della prestazione. A monte del processo c'è l'attività di definizione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi, che coinvolge oltre a valutatori e valutati diverse strutture centrali e territoriali. È la prima fase del processo di valutazione, finalizzata ad assegnare gli obiettivi a ciascun valutato e a individuare e ponderare i criteri per la valutazione della qualità della prestazione.

Nella prima fase ai dirigenti vengono attribuiti gli obiettivi, diversi in funzione della specifica attività svolta dalla struttura a cui sono preposti. Per le strutture a prevalente attività diretta vengono assegnati, di norma, non più di tre obiettivi qualitativi e un obiettivo quantitativo<sup>3</sup> (cosiddetto obiettivo sintetico), mentre ai responsabili di Uffici dirigenziali a prevalente attività indiretta vengono assegnati solo obiettivi qualitativi<sup>4</sup> (di norma non più di quattro). Alla valutazione del conseguimento degli obiettivi si aggiunge come già detto la valutazione delle capacità manageriali e delle competenze organizzative mostrate dai dirigenti nella conduzione delle strutture cui sono preposti (peso percentuale del 40%). I fattori presi in considerazione a tal fine sono le capacità realizzative, l'autonomia, l'innovazione, la gestione risorse umane, la valorizzazione delle risorse umane, la gestione delle risorse strumentali e finanziarie, la qualità delle relazioni interne/esterne.

---

<sup>3</sup> Questi obiettivi vengono assegnati a tutti gli uffici di terzo livello che svolgono attività di produzione diretta; i risultati conseguiti danno conto del grado di partecipazione di ogni ufficio al conseguimento degli obiettivi che l'Agenzia si è impegnata a raggiungere con il Ministero vigilante.

<sup>4</sup> Si tratta, di regola, di obiettivi qualitativi riferiti ad azioni specifiche funzionali alla realizzazione delle strategie, ossia commisurati a esigenze straordinarie di adeguamento all'evoluzione normativa o ad altri fattori esogeni.

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

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

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

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

- raccolta e analisi dei dati di consuntivazione, ivi comprese le relazioni annuali predisposte dai valutati nel periodo di riferimento;
- formulazione della valutazione e colloquio finale (alla luce dell'analisi dei dati raccolti vengono determinati i punteggi finali attribuibili a ciascun valutato e formalizzata la scheda di valutazione che viene notificata al valutato).

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

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

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

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



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

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

Il sistema di valutazione dei dirigenti di prima fascia dell'Agenzia si sviluppa in tre fasi temporali:

- assegnazione degli obiettivi, come da Convenzione e da relativo Piano dell'Agenzia, e individuazione dei criteri di valutazione della qualità della prestazione. È la prima fase del processo di valutazione, finalizzata ad assegnare gli obiettivi a ciascun valutato e a individuare e ponderare i criteri per la valutazione della qualità della prestazione;
- verifica infra-annuale ed eventuale revisione: verifica in corso d'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi ed eventuale attivazione di misure correttive ovvero revisione dei risultati attesi in caso di significative modifiche del contesto di riferimento.
- valutazione finale: valutazione complessiva e relativo calcolo dell'indicatore finale di performance sulla base delle relazioni prodotte dai dirigenti di vertice tenuto conto della reportistica elaborata ai fini gestionali, integrata dalle relazioni Audit e dagli elementi forniti dalle altre strutture competenti.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

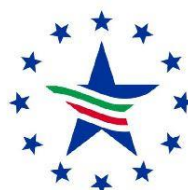
Per gli obiettivi generali e di struttura è fissato un punteggio minimo pari all'80% (corrispondente a un grado di funzionamento ordinario della struttura) e un punteggio massimo fissato in 130% (corrispondente a un risultato eccellente).

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

Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene valutato singolarmente per categoria di obiettivi, quindi, si procede a determinare un indicatore sintetico della performance che è dato dalla somma dei risultati in termini assoluti, raggiunti relativamente agli obiettivi generali, agli obiettivi di ruolo e agli obiettivi di struttura. Tale indicatore (compreso tra 60 e 130) costituisce la base per la determinazione della somma da erogare come retribuzione dell'indennità di risultato.



Ministero  
dell'Economia  
e delle Finanze



AGENZIA  
DOGANE  
MONOPOLI



---

## ALLEGATO 3

---

---

## ***SISTEMA INCENTIVANTE***

---

## INDICE

<u>PREMESSA</u> .....	2
<u>1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE</u> .....	3
<u>2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI</u> .....	4
<u>3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI</u> .....	8
<u>5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE</u> .....	11

## **PREMESSA**

Il presente allegato definisce:

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

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

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

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2019, individuata nel medesimo ammontare dell'anno precedente, è costituita da una quota parte dello stanziamento anno 2020 del capitolo 3920, piani gestionali 1 e 3. Detta quota è integrata con apposito provvedimento in corso di gestione ai sensi dell'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015, con le modalità e nel rispetto dei vincoli ivi previsti.

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

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

## 2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

Area strategica 1 - Competitività e sostegno alla crescita			
OBIETTIVI	Indicatori di output	Peso Indicatore	Target 2019
<b>Facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti (peso obiettivo: 30 Valore 3,6 €/mln)</b>	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	10	90%
	Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	15	70%
	Incremento delle autorizzazioni AEO rispetto all'anno precedente	15	7%
	Numero di progetti di innovazione tecnologica e di processo a finanziamento esterno cui partecipa l'Agenzia	10	2
	Numero di nuovi operatori economici aderenti al progetto RE.TE.	10	≥10
	Numero di navi in preclearing per il settore automotive e per i prodotti alla rinfusa	10	≥20%
	Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni	10	90%
	Indice di tempestività di rilascio dei nulla osta di esercizio (NOE) per gli apparecchi da intrattenimento ai sensi dell'art. 110, comma 6a) del TULPS (% dei NOE emessi entro 7 giorni dalla richiesta, rispetto al termine di 90 giorni previsto dal Regolamento)	10	85%
	Numero di iniziative divulgative degli istituti e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale legate alla Brexit	5	80
	Realizzazione entro il 25.3.2019 degli interventi finalizzati ad un'efficace gestione dell'eventuale hard Brexit	5	Relazione
		<b>100</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 1: 3,6 €/mln</b>			

## Area strategica 2 - Fiscalità

OBIETTIVI	Indicatori di output	Peso Indicatore	Target 2019
<b>2. Migliorare il presidio e la compliance volontaria dei contribuenti e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria (peso obiettivo: 35 Valore 4,2 €/mln)</b>	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	15	53%
	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	15	400
	Indice di presidio del territorio nel settore delle accise	20	35%
	Percentuale di violazioni accertate in materia valutaria sul totale dei controlli ai passeggeri	5	5%
	Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	15	20%
	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	20	60%
	Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	10	35%
		<b>100</b>	
<b>3. Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti (peso obiettivo: 5 Valore 0,6 €/mln)</b>	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio	50	96%
	Numero delle proposte di mediazione in materia di giochi formulate dall'Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)	50	70%
		<b>100</b>	
TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 2: 4,8 €/mln			



Area strategica 3 - Legalità			
OBIETTIVI	Indicatori di output	Peso Indicatore	Target 2019
<b>4. Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale (peso obiettivo: 15 Valore 1,8 €/mln)</b>	Indice di presidio della rete dei giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	20	10%
	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	20	30%
	Tasso di positività dei controlli nel settore giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	15	3%
	Tasso di positività dei controlli nel settore giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	15	10%
	Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento	15	90%
	Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT	15	15
		<b>100</b>	
<b>5. Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza (peso obiettivo : 15 Valore 1,8 €/mln)</b>	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	35	27%
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	25	20%
	Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	40	27%
		<b>100</b>	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 3: 3,6 €/mln</b>			
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE: 12 €/mln</b>			

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

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

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

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

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

Al valore della percentuale di realizzazione dell'indicatore (" $I_{nm}$ "<sup>5</sup>) è associata una valutazione ( $VI_{nm}$ ) quantificata attraverso una funzione che ha le seguenti caratteristiche:

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

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

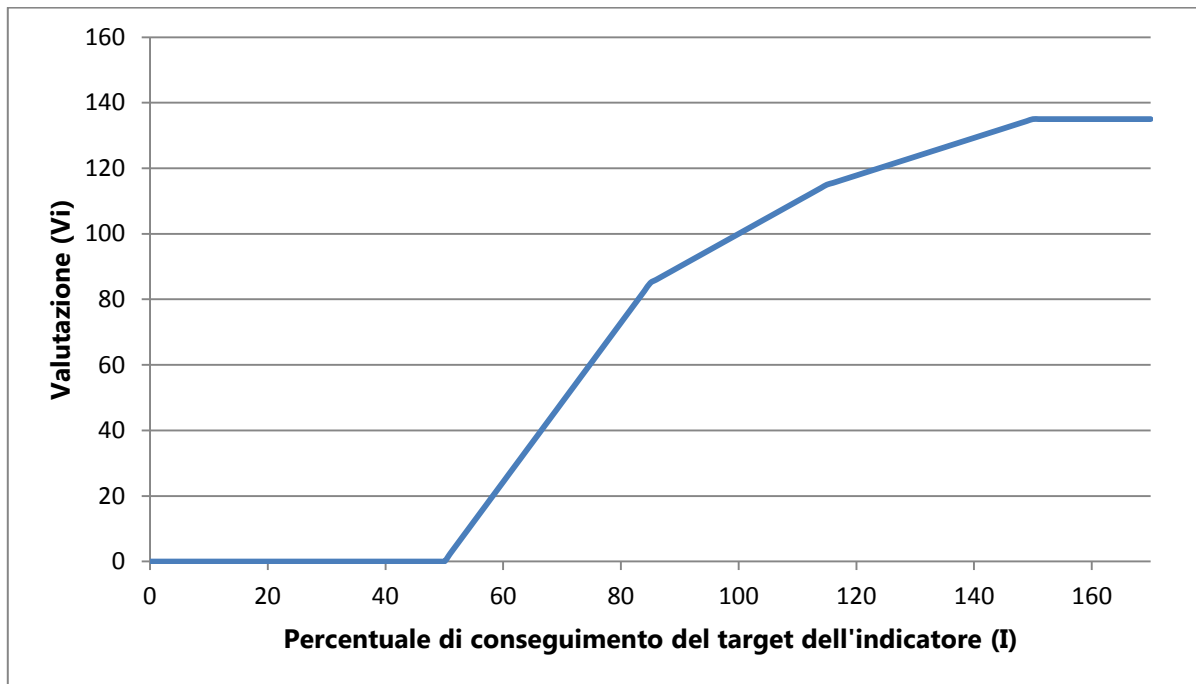
---

<sup>5</sup> La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

Percentuale di conseguimento dell'indicatore	Risultati ottenuti dalla funzione di valutazione
Da 0 a 50	0
51	2,4
52	4,9
53	7,3
54	9,7
55	12,1
56	14,6
57	17
58	19,4
59	21,9
60	24,3
61	26,7
62	29,1
63	31,6
64	34
65	36,4
66	38,9
67	41,3
68	43,7
69	46,1
70	48,6
71	51
72	53,4
73	55,9
74	58,3
75	60,7
76	63,1
77	65,6
78	68
79	70,4
80	72,9
81	75,3
82	77,7
83	80,1
84	82,6
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100
101	101
102	102
103	103
104	104
105	105
106	106
107	107

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

Graficamente:



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

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo,  $VOB_m$ , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> In termini formali:  $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{i_{nm}} \times VI_{nm}$ , dove "pi" sono i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

## 5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

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

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

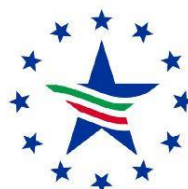
In particolare:

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

Livello di performance	% di Q.I. riconosciuta
96,1% - 97%	99%
95,1% - 96%	98%
94,1% - 95%	97%
93,1% - 94%	96%
92,1% - 93%	95%
91,1% - 92%	94%
90,1% - 91%	93%
89,1% - 90%	92%
88,1% - 89%	91%
87,1% - 88%	90%
86,1% - 87%	89%
85,1% - 86%	88%

- i **livelli di performance B**, ricompresi in un intervallo compreso tra il 97,1% e il 103%, danno diritto all'erogazione del 100% della quota incentivante;
- i **livelli di performance A**, i cui valori sono compresi tra il 103,1% e il 115%, non danno diritto ad un'incentivazione aggiuntiva rispetto a quella massima prevista per il singolo obiettivo. Tuttavia, in tali casi, i corrispondenti valori monetari maturati in eccesso rispetto al massimo previsto, per come illustrati nella tabella seguente, incrementano il valore dell'incentivazione erogabile all'Agenzia nel caso in cui sussistano risorse residue per effetto del mancato pieno conseguimento di altri obiettivi (ricadenti nei livelli di performance D e C).

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



**AGENZIA  
DOGANE  
MONOPOLI**



---

## ALLEGATO 4

---

---

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

---



## INDICE

1. PREMESSA.....	2
2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE.....	3
2.1 Il processo di monitoraggio.....	3
2.2 Il monitoraggio infrannuale.....	3
3. LA VERIFICA DEI RISULTATI.....	3
3.1 Oggetto della verifica.....	3
3.2 Il processo di verifica.....	4
3.3 Redazione del rapporto di verifica.....	4
3.4 I flussi informativi per la verifica.....	5
Scheda 1.....	11
Scheda 2.....	12
Scheda 3.a.....	13
Scheda 3.b.....	14
Scheda 4.....	15

## **1. PREMESSA**

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

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

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

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

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

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

Il monitoraggio periodico, volto alla comprensione dei fenomeni gestionali dell'Agazia, sar  effettuato dal Dipartimento secondo le modalit  ed i termini riportati nel presente paragrafo.

### **2.1 Il processo di monitoraggio**

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

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

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

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

### **2.2 Il monitoraggio infrannuale**

Per l'esercizio dell'attivit  di monitoraggio, l'Agazia si impegna a fornire:

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

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

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

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

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

### **3.1 Oggetto della verifica**

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

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

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

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

Ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante ex articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 di cui all'articolo 4 della presente Convenzione, il Direttore dell'Agenzia trasmette annualmente, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione contenente il preconsuntivo dei singoli indicatori del Piano delle attività.

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

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

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

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

Entro quindici giorni lavorativi dal ricevimento delle informazioni richieste, il Dipartimento predispone lo schema di rapporto di verifica. Quest'ultimo evidenzia in forma sintetica ed approfondisce in modo analitico i risultati conseguiti dall'Agenzia rispetto agli obiettivi previsti dal Piano, e determina la quota incentivante da erogare a quest'ultima.

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

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

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

### 3.4 I flussi informativi per la verifica

Per l'esercizio dell'attività di verifica l'Agenzia si impegna a fornire, con appositi paragrafi in seno alla relazione esplicativa di cui al paragrafo 3.2. ovvero con distinte relazioni ulteriori informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali. In particolare:

1. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento dei singoli indicatori di *output* e di *outcome* del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 3.a e 3.b);
2. le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
  - ✓ attività di contrasto degli illeciti extra tributari, con evidenza delle riscossioni monetarie;
  - ✓ attività di autotutela;
  - ✓ numero del totale degli interventi di audit con specifica indicazione di quelli effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione con una descrizione per ciascun intervento di audit degli esiti e delle iniziative adottate a fronte degli esiti;
  - ✓ esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
  - ✓ iniziative adottate a fronte degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;
3. attività di formazione con particolare riguardo a:
  - ✓ tipologie di corsi svolti distinguendo tra interni ed esterni, con descrizione dei costi sostenuti;
  - ✓ tipologie di corsi, distinti per materia, a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione e relativi esiti;
4. livello di attuazione del Piano degli investimenti con l'evidenziazione di SAL e SAC e con una descrizione di quelle attività che presentano rilevanti scostamenti;
5. indagini di *customer satisfaction* avviate autonomamente dall'Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al paragrafo 3, punto 1 dell'Allegato 1;
6. attività svolta in materia di giochi pubblici, con particolare riguardo al contrasto al gioco minorile;
7. attività svolta in materia di razionalizzazione territoriale della rete di raccolta del gioco;
8. i dati sull'uso delle risorse finanziarie, umane e informatiche mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro processi aggregati a livello complessivo di Agenzia (cfr. scheda 4);
9. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentati nelle seguenti tabelle:

## AREA STRATEGICA COMPETITIVITÀ E SOSTEGNO ALLA CRESCITA

Obiettivi	Indicatori
<p><b>1. Facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti</b></p>	<p>Tasso di disponibilità tecnica nell'utilizzo del sistema telematico doganale                      Numero totale dei quesiti tributari pervenuti tramite servizio URP                      Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi                      Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi</p>
	<p>Numero di richieste di certificazioni doganali pervenute                      Numero istanze di AEO trattate per profilo (doganale/sicurezza)                      Numero di "autorizzazioni doganali" AEO rilasciate                      Quota di AEO rilasciate rispetto al totale gestite a livello europeo                      Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria                      Numero irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU                      Numero avvisi bonari emessi                      Numero totale IVO</p>
	<p>Numero totale dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti                      Numero totale corridoi controllati                      Numero corridoi controllati attivati anno 2019</p>

## AREA STRATEGICA FISCALITÀ

Obiettivi	Indicatori
<p><b>2. Migliorare la compliance volontaria dei contribuenti e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria</b></p>	<p>Numero controlli area Dogane                      Numero controlli Accise con esclusione dei tabacchi                      Numero controlli articolati per tipologia:</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>- Violazioni alla normativa valutaria (numero verbali elevati)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di controlli ai passeggeri</li> <li>- Tasso di positività controlli ai passeggeri</li> <li>- Tasso di positività altri controlli (revisioni di accertamento con accesso)</li> <li>- Numero di controlli in materia di autotrasporto internazionale</li> <li>- Interventi effettuati in applicazione del Decreto Legge 223/2006. (art. 35 comma 35) convertito in Legge 248/2006 e dell'art. 181 bis del Reg. C.E. 2454/1993 per contrastare il fenomeno della sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio</li> <li>- Totale IVA imponibile fatture presentate</li> <li>- Imponibile recupero IVA tramite OTELLO</li> <li>- Numero totale atti accertamento Dogane</li> <li>- Numero di soggetti controllati settore accise/ platea totale</li> </ul> <p>Incidenza dei controlli allo sdoganamento su totale delle dichiarazioni presentate (numero controlli effettuati/totale dichiarazioni presentate):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- documentale</li> <li>- <i>scanner</i></li> <li>visita fisica</li> </ul> <p>Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in importazione</p> <p>Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in esportazione</p> <p>Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- documentale</li> <li>- visita merce</li> <li><i>scanner</i></li> </ul> <p>Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati</p> <p>Valore dei tabacchi sequestrati, esclusi quelli contraffatti</p> <p>Valore dei sequestri in materia valutaria</p> <p>MDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IVA intra</li> <li>- Plafond</li> <li>- altri controlli</li> <li>- verifiche accise</li> </ul> <p>Maggiori Diritti Accertati per effetto dell'intervento ex art.35, comma 35, del D.L. 223/2006, convertito dalla legge 248/2006 nei settori a rischio</p>
<p><b>3. Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti</b></p>	<p>Contenzioso ambito tributario: dogane, accise compresi tabacchi, monopoli (CTP - CTR - Corte di cassazione):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricorsi pervenuti nel 2019(valori assoluti);</li> <li>- Ricorsi in carico al 31/12/2019 (valori assoluti);</li> <li>- Numero sentenze pronunciate nel 2019 suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali);</li> <li>- Valore sentenze pronunciate nel 2019 suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali).</li> </ul> <p>Contenzioso civile e amministrativo Monopoli (primo grado,</p>

	<p>secondo grado, Corte di cassazione):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atti introduttivi (ricorsi, citazioni) pervenuti nel 2019 (valori assoluti);</li> <li>- Cause in carico al 31/12/2019 (valori assoluti);</li> <li>- Numero sentenze pronunciate nel 2019 suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali);</li> <li>- Valore sentenze (Civile) pronunciate nel 2019 suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali).</li> </ul> <p>Altri dati relativi al contenzioso tributario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- numero di avvisi annullati in autotutela e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati annullati;</li> <li>- Numero di avvisi definiti con adesione e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definita con adesione;</li> <li>- Numero di avvisi definiti per acquiescenza e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definita per acquiescenza;</li> <li>- Numero di avvisi definiti per mediazione e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definita per mediazione;</li> <li>- Numero di avvisi oggetto di ricorso innanzi alle Commissioni tributarie provinciali e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati per cui è stato proposto ricorso;</li> <li>- Numero di avvisi restanti e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti restanti.</li> </ul>
<i>Elementi aggiuntivi:</i> Attività di cooperazione in ambito nazionale e comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione sull'attività svolta in materia di IVA e di accise nell'ambito della mutua assistenza amministrativa</li> </ul>
<i>Ulteriori informazioni di contesto economico – sociale e amministrativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di operazioni import – export</li> <li>- Numero licenze accise gestite</li> </ul>

## AREA STRATEGICA LEGALITÀ

Obiettivi	Indicatori
<p><b>4. Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di soggetti controllati settore giochi /platea totale (esercizi che effettuano la raccolta scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento)</li> <li>- Numero controlli bingo</li> <li>- Numero controlli scommesse</li> <li>- Numero controlli apparecchi</li> <li>- Numero controlli gioco on line</li> <li>- Numero controlli su produttori di schede</li> <li>- Numero controlli su produttori di apparecchi</li> <li>- Numero illeciti contestati ai sensi dell'art. 7, comma 9, D.L. 158/2012</li> <li>- Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di siti internet inibiti</li> <li>- Volume complessivo della raccolta dei giochi</li> <li>- Volume raccolta Lotterie</li> <li>- Volume raccolta Lotto</li> <li>- Volume raccolta Giochi numerici a totalizzatore</li> <li>- Volume raccolta gioco a base ippica</li> <li>- Volume raccolta gioco a base sportiva</li> <li>- Volume raccolta Apparecchi</li> <li>- Volume raccolta VLT</li> <li>- Volume raccolta Comma 7</li> <li>- Volume raccolta giochi di carte organizzata in forma diversa dal torneo e giochi di sorte a quota fissa</li> <li>- Volume raccolta scommesse virtuali</li> <li>- Volume raccolta Betting Exchange</li> <li>- Volume raccolta Giochi di abilità a distanza</li> <li>- Volume raccolta Bingo</li> <li>- Valore complessivo delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) di competenza area monopoli</li> </ul>
<p><b>5. Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria;</li> <li>- Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione</li> <li>- Violazioni delle norme Accordo di Madrid – tutela del <i>made in Italy</i></li> <li>- Numero delle richieste di tutela dei marchi presenti nella banca dati FALSTAFF</li> <li>- Violazioni delle norme in materia fitosanitaria e CITES</li> </ul>

## SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

Scheda 1

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI**

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

Scheda 2

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI**

<b>MISSIONE:</b>								
<b>PROGRAMMA:</b>								
<b>AREA:</b>								
OBIETTIVI	INDICATORI DI OUTPUT	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/9			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>ORE PERSONA DEDICATE:</b>			<b>RISORSE FINANZIARIE:</b>					
OBIETTIVO								
OBIETTIVO								
OBIETTIVO								

Scheda 3.a

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI**

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

Scheda 3.b

**LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI**

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

**Scheda 4****RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO / PROCESSO-ORE  
(AGGREGATO AL I E II LIVELLO)**

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