



**Delibera n. 362**

**Roma, 17 aprile 2018**

**IL COMITATO DI GESTIONE**

Nella riunione odierna con la partecipazione del Direttore dell’Agenzia Dr. Giovanni Kessler, che lo presiede, e dei componenti del Comitato Dr. Giuseppe Chinè, e Dr. Giovanni Bocchi;

presenti per il Collegio dei revisori dei conti il Dr. Marco Montanaro, Presidente del Collegio dei revisori dei conti, la Dott.ssa Giuseppa Puglisi e il Dr. Giovanni Battista Lo Prejato, membri effettivo del Collegio;

**Visto** l’art. 7, comma 1, dello Statuto dell’Agenzia che disciplina le attribuzioni del Comitato di gestione;

**Viste** le delibere n. 353, 354 e 355 del 11 dicembre 2017 con le quali il Comitato di gestione ha approvato, rispettivamente, il documento programmatico 2018 (budget economico) dell’Agenzia, il Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2018-2020 ed il Piano strategico dell’Agenzia per il triennio 2018-2020;

**Visto** il 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” come novellato da ultimo dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74;

**Visto**, in particolare, l’art. 10 del citato decreto legislativo n. 150 che prevede, tra l’altro, che “al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno il Piano della performance che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”;

**Visto** il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”, come novellato da ultimo dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97;

**Visto**, in particolare, l’art. 10, comma 8 del citato decreto legislativo n. 33 a norma del quale, tra l’altro, ogni amministrazione ha l’obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale nella sezione “Amministrazione trasparente” il Piano della performance di cui all’articolo 10 del decreto legislativo n. 150 del 2009;

**Visto** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 giugno 2016, n. 158, relativo al “Regolamento 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”;

**Tenuto conto** delle indicazioni metodologiche contenute nelle “Linee guida per il Piano della performance”, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel mese di giugno 2017;

Su proposta del Direttore

## **D E L I B E R A**

l’unito Piano della performance dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli per il triennio 2018-2020 che riassume e integra i documenti programmatici approvati nella seduta dell’11 dicembre 2017, conferendo, contestualmente, mandato al Direttore dell’Agenzia di apportare al Piano stesso le modifiche che si rendessero necessarie a seguito della stipula della Convenzione 2018-2020 ovvero qualora intervenissero mutamenti attinenti a significativi profili organizzativi.

I Componenti

Giuseppe Chinè

Giovanni Bocchi

Il Presidente

Giovanni Kessler





## Sommario

<b>PREMESSA .....</b>	<b>4</b>
<b>PRESENTAZIONE DELL'AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI .....</b>	<b>6</b>
MISSIONE E PRINCIPALI ATTIVITÀ .....	6
ORGANIZZAZIONE.....	7
ORGANI DELL'AGENZIA.....	11
IL PERSONALE.....	13
LA FORMAZIONE .....	26
LE PARI OPPORTUNITÀ.....	27
IL BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	29
IL BUDGET .....	31
IL BILANCIO DI ESERCIZIO .....	31
PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI NEL 2017 .....	32
<b>LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE.....</b>	<b>49</b>
QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO ED INTERNO.....	49
QUADRO DELLE PRIORITÀ POLITICHE PER IL TRIENNIO DI RIFERIMENTO.....	50
<b>GLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE.....</b>	<b>52</b>
<b>LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE .....</b>	<b>56</b>
DALLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA .....	66
LE POLITICHE DI INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	69
<b>DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>72</b>

### DOCUMENTI DI RIFERIMENTO:

1. Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale adottati dall'Agenzia
2. Il piano degli investimenti per il triennio 2018-2020

## **Premessa**

Il presente Piano è predisposto ai sensi dell'art. 10 D.lgs. n. 150 del 2009, come modificato dal D.lgs. n. 74 del 2017, per meglio render conto della performance dell'azione pubblica, offrendo ai cittadini e agli stakeholder esterni informazioni strutturate sull'identità dell'Agenzia, sul contesto in cui opera, sugli obiettivi strategici ed operativi perseguiti e conseguiti, sul percorso di miglioramento del ciclo delle performance.

Tale iniziativa si colloca nell'ambito degli obiettivi di trasparenza recati dalle vigenti disposizioni normative che prevedono la pubblicazione sul sito istituzionale delle Amministrazioni pubbliche di dati e informazioni concernenti, tra l'altro, la pianificazione delle attività e la misurazione e valutazione della performance (documenti programmatici, piano dell'Agenzia e consuntivo dei risultati della gestione). In particolare, in conformità a quanto previsto dall'art. 10, comma 8 del D.lgs. n. 33/2013, l'Agenzia pubblica nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale il proprio Piano della performance.

Nel processo di redazione del Piano si è tenuto conto degli obiettivi indicati nell'Atto d'indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2018 – 2020 emanato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze il 5 dicembre 2017. Nel predetto documento sono definite le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria, le grandezze finanziarie e le altre condizioni nelle quali si sviluppa l'attività delle agenzie fiscali.

Per dare attuazione alle predette linee d'intervento, il Ministro stipula con l'Agenzia una Convenzione triennale a scorrimento annuale nella quale sono definiti:

1. gli impegni istituzionali dell'Agenzia e del Ministero e le risorse finanziarie da trasferire a fronte dello svolgimento delle funzioni istituzionali (articolato di Convenzione);
2. il Sistema di relazioni tra Ministero e Agenzia, per regolamentare l'esercizio della funzione di vigilanza, la comunicazione istituzionale, la qualità dei servizi ai contribuenti, i sistemi informativi, la cooperazione amministrativa e quella internazionale nonché la collaborazione operativa (allegato 1 della Convenzione);
3. il Piano dell'Agenzia che comprende: gli obiettivi strategici e operativi e le relative azioni programmatiche in materia di organizzazione, risorse umane e formazione; i costi di funzionamento dell'Agenzia; le linee strategiche di intervento inserite nel piano degli investimenti approvato dal Comitato di gestione con i relativi progetti per la sua realizzazione; i sistemi di misurazione e valutazione della performance del personale dirigenziale e non (allegato 2 della Convenzione);
4. il Sistema incentivante che stabilisce le modalità di calcolo della quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione, graduata in modo da tenere conto del miglioramento dei risultati complessivi e del recupero di gettito nella lotta all'evasione effettivamente conseguito (allegato 3 della Convenzione);
5. il Monitoraggio della gestione e la verifica dei risultati complessivi della stessa (allegato 4

della Convenzione).

Il presente Piano della performance fornisce una rappresentazione unitaria e organica del ciclo di programmazione della performance che potrà essere aggiornata a seguito della sottoscrizione della Convenzione per il triennio 2018-2020 in coerenza con i contenuti del Piano dell'Agenzia in essa ricompreso.

Il documento è stato redatto anche sulla base delle indicazioni metodologiche contenute nelle "Linee guida per il Piano della performance" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel mese di giugno del 2017, dirette ai Ministeri, per l'applicazione delle disposizioni di cui all'art. 10 del D.lgs 150/2009.

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

Le pagine che seguono descrivono l'Agenzia attraverso una sintesi della mission, dell'organizzazione interna, delle principali attività svolte. Viene poi descritto il processo di pianificazione, programmazione e consuntivazione adottato dall'Agenzia, ivi incluso il processo di individuazione e condivisione degli obiettivi per il 2018 e per il biennio 2019 – 2020.

Con specifico riferimento alle linee strategiche e di intervento per il triennio 2018-2020, il documento dà informazioni sul quadro di riferimento interno ed esterno e sulle priorità in materia di politica fiscale e gestione dell'attività tributaria ed extratributaria.

Segue un capitolo sulle politiche di innovazione e miglioramento del ciclo della performance.

Il Piano è completato con i prospetti in cui sono individuati i livelli organizzativi che partecipano al conseguimento degli indicatori di performance per l'anno 2018.

## **Presentazione dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli**

### ***Missione e principali attività***

L’Agenzia, quale autorità doganale esercita, a garanzia della piena osservanza della normativa comunitaria, attività di controllo, accertamento e verifica relative alla circolazione delle merci e alla fiscalità interna connessa agli scambi internazionali. Verifica e controlla altresì scambi, produzione e consumo dei prodotti e delle risorse naturali soggetti ad accisa. Svolge, inoltre, attività di prevenzione e contrasto degli illeciti di natura extra tributaria, quali i traffici illegali di prodotti contraffatti o non rispondenti alla normativa in materia sanitaria o sicurezza, armi, droga, beni del patrimonio culturale, traffico illecito di rifiuti, nonché commercio internazionale di esemplari di specie animali e vegetali minacciate di estinzione, protette dalla Convenzione di Washington.

Provvede altresì alla raccolta dei dati statistici per la redazione della bilancia commerciale.

La missione delineata nelle norme comunitarie e nazionali è caratterizzata da una particolare complessità operativa dovuta all’esigenza di effettuare controlli sui traffici commerciali in tempo reale. A seguito del processo di informatizzazione delle procedure doganali, tutte le dichiarazioni doganali sono presentate per via telematica con firma digitale ed esaminate in tempo reale.

La gestione informatizzata dei manifesti di carico e delle dichiarazioni doganali ha consentito la realizzazione di ulteriori innovazioni tecnologiche e procedurali, quali lo “Sportello unico doganale”, lo “Sdoganamento in mare e in volo” e i “Corridoi doganali” che riducono tempi e costi dell’attività di controllo a vantaggio degli operatori economici e dell’azione amministrativa.

Con la recente introduzione del “fascicolo elettronico”, l’Agenzia ha consentito alle imprese di non recarsi presso la dogana per l’effettuazione dei controlli documentali delle operazioni di import/export: i documenti necessari, tranne quelli già controllati tramite l’interoperabilità con le amministrazioni che hanno aderito allo sportello unico doganale, possono essere scansionati e trasmessi alla dogana telematicamente.

Tra le iniziative intraprese dall’Agenzia in questi ultimi anni non sono mancate innovazioni, con conseguenti sperimentazioni, rivolte direttamente alla tutela del prodotto originale e del consumatore, quali:

□ “Glifitaly”, che permette al consumatore di verificare la qualità e l’originalità del prodotto, attraverso la lettura da dispositivi mobili di un QR code standard stampato sull’etichetta, fornendo un servizio gratuito per la diffusione di informazioni certificate ai consumatori di tutto il mondo. Il servizio che offre Glifitaly, infatti, permette di accedere in tempo reale alle informazioni presenti sul sistema doganale Falstaff. Il sistema Falstaff gestisce una banca dati, alimentata dalle informazioni rese disponibili dai titolari di diritti di proprietà intellettuale, e consente di confrontare i prodotti sospettati di contraffazione con i prodotti originali. Ogni titolare che richiede un intervento di



tutela di un proprio diritto di proprietà intellettuale genera, nella banca dati, una scheda che contiene i dati del prodotto originale. La possibilità offerta al consumatore di accedere alle informazioni sul prodotto fornite dall'impresa titolare attraverso il sistema Falstaff dell'Agenzia garantisce lo stesso da eventuali truffe realizzate mediante lo sviluppo di un fraudolento "sito specchio";

□ (O.T.E.L.L.O.) "Online Tax Refund at Exit: Light Lane Optimization", che permette ai viaggiatori residenti in Paesi Terzi in possesso di fatture emesse da esercenti con partita IVA italiana, associati a società di rimborso, di ottenere celermente il visto doganale. La società di rimborso provvede alla restituzione dell'IVA al viaggiatore e alla memorizzazione del visto doganale prodotto da O.T.E.L.L.O., senza ulteriori adempimenti. Il servizio è operativo presso gli aeroporti di Milano-Malpensa e di Roma-Fiumicino.

Le attività concernenti la gestione delle accise sulla produzione e sui consumi sono costantemente orientate al rafforzamento dell'efficacia dei controlli ed alla semplificazione degli adempimenti.

Le attività dell'Agenzia sono, inoltre, dirette alla regolazione e al controllo dell'intero comparto dei giochi e a gestire alcune delle tradizionali competenze sui prodotti derivanti dalla lavorazione del tabacco. In particolare, nel comparto dei giochi l'Agenzia si fa carico anche di disegnare le linee guida per una dinamica e razionale evoluzione del settore, di verificare costantemente la regolarità del comportamento degli operatori con l'obiettivo di assicurare un ambiente di gioco rispettoso della legalità e responsabile, il tutto in un contesto ampiamente monitorato e tecnologicamente avanzato. Inoltre, l'Agenzia interviene, unitamente ad altri organi (Guardia di Finanza, Carabinieri, Polizia di Stato, SIAE), ai fini di un incisivo contrasto di ogni fenomeno illegale legato al gioco e agisce al fine di garantire l'ottimizzazione del gettito erariale di competenza.

In materia di tabacchi l'Agenzia gestisce tutte le procedure connesse alla riscossione delle accise (oltre 14 miliardi l'anno), 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.

## **Organizzazione**

Dal 1° dicembre 2012 in applicazione del Decreto legge 6 luglio 2012, n. 95 convertito con Legge n. 135 del 7 Agosto 2012, l'Agenzia delle Dogane ha incorporato l'Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato assumendo la nuova denominazione di Agenzia delle Dogane e dei Monopoli.

L'Agenzia ha avviato e via via completato le attività necessarie a realizzare l'effettiva integrazione tra le due strutture preesistenti. Al momento l'organizzazione è articolata in due aree: Dogane e Monopoli.

## L'AREA DOGANE

Conta circa 8.750 dipendenti e si articola in Direzioni centrali, regionali, interregionali e una Direzione interprovinciale (BZ e TN). Dette Strutture territoriali hanno funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo. Le funzioni operative sono esercitate sul territorio nazionale da: 83 Uffici delle Dogane, 166 Sezioni operative territoriali e 15 Laboratori chimici. Questi ultimi, che vantano oltre 560 determinazioni analitiche accreditate ISO EN 17025, oltre a svolgere attività di analisi merceologica a fini istituzionali, offrono servizi sul mercato, nei settori dell'industria dei prodotti organici, inorganici ed alimentari, compresi prodotti transgenici (OGM) e materiali gemmologici.

### I Laboratori chimici doganali

I 15 **Laboratori chimici** specializzati, dislocati su tutto il territorio nazionale, mediamente effettuano analisi su circa 61.000 campioni all'anno, sono collegati attraverso la rete LIMS (Laboratory Information Management System) e dotati di un sistema informativo di logistica che permette lo smistamento in tempo reale dei campioni prelevati dagli uffici doganali, indirizzandoli al laboratorio specializzato in ragione della loro categoria merceologica, rendendo maggiormente efficiente, con elevati standard qualitativi, i tempi di risposta analitica.



Nell'ambito dell'Agenzia opera anche il Servizio Autonomo Interventi Settore Agricolo (S.A.I.S.A.), che cura gli adempimenti relativi agli aiuti comunitari connessi alle esportazioni dei prodotti agricoli.

## L'AREA MONOPOLI

L'Area, cui sono assegnati poco più di 2.200 dipendenti, è articolata a livello centrale, in cinque Direzioni e a livello territoriale in 16 Uffici, che svolgono tutte le attività di competenza in materia di gioco e tabacchi lavorati.

Sul finire del 2016, sulla base delle nuove dotazioni organiche definite, è stata realizzata l'eliminazione delle distinte sezioni (dogane e monopoli) presenti all'interno del ruolo del personale non dirigenziale, dando attuazione alla disposizione di cui all'art. 1, comma 9, lettera b) della legge n. 186 del 15 dicembre 2014, poi prorogata dall'art. 10 comma 8 quinquies del decreto legge n. 210 del 30 dicembre 2015.

## Organizzazione sul territorio dell'Agenzia suddivisa per le due aree

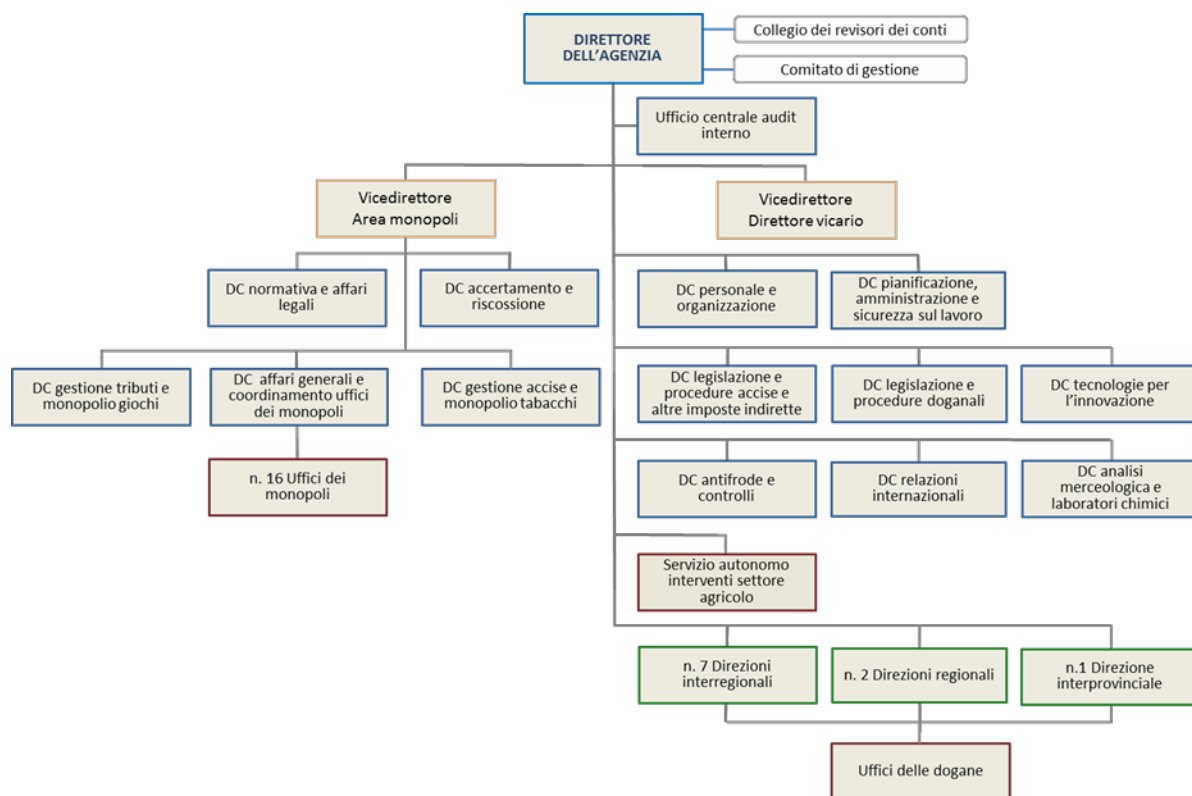
**AREA DOGANE**  
I colori indicano la competenza  
territoriale delle Direzioni



**AREA MONOPOLI**  
I colori indicano la competenza  
territoriale degli Uffici



## Organigramma



Il Comitato di gestione nella seduta del 28.2.2018, con le delibere n. 358 e n. 359, ha approvato, rispettivamente, il nuovo Statuto e il nuovo Regolamento di amministrazione dell’Agenzia, che sono stati inviati all’esame dell’Autorità politica per il prescritto iter di approvazione.

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

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

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

### ***Organi dell'Agenzia***

Sono organi dell'Agenzia il Direttore, il Comitato di Gestione e il Collegio dei Revisori per la gestione della struttura.

#### Il Direttore

Il Direttore è il legale rappresentante dell'Agenzia, la dirige e ne è responsabile. Il Direttore svolge tutti i compiti non espressamente assegnati dalle disposizioni di legge e dal presente statuto ad altri organi e in particolare:

- presiede il Comitato di gestione e propone allo stesso lo statuto, i regolamenti, gli atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, i piani aziendali, il budget aziendale, il bilancio e le spese superiori all'ammontare di due milioni cinquecento ottanta mila euro, la costituzione e la partecipazione ai consorzi e alle società di cui all'articolo 59, comma 5 del decreto istitutivo;
- determina, anche in attuazione della Convenzione, le scelte strategiche aziendali, previa valutazione del Comitato di gestione;
- stipula la Convenzione con il Sig. Ministro, sentito il Comitato di gestione e consultate le organizzazioni sindacali;
- provvede, nei limiti e con le modalità previsti dalle norme e dai contratti collettivi, alle nomine dei dirigenti sottoponendo quelle relative alle strutture di vertice alla valutazione preventiva del Comitato di gestione;
- determina gli indirizzi e i programmi generali necessari per raggiungere i risultati previsti dalla convenzione e attribuisce le risorse necessarie per l'attuazione dei programmi e dei progetti;
- pone in essere gli atti di gestione ed esercita i relativi poteri di spesa e di acquisizione delle entrate, fatte salve le competenze dei dirigenti;
- determina le forme e gli strumenti di collaborazione diretta con le altre Agenzie fiscali e con gli altri enti e organi che comunque esercitano funzioni in settori della fiscalità di competenza dello Stato, nonché con il sistema delle autonomie locali e dà attuazione agli indirizzi del Ministro ai fini del coordinamento di cui all'articolo 56, comma 1, lett. d) del decreto istitutivo;
- assicura l'attività di supporto dell'Agenzia nei confronti del Ministero dell'economia e delle finanze;
- partecipa, secondo le modalità previste dalla normativa vigente, alla contrattazione del comparto delle Agenzie fiscali e sottoscrive i contratti integrativi e gli accordi collettivi dell'Agenzia.

### Il Comitato di gestione

Il Comitato di gestione è nominato per la durata di tre anni, secondo le modalità stabilite dall'articolo 67, comma 3, del D.lgs. 300/99 ed è composto da quattro membri, oltre al Direttore dell'Agenzia che lo presiede. Metà dei componenti sono scelti tra i dipendenti di pubbliche amministrazioni ovvero tra soggetti ad esse esterni dotati di specifica competenza professionale attinente ai settori nei quali opera l'Agenzia. I restanti componenti sono scelti tra i dirigenti dell'Agenzia. Con le medesime modalità si procede anche alla sostituzione dei singoli componenti cessati per qualsiasi causa dall'incarico.

Svolge le seguenti attività:

- delibera, su proposta del Direttore, sullo statuto, i regolamenti, gli atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, i piani aziendali, il budget aziendale, il bilancio, le spese superiori all'ammontare di due milioni cinquecento ottanta mila euro, la costituzione o la partecipazione ai consorzi e alle società di cui all'articolo 59, comma 5 del decreto istitutivo, e in tutti i casi previsti dai regolamenti di contabilità e di amministrazione;
- valuta le scelte strategiche aziendali ed esprime parere in tutti i casi previsti dalle disposizioni del decreto istitutivo e del presente statuto e negli altri casi previsti dai regolamenti di contabilità e di amministrazione;
- valuta ogni questione che il Direttore ponga all'ordine del giorno.

### Il Collegio dei revisori dei conti

Il Collegio dei revisori dei conti è nominato per la durata di tre anni, ai sensi dell'articolo 67, comma 4, del D.lgs. 300/99 ed è composto dal Presidente, da due membri effettivi e due supplenti iscritti al registro dei revisori contabili. I membri del collegio dei revisori possono essere confermati una sola volta. Ai membri del collegio si applica l'articolo 2399 del codice civile.

Svolge le seguenti attività:

- accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili;
- vigila sull'osservanza della legge, dello statuto e del regolamento di contabilità;
- esamina il budget e controlla il bilancio;
- accerta periodicamente la consistenza di cassa;
- redige le relazioni di propria competenza;
- può chiedere al Direttore notizie sull'andamento e la gestione dell'Agenzia, ovvero su singole questioni, riferendo al Ministro dell'economia e delle finanze le eventuali irregolarità riscontrate;
- svolge il controllo di regolarità secondo le disposizioni del D.lgs. n. 286/1999;
- esercita ogni altro compito relativo alla funzione di revisore dei conti.

I membri del Collegio assistono senza diritto di voto alle sedute del Comitato di gestione. I membri che, in un anno, non assistono senza giustificato motivo a più di due sedute del Comitato di gestione, decadono dall'ufficio.

## ***Il Personale***

La pianificazione del fabbisogno di risorse umane per il triennio 2018 -2020 prende le mosse dalle priorità delineate per l'anno 2018 nell'atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze ed è funzionale al conseguimento degli obiettivi strategici pianificati, rispetto ai quali l'Agenzia non potrà dar corso ad azioni efficaci se non ponendo rimedio alla costante riduzione del personale in servizio e alla significativa perdita di competenze tecnico specialistiche registrata nel tempo.

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

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

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

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

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

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

della stessa rispetto a quella già ipotizzata a fine 2017 (la terza area è stata incrementata di 200 anziché di 250 unità mentre la seconda area è stata ridotta di 224 unità e la prima area di 30 unità).

Tutte le azioni pianificate nel piano triennale dei fabbisogni di personale sono compatibili sia con la attuale consistenza della dotazione organica del personale non dirigenziale sia con la consistenza prefigurata nel paragrafo "La dotazione organica del personale non dirigenziale".

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

La consistenza teorica del personale dirigenziale resta fotografata dal regolamento di amministrazione in 309 unità (cfr. delibera n. 317 dell'11 luglio 2016) di cui: 23 unità dirigenziali di prima fascia e 286 di seconda fascia.

Rispetto alla dotazione organica, attualmente sono istituite e attive 25 posizioni dirigenziali di prima fascia comprensive di 2 posizioni dirigenziali di seconda fascia extra dotazione organica, di cui all'art. 41, comma 16-quaterdecies, del decreto-legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito, con modificazioni, dall'art. 1, della legge 27 febbraio 2009, n. 14 e 254 posizioni dirigenziali di seconda fascia.

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

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



## LA DOTAZIONE ORGANICA DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

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

Si illustra nel seguito l'attività più di recente condotta per definire la dotazione in questione.

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

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

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

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

Tenuto conto delle importanti novità sopra sintetizzate e delle indicazioni avute per le vie brevi sia dal Dipartimento delle finanze sia dalla Ragioneria Generale dello Stato - IGOP, si è definito il costo (ed è stata quindi rivista la consistenza) della dotazione organica del personale non dirigenziale. Le indicazioni operative raccolte hanno consentito di definire costo (e consistenza) della dotazione organica sulla base del costo medio per area funzionale, partendo dalla preesistente consistenza della dotazione organica (12.580). Nel determinare il costo medio per area

---

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

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

funzionale si è fatto riferimento esclusivamente al trattamento economico fondamentale previsto dal CCNL vigente comprensivo degli oneri riflessi a carico del datore di lavoro (al netto dell'indennità di amministrazione) come concordato con i citati Dipartimenti. Ciò comporterà la riduzione della consistenza complessiva della dotazione organica (da 12.580 a 12.526 unità, di cui 7.190 di terza area, 5.156 di seconda area e 180 di prima area) ed ad una apicalizzazione pari per la terza area ad un incremento di n. 200 unità a fronte di una riduzione di n. 224 unità per la seconda area e di n. 30 unità per la prima area.

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

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

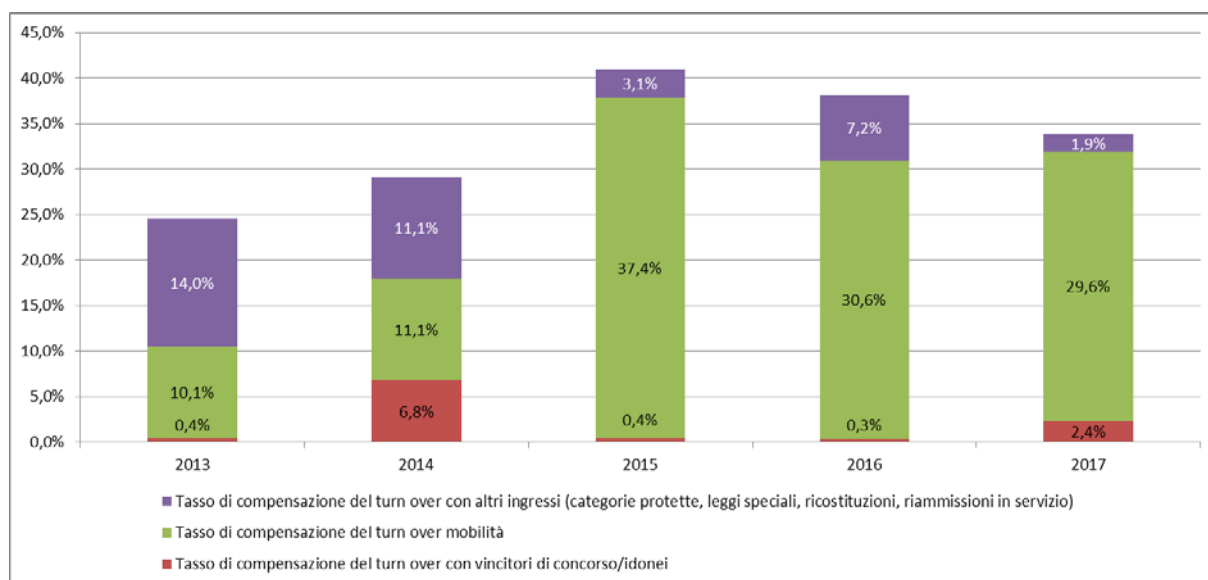
## LE POLITICHE DI ACQUISIZIONE DEL PERSONALE

Tenuto conto delle caratteristiche quali quantitative delle risorse disponibili, della dotazione organica del personale non dirigenziale e delle posizioni dirigenziali esistenti all'esito delle modifiche organizzative di cui si è detto, vengono delineate le politiche di acquisizione del personale per il triennio 2018 – 2020.

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

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

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



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

Per invertire tale processo, in considerazione dei rilevanti obiettivi indicati per il breve e medio periodo dal Ministro, nel triennio l'Agenzia darà nuovo impulso alle azioni concorsuali per acquisire complessivamente **754** unità di terza area (cui vanno ad aggiungersene altre **147** risultanti dallo scorrimento di graduatorie dell'ex AAMS e dell'INAIL) e **205** unità di seconda area<sup>3</sup>. Al contempo potranno essere acquisite attraverso procedure di mobilità **903** unità (di cui **450** di terza area, **450** di seconda area e **3** di prima area).

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

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

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

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

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

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

---

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

## Dirigenti

Al 31 dicembre 2017 l'Agenzia dispone di **279 posizioni dirigenziali**<sup>4</sup> e di **130 dirigenti in servizio** - di cui **114** di seconda fascia<sup>5</sup> - per coprirle, registrando così in media un tasso di copertura del **47%** (64% per la prima fascia e 45% per la seconda fascia). Non sono conteggiati tra i 130 dirigenti di cui sopra **2 dirigenti di seconda fascia in aspettativa** e **3 dirigenti di seconda fascia in posizione di comando** presso altre amministrazioni (così come il Direttore dell'Agenzia).

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

## Personale delle aree funzionali

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

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

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

### Serie storica delle cessazioni 2013 - 2017

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

### Serie storica cessazioni con indicazione motivo di abbandono

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

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

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

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

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

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

Come detto, al fine di contrastare la continua diminuzione degli effettivi, nel triennio l'Agenzia darà corso a procedure concorsuali per reclutare **754 unità di terza area** e **205 unità di seconda area**:

- 50 ingegneri, terza area F1<sup>8</sup>;
- 50 chimici, terza area F1<sup>9</sup>;
- 20 funzionari doganali, terza area F1 da destinare alla Provincia autonoma di Bolzano<sup>10</sup>;
- 634 funzionari doganali, terza area F1<sup>11</sup>;
- 205 unità di seconda area F3 con profilo di assistente doganale<sup>12</sup>.

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

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

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

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

<sup>12</sup> Assunzioni finanziate con i risparmi derivanti dalle cessazioni stimate per l'anno 2018 (95 unità) e per l'anno 2019 (110 unità). È

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

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

Nel corso del **2018**, l'Agenzia darà inoltre seguito alle ultime acquisizioni ex decreto legislativo n.178/2012 nell'ambito del processo di ricollocazione del personale della Croce Rossa Italiana (**21 unità** di cui 2 di terza area, 16 di seconda area e 3 di prima area), nonché alle dovute acquisizioni del personale delle Camere di Commercio<sup>14</sup> (**12 unità** di cui 7 di terza area e 5 di seconda).

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

Per far fronte alle cospicue cessazioni previste nel triennio sarà utilizzata anche la leva della mobilità: circa **900** unità (di cui **450** di terza area, **450** di seconda area e 3 di prima area). Già nel 2018 si prevede l'ingresso per tale via di circa **350 unità**<sup>15</sup>, di cui 175 di terza area e 175 di seconda area. L'acquisizione delle ulteriori 550 unità sarà distribuita in parti uguali nel biennio 2019 – 2020.

---

in corso di definizione la relativa richiesta di autorizzazione al Dipartimento della funzione pubblica.

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

<sup>14</sup> Tali acquisizioni saranno finanziate con il dieci per cento del budget 2017 e 2018, ai sensi dell'art. 3 comma 6 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, che prevede: *"... Le camere di commercio, all'esito del piano complessivo di razionalizzazione organizzativa di cui al comma 3, comunicano l'elenco dell'eventuale personale in soprannumero al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri e al Ministero dello sviluppo economico. Il suddetto personale soprannumerario è ricollocato, nel rispetto delle modalità e dei criteri definiti dal decreto adottato in attuazione dell'articolo 1, comma 423, della legge 23 dicembre 2014, n. 190, con le procedure di cui al comma 7, a valere sul dieci per cento delle facoltà di assunzione previste dalla normativa vigente per gli anni 2017 e 2018..."*.

<sup>15</sup> Nelle circa 350 unità sono ricompresi i già citati ingressi per mobilità dalla Croce Rossa Italiana e dalle Camere di Commercio.



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

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

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

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

## Variazione personale in servizio Anno 2018 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

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

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

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

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

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

## Piano dei Fabbisogni di personale 2018-2020 – Aree Funzionali - Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

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

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

## Piano dei Fabbisogni di personale 2018-2020 – Personale Dirigente - Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

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

(1) Escluso il Direttore dell'Agenzia.

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

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

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

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

## ***La formazione***

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

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

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

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

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

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

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

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

Al fine di misurare il raggiungimento degli obiettivi definiti per il 2018, si conferma l'indicatore relativo alle ore di formazione medie pro-capite che dovranno essere contenute nell'intervallo 16 -20 ore; il valore definito per tale indicatore con riferimento all'anno in corso è leggermente inferiore rispetto a quello dello scorso anno (intervallo 18-22), al fine di meglio calibrare i singoli interventi formativi affinché siano effettivamente utili non solo ad accrescere i livelli di conoscenza e di competenza tecnico specialistica ma anche ad agevolare il cambiamento in atto e ad accrescere lo spirito di appartenenza e la consapevolezza identitaria.

Si conferma altresì l'indicatore corrispondente alla percentuale della formazione in aula programmata effettivamente realizzata (calcolato come numero di edizioni dei corsi realizzati su numero di edizioni programmate) per il quale si farà nuovamente riferimento alla percentuale soglia dell'85%, coincidente con quanto previsto lo scorso anno. Tale indicatore è finalizzato a garantire l'attenta definizione dei fabbisogni formativi e l'elevato grado di rispondenza della formazione effettivamente erogata rispetto a quella pianificata. Al tempo stesso, essendo indispensabile lasciare all'attività di formazione un margine di flessibilità che consenta di rispondere adeguatamente a eventuali cambiamenti in corso d'anno delle esigenze formative e/o organizzative, non si ritiene auspicabile un incremento di tale soglia.

### ***Le pari opportunità***

Nel triennio 2018-2020 si darà corso ad attività di analisi finalizzate a creare condizioni lavorative più moderne, meglio conciliabili con gli impegni familiari e, al contempo, improntate al rispetto delle differenze di età e di genere.

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

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

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

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

L'Agenzia si adopererà a favorire prassi lavorative che agevolino la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (ad esempio, limitando l'indizione di riunioni in prossimità della conclusione

dell'orario di lavoro, promuovendo l'utilizzo del software *skype for business*) e, al contempo, a contrastare il permanere (o il diffondersi) di stereotipi uomo-donna nell'ambiente lavorativo (prestando, ad esempio, attenzione al linguaggio e alle immagini utilizzate per la divulgazione di materiale informativo e per la predisposizione di materiale didattico).

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

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

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

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

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

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

### ***Il benessere organizzativo***

L'Agenzia, nella consapevolezza che il benessere organizzativo costituisce un valore imprescindibile per la vita professionale del personale e per la qualità della performance dell'Amministrazione, ha, nel tempo, avviato una serie di iniziative idonee ad assicurare un costante miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti.

Tra le varie iniziative, l'attivazione di convenzioni con società esterne per fornire servizi di carattere generale ai dipendenti nei settori bancario/finanziario, della mobilità e socio-ricreativi.

In particolare, per quanto riguarda il settore trasporti, è stata rinnovata la convenzione con gli Aeroporti di Roma e con l'ATAC (Agenzia del trasporto autoferrotranviario del Comune di Roma) che prevede agevolazioni tariffarie sia per quanto riguarda la possibilità di parcheggio aeroportuale che per l'acquisto di abbonamenti con la metropolitana e gli autobus urbani.

Per quanto riguarda il miglioramento del benessere sui luoghi di lavoro, sono continuamente presidiate le attività per la messa in sicurezza degli immobili, per il miglioramento logistico e ambientale delle strutture sedi dell'Agenzia, per il potenziamento e la messa a norma di impianti (elettrici, antincendio, condizionamento, allarme) nonché per l'acquisizione di arredi e attrezzature che rispondono ai criteri richiesti dal D.lgs. 81/2008. Tali attività hanno consentito e continuano ad assicurare adeguati livelli di sicurezza e salute dei lavoratori nonché il miglioramento dell'efficienza delle strutture, degli Uffici e degli ambienti di lavoro.

Tra le azioni poste in essere per garantire l'uniformità dell'interpretazione e dell'applicazione della norma e degli adempimenti ad essa connessi, è stato adottato il Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro (SGSL) previsto dal decreto legislativo 81/2008, quale strumento, ispirato ai sistemi di qualità, finalizzato a garantire l'adempimento di tutti i principali obblighi giuridici previsti dal Testo Unico in materia di sicurezza.

L'Agenzia, sempre nell'ottica di migliorare il benessere organizzativo, ha continuato il processo di sperimentazione e successiva attivazione del telelavoro, sia di tipo delocalizzato che domiciliare. Con questa modalità di prestazione lavorativa il dipendente può in un qualsiasi luogo ritenuto tecnicamente idoneo - differente dalla sede di organica appartenenza - svolgere la propria attività lavorativa.

Le finalità connesse all'applicazione di tale istituto sono il mantenimento in servizio di lavoratori che, altrimenti, a causa di motivi di salute, familiari o di disagio socio-economico, sarebbero costretti a dimettersi o a collocarsi in aspettativa e/o la necessità, dal punto di vista dell'Amministrazione, di razionalizzare l'organizzazione delle attività e realizzare economie di gestione.

**Dimensione quantitativa dei progetti di “delocalizzazione” – aggiornata al 31 marzo 2017**

DIREZIONE REGIONALE / INTERREGIONALE	anno	n. progetti da avviare nell'anno	n. nuovi progetti avviati nel periodo	n. progetti conclusi nel periodo	n. progetti in corso nel periodo	lavoratori coinvolti ai nuovi progetti nel periodo	tipologia di processi
Campania e Calabria	2011 - 2015		8	2	7	39	diretti back office tributari/supporto
	2016		4	-	10	13	diretti back office tributari/supporto
	2017	2	1	1	10	6	diretti back office tributari/supporto
	<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>58</b>	
Puglia Molise e Basilicata	2012 - 2015		3	-	3	6	diretti back office tributari
	2016		2	-	5	3	diretti back office tributari
	2017	0	0	-	5	0	diretti back office tributari
	<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	
Lazio e Abruzzo	2017	2	0	-	-	3	diretti back office tributari
	<b>Totale</b>	<b>2</b>				<b>3</b>	
Sicilia	2017	1	0	0	0	1	diretti back office tributari
	<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta	2011 - 2015		2	2		5	diretti back office tributari/supporto
	<b>Totale</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	
<b>Totale Agenzia</b>		<b>5</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>76</b>	



## ***Il Budget***

L'articolo 4, comma 1 del vigente Regolamento di contabilità dell'Agenzia prevede che "Il Comitato di gestione, in coerenza e nel rispetto della convenzione prevista dall'art. 59, comma 2, del decreto n. 300/1999, delibera, entro i termini di cui all'art. 24, comma 1, lettera a) del D.Lgs. n. 91/2011, il budget economico annuale, che determina gli obiettivi economici e finanziari e articola le relative previsioni di spesa per le strutture di vertice centrali e periferiche ed è redatto in termini di competenza economica".

Tale disposizione deve essere coordinata con quanto previsto dal Decreto legislativo n. 91/2011 - recante disposizioni di attuazione dell'art. 2 della Legge n. 196/2009 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili - che all'art. 24 ha fissato al 31 dicembre il termine per l'approvazione del bilancio di previsione per l'esercizio successivo e dal D.M. 27 marzo 2013, applicativo della suddetta previsione normativa, che ha precisato "criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica".

Per l'anno 2018, il Comitato di gestione, con delibera n. 353 dell'11 dicembre 2017 ha approvato il budget economico per l'esercizio 2018, che prevede:

- entrate complessive per € 937 milioni. Tale importo si compone di € 933 milioni iscritti sul Capitolo 3920 MEF della Legge di Bilancio per il 2018, di € 4 milioni relativi a ricavi propri stimati;
- uscite complessivamente stimate, necessarie per garantire l'operatività degli uffici dell'Agenzia, pari a circa € 837 milioni;
- una spesa per investimenti di € 100 milioni che comprende tutti gli interventi progettuali di natura ICT e di qualificazione del patrimonio, ivi compresi quelli obbligatori in materia di sicurezza sul lavoro previsti dal D.lgs. 81/2008.

Per il dettaglio delle attività progettuali, con delibera n. 354 dell'11 dicembre 2017, il Comitato di Gestione ha approvato il Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2018-2020 ai sensi dell'art. 5 del Regolamento di Contabilità e nei termini previsti dalla Convenzione che ha fissato al 31 dicembre dell'anno precedente il relativo termine di approvazione.

## ***Il Bilancio di esercizio***

In conformità alle norme stabilite dal Codice Civile, l'Agenzia – personalità giuridica di diritto pubblico, dotata di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria (art. 61 D.lgs. n. 300/99)-predispose annualmente il bilancio di esercizio, costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico, dalla Nota Integrativa e dal Rendiconto finanziario, corredato dalla Relazione sulla Gestione.

La nota integrativa è redatta in base alle norme di cui all'art. 2423 e seguenti del Codice Civile, come modificati dal Decreto legislativo 18 agosto 2015, n. 139, ed integrata con le informazioni ritenute necessarie per una rappresentazione veritiera e corretta dei prospetti

contabili, anche se non richieste da specifiche disposizioni di legge.

I bilanci dell’Agenzia sono pubblicati sul sito internet nella sezione “Amministrazione trasparente/Bilanci” al seguente link:

(<https://www.agenziadoganemonopoli.gov.it/portale/lagenzia/amministrazione-trasparente/bilanci>)

### **Principali risultati conseguiti nel 2017**

Il Piano dell’Agenzia del 2017, suddiviso in due aree strategiche, è così strutturato:

- a) Semplificazione dei rapporti con gli utenti e *compliance*, di cui fanno parte i seguenti obiettivi:
  1. Facilitare gli adempimenti tributari;
  2. Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti;
  3. Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l’attrattiva per le imprese estere;
- b) Prevenzione e contrasto dell’evasione tributaria e degli illeciti extratributari, che comprende i seguenti obiettivi:
  4. Migliorare l’efficacia dell’azione di contrasto dell’evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari;
  5. Tutelare gli interessi erariali nell’ambito del contenzioso.

Di seguito vengono esposti i risultati relativi agli obiettivi strategici per l’anno 2017 presenti nel Piano della Convenzione con il Ministro dell’economia e delle finanze per il triennio 2017-2019.

Per quanto riguarda l’Area strategica della **Semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance**, i risultati conseguiti sono riportati nella **tavola 1** che riporta anche il relativo target fissato in sede di pianificazione.

**Tavola 1 - Risultati quali-quantitativi della produzione - Anno 2017**

<b>Area Strategica Semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance</b>		
<b>Obiettivo 1 - Facilitare gli adempimenti tributari</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Obiettivo 2017</b>	<b>Consuntivo 2017</b>
Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	100%	100%
Numero di iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	270	310
Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	25%	34,4%
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	90%	92,6%
<b>Obiettivo 2 - Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Obiettivo 2017</b>	<b>Consuntivo 2017</b>
Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana nei principali porti (Periodo di osservazione gennaio/aprile 2017 – confronto con gennaio/aprile 2016)	22%	33%
Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli aeroporti con maggior traffico (Periodo di osservazione gennaio/aprile 2017 – confronto con gennaio/aprile 2016)	25%	38%
Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli altri uffici (Periodo di osservazione gennaio/aprile 2017 – confronto con gennaio/aprile 2016)	22%	21%
Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transito) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	40%	72,5%
Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme dell'UE	20%	85,%
Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni (Area Monopoli).	87%	87%
<b>Obiettivo 3 - Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Obiettivo 2017</b>	<b>Consuntivo 2017</b>
Percentuale di dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti	5%	4,7%
Incremento del numero dei container inoltrati nei fast corridors	10%	220%
Numero di navi ammesse allo sdoganamento in mare	1.000	1.191
Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni AEO rilasciate	96%	99,8%
Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	90%	99,7%
Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	40%	46,4%

A consuntivo, tutti gli obiettivi prefissati risultano sostanzialmente conseguiti. Di particolare rilevanza, sotto il profilo della semplificazione e del miglioramento della qualità dei servizi, sono i risultati conseguiti attraverso i seguenti indicatori:

- **“percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all’utenza”**: il risultato di consuntivo pari al 34,4%, superiore rispetto a target pianificato, attesta la rapidità di risposta dell’Agenzia alle istanze dell’utenza;
- **“riduzione della percentuale del time release per operazioni di importazione, in procedura ordinaria presso la dogana”**, effettuate nei principali porti e negli aeroporti con maggior traffico: i risultati consuntivati, superiori ai target pianificati, rendono significativo il forte interesse degli operatori economici che sdoganano nei principali porti e aeroporti - ove si concentra il maggior numero di dichiarazioni doganali - ad aderire in maniera sempre più intensa alla facilitazione della trasmissione elettronica dei documenti di accompagnamento, determinando quindi una forte riduzione del time release. Tale innovazione è stata invece accolta con minore entusiasmo negli altri uffici, ove, infatti, la riduzione del time release si apprezza sostanzialmente in linea con le previsioni;
- **“percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di rivendite speciali e di patentini tabacchi”**: il risultato conseguito è in linea con il target annuale fissato (87%). Attraverso una rivisitazione dei processi lavorativi degli Uffici, si è potuto conseguire l’obiettivo prefissato di diminuire ulteriormente i giorni di lavorazione da 110 del 2016, a 105 nel 2017.
- **“incremento del numero dei container inoltrati nei fasts corridors”**: l’importante risultato raggiunto, che testimonia il valore delle innovazioni introdotte e il relativo gradimento degli operatori economici, è frutto dell’attrazione di nuovi traffici commerciali in ragione dei benefici forniti dai corridoi controllati. In particolare due tratte hanno avuto un incremento notevole che è andato oltre ogni più rosea aspettativa, quella di La Spezia-Melzo e il corridoio intermodale Genova-Rivalta. La tratta La Spezia-Melzo gestita da Sogemar - Contship Italia è un corridoio multicliente fruito da diversi operatori, tra i quali Adidas. Nel 2017 l’incremento della movimentazione è stata di 4.300 container rispetto al 2016. Analogamente il corridoio intermodale Genova-Rivalta ha avuto un incremento di 1.500 container nel 2017. Tale corridoio è di uso esclusivo di IKEA che ha utilizzato la tratta per migliorare il ciclo di import.

Per quel che concerne l'Area strategica della "Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari" l'Agenzia nel corso del 2017 ha svolto una incisiva attività di contrasto delle violazioni in materia tributaria con l'obiettivo di assicurare un adeguato livello di vigilanza e di presidio nel settore doganale, delle accise, dei giochi e dei tabacchi. Specifica attenzione è stata dedicata anche alla lotta ai fenomeni della sottofatturazione e della contraffazione, avvalendosi di sistemi di analisi dei rischi in grado di effettuare una selezione delle operazioni da sottoporre a controllo in tempo reale, per aumentare l'efficacia degli interventi senza ostacolare la fluidità dei traffici commerciali. E' stata intensificata l'azione di deterrenza anche grazie allo sviluppo e implementazione di una mirata attività di intelligence e di applicazione di innovative metodologie di controllo preventivo basate sulla verifica dei sistemi interni aziendali.

I risultati raggiunti in tale area strategica sono indicati nella **tavola 2**, che riporta anche il relativo target fissato in sede di pianificazione.

**Tavola 2 - Risultati quali-quantitativi della produzione - Anno 2017**

<b>Area strategica Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari</b>		
<b>Obiettivo 4 - Migliorare l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Obiettivo 2017</b>	<b>Consuntivo 2017</b>
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	60%	70,7%
Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	50%	59,2%
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	50%	65,4%
Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	20%	35,4%
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	18%	24,1%
Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	30%	40,4%
Tasso di positività dei controlli in materia valutaria	24%	27,8%
Tasso di positività dei controlli selezionati attraverso la procedura OTELLO (Online Tax Refund at Exit: Light Lane Optimization) ai sensi dell'art. 38 quater D.P.R. 633/72	8%	8,5%
Indice di presidio del territorio nel settore delle accise (Area Dogane)	30%	34%
Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	30%	34,9%
Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento-(Area Monopoli)	90%	99,9%
Numero di sistemi e piattaforme di giochi on line sottoposti a controlli	10	10
<b>Obiettivo 5 - Tutelare gli interessi erariali nell'ambito del contenzioso</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Obiettivo 2017</b>	<b>Consuntivo 2017</b>
Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	80%	97,6%
Indice di vittoria in materia di contenzioso tributario (% di controversie decise in via definitiva a favore dell'erario) - Area Dogane	80%	85,2%
Contenzioso civile - Numero di relazioni inviate all'Avvocatura dello Stato ai fini della costituzione in giudizio nei processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre /Numero processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli)	95%	99,8%
Contenzioso tributario - numero di costituzioni in giudizio/ Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli)	93%	97,4%
Indice di conclusione dei procedimenti di ricorso/reclamo con proposte formulate d'ufficio ex art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. N. 546/92 (Area Monopoli)	50%	68,5%

I risultati conseguiti nel 2017 nell'ambito dell'obiettivo 4 confermano la costante e incisiva azione svolta dall'Agenzia nel contrastare le violazioni in materia tributaria con l'obiettivo di assicurare un adeguato livello di vigilanza e di presidio nel settore doganale, delle accise, dei giochi e dei tabacchi.

A consuntivo, rispetto ai target attesi previsti nel Piano dell'Agenzia, tutti gli obiettivi risultano conseguiti. Di particolare rilevanza, sotto il profilo dell'efficacia dell'azione, sono i risultati rappresentati attraverso gli indicatori **"tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi"** (+7,9% rispetto al 2016), **"tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione"** (+1,9,% rispetto al 2016), **"tasso di positività degli interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio"** (+6,8% rispetto al 2016). Tali risultati sono frutto dell'accurata selezione operata in sede di analisi dei rischi, che ha permesso una più mirata individuazione delle operazioni e dei soggetti da controllare. Infatti, nel 2017, è stata pianificata e attuata una diminuzione dei controlli in ambito doganale rispetto al 2016, con l'obiettivo di migliorarne l'efficacia attraverso un'azione mirata, basata su tecniche evolute di analisi dei rischi, volta anche a ridurre l'invasività dei controlli stessi.

L'indicatore **"indice di presidio nel settore accise"** mira a valutare il tasso di effettuazione delle attività di verifica con accesso aventi carattere di ordinarietà e rappresenta la capacità di controllo del settore accise - ad esclusione dei tabacchi - da parte dell'Agenzia. Nel 2017, il risultato di tale indicatore è stato pari al 34%, superiore all'obiettivo pianificato (30%).

Per quanto riguarda l'indicatore **"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"** il risultato di consuntivo è del 34,9%, superiore al valore annuale programmato del 30% sia al dato di consuntivo del 2016 (27,9%). Nel 2017 sono stati sottoposti a verifica n. **33.669** esercizi operanti nel settore delle scommesse e degli apparecchi da gioco, su un totale di 96.582 esercizi gestiti.

L'indicatore **"Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione"** registra un consuntivo del 40,4%, superiore al target pianificato del 30%, realizzato attraverso n. 44 controlli con esito positivo su un totale di n. 109 effettuati..

Con riferimento, infine, all'obiettivo 5 **"Tutelare gli interessi erariali nell'ambito del contenzioso"** i dati di consuntivo 2017 degli indicatori, sia relativi alle attività dell'Area dogane che

a quelle dell'Area monopoli, sono tutti superiori al target pianificato e rappresentativi dell'efficacia e regolarità dell'azione dell'Agenzia.

I risultati conseguiti nel 2017 nell'ambito dell'azione di tutela degli interessi erariali e di presidio della pretesa tributaria vanno attribuiti a molteplici fattori quali: la qualificata attività di verifica accompagnata da una precisa e circostanziata esposizione degli elementi di fatto e di diritto; la tempestiva costituzione in giudizio nella cause innanzi alle Commissioni Tributarie; la proficua attività di formazione del personale addetto al contenzioso; la costante partecipazione alle udienze di trattazione che ha consentito una migliore esposizione della normativa doganale e delle motivazioni sottostanti la posizione giudiziale dell'Agenzia.



## LE ATTIVITA' OPERATIVE

Nelle tavole successive sono riepilogati i risultati operativi conseguiti dall'Agenzia nel 2017 nei diversi settori di attività (dogane, accise, giochi, tabacchi).

### Numero dichiarazioni doganali - periodo 2016-2017

Dichiarazioni doganali			
2016		2017	
<b>Numero dichiarazioni doganali</b> <i>(in milioni):</i>	19,04	<b>Numero dichiarazioni doganali</b> <i>(in milioni):</i>	20,3
di cui: importazioni	5,58	di cui: importazioni	5,8
esportazioni	12,32	esportazioni	13,3
transito	1,03	transito	1,1
introduzione in deposito	0,12	introduzione in deposito	0,12
<b>Numero di singoli dichiarati</b> <i>(in milioni):</i>	29,45	<b>Numero di singoli dichiarati</b> <i>(in milioni):</i>	32,2
di cui: importazioni	8,05	di cui: importazioni	8,6
esportazioni	18,61	esportazioni	20,7
transito	2,6	transito	2,7
introduzione in deposito	0,19	introduzione in deposito	0,18

Dalla tabella sopra riportata si evidenzia che l'Agenzia nel 2017 ha trattato 20,3 milioni di dichiarazioni doganali, con un incremento rispetto al 2016 del 6,6% (19,04 milioni). L'incremento maggiore (7,9%) è stato registrato nel settore delle esportazioni dove sono state trattate 13,3 milioni di dichiarazioni a fronte delle 12,3 milioni trattate nel 2016. Tale incremento è confermato dal numero dei singoli dichiarati in esportazione: 20,7 milioni nel 2017; 18,6 milioni nel 2016.

Complessivamente, l'Agenzia nel 2017 ha accertato introiti per 74,2 miliardi di euro, di cui oltre 50 miliardi di euro derivanti dalle attività inerenti all'Area Dogane ed oltre 24 miliardi di euro dalle attività inerenti all'Area monopoli. Il maggior incremento è stato registrato nel settore dell'IVA all'importazione, mentre per gli altri settori (accise, accise settore tabacchi e gioco) il dato del 2017 è pressoché stazionario rispetto agli esercizi precedenti.

Si riporta di seguito il dettaglio degli introiti accertati nel triennio 2015-2017.

**Introiti Agenzia – periodo 2015-2017**

<b>Introiti accertati</b>			
<b>Area dogane</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Totale introiti accertati (miliardi di Euro)</b>	<b>48,5</b>	<b>48,2</b>	<b>50,1</b>
di cui: accise	33,4	34	34,1
di cui: diritti doganali	14,6	13,8	15,6
di cui: dazi	2,2	2,2	2,3
di cui: IVA all'importazione	12,4	11,6	13,3
di cui: altro	0,5	0,4	0,4
<b>Area monopoli</b>			
<b>Totale introiti accertati (miliardi di Euro)</b>	<b>22,9</b>	<b>24,5</b>	<b>24,1</b>
di cui: giochi	8,8	10,5	10,3
di cui: accise (+IVA sui tabacchi)	14,1	14	13,8

Per quanto riguarda il settore dei giochi, ed in particolare la "Raccolta", ovvero il totale delle somme giocate in una certa unità di tempo, nel 2017, il volume complessivo è stato di 101,8 miliardi di euro, con un incremento rispetto all'anno precedente del 6,15%. La "Spesa" per il gioco – che corrisponde al ricavato (o "Volume d'affari") della filiera ottenuto sottraendo le "Vincite" realizzate nel periodo (82,7 miliardi di euro) dalla "Raccolta" – nel 2017 è rimasta pressoché invariata rispetto all'anno precedente (pari a 19,2 miliardi di euro).

La "Spesa" è presa a riferimento anche per dimensionare l'incidenza della tassazione. Oggi, la tassazione complessiva del settore - 10,3 miliardi di euro - è pari a circa il 50% della spesa, come si evince dalla tabella sottostante.

### Entrate erariali del settore giochi – periodo 2016-2017

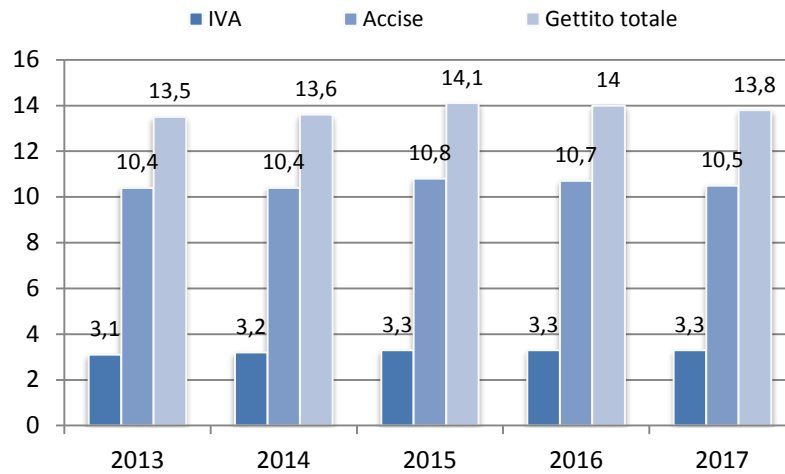
Tipologia di gioco	Spesa dei giocatori (dati in milioni)			Entrate erariali (dati in milioni)		
	2016	2017	Var. 2017/2016	2016	2017	Var. 2017/2016
AWP-Apparecchi da gioco con vincite in denaro (c. 6 a) e c. 7)	7.718	7.799	1,05%	4.607	4.756	3,23%
Lotterie	2.431	2.438	0,29%	1.335	1.328	-0,52%
VLT Video Lotteries Terminal (c. 6 b)	2.767	2.846	2,86%	1.271	1.374	8,10%
Lotto	3.068	2.423	-21,02%	1.808	1.277	-29,37%
Giochi numerici a totalizzatore (Superenalotto, superstar, ecc.)	730	619	-15,21%	468	434	-7,26%
Giochi a base sportiva	939	1.346	43,34%	189	269	42,33%
Giochi di abilità a distanza (Casinò game, Cash games, ecc.)	579	723	24,87%	116	144	24,14%
Bingo	566	1.531	170,49%	192	187	-2,60%
Giochi a base ippica	170	152	-10,59%	28	26	-7,14%
Betting exchange	3	6	100,00%	1	1	42,86%
Scommesse virtuali	191	235	23,04%	38	47	23,68%
Prelievo 6%	394	449	13,96%	394	449	13,96%
Prelievo conti dormienti				2	3	
<b>TOTALE</b>	<b>19.556</b>	<b>20.567</b>	<b>5,17%</b>	<b>10.449</b>	<b>10.295</b>	<b>-1,47%</b>

La tabella conferma, inoltre, per il 2017, il trend di crescita per gli apparecchi da gioco con vincite in denaro che rappresentano circa il 46,2% del totale delle entrate per il settore.

Per quanto riguarda le accise relative al settore tabacchi, come si è sopra accennato, si registra un andamento stazionario del gettito nel corso degli ultimi anni nonostante un calo costante nell'immissione in consumo delle sigarette, passate da 74 milioni di kg nel 2013 a 69,3 nel 2017. Il trend negativo dei consumi delle sigarette, che rappresentano il 90% del mercato, unitamente al riposizionamento in basso dei prezzi di tali prodotti, all'aumento delle vendite dei trinciati per arrotolare le sigarette e dei sigaretti, con conseguente spostamento dei consumi verso prodotti più economici, ha portato all'emanazione del DM 13 giugno 2017, ai sensi dell'art. 1, comma 2 del D.lgs. 188/2014, al fine di conseguire un maggior gettito. L'incremento della fiscalità sulle sigarette stabilito con il citato decreto non ha, tuttavia, avuto un effetto traslativo sui prezzi di vendita in quanto i produttori, non solo non hanno avanzato richieste di aumento dei prezzi, ma hanno riposizionato in basso le tariffe di alcuni marchi.

Nel successivo grafico viene mostrato l'andamento nel periodo 2013-2017 del gettito nel settore dei tabacchi con l'evidenziazione delle componenti accise e IVA.

### Andamento del gettito settore tabacchi (miliardi di €)



## I CONTROLLI

La tabella seguente riporta i dati di consuntivo per ciascun anno del triennio 2015-2017 delle principali tipologie di controlli svolti dall’Agenzia.

### Controlli effettuati dall’Agenzia – periodo 2015-2017

<b>I controlli</b>			
<b>Area Dogane</b>			
<b>Tipologie di controlli doganali</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Controlli doganali	1.332.057	1.290.413	1.064.444
Controlli accise	43.375	46.607	48.592
Controlli sui passeggeri	61.699	80.009	101.321
Controlli AEO	748	564	577
Controlli anticontraffazione di iniziativa	21.144	18.486	15.451
Analisi di laboratorio eseguite	61.201	61.255	61.269
Scansioni scanner eseguite	41.442	43.351	41.009
<b>Area Monopoli</b>			
Esercizi controllati (giochi)	32.015	33.578	33.669
Esercizi controllati (tabacchi)	8.906	9.628	8.591
Depositi fiscali controllati	647	618	702
<b>Totale controlli nel settore dei giochi</b>	<b>47.472</b>	<b>47.788</b>	<b>48.815</b>

I risultati operativi delle attività di controllo mettono in evidenza gli effetti della strategia di azione dell’Agenzia che punta alla qualificazione dei controlli, per rafforzarne l’efficacia e ridurne

l'invasività (anche in termini quantitativi) e al presidio dei settori a maggiore rischio in connessione all'evoluzione dei traffici commerciali e del mercato.

## L'ATTIVITA' ANTIFRODE

Nel 2017 sono stati sequestrati circa **45,5 milioni di pezzi** (+485,4% rispetto al 2016) e circa **9.091 tonnellate di merci** (-30,1% rispetto all'anno precedente) per un **valore accertato di 144,0 milioni di euro** ed un **valore stimato di 281,7 milioni di euro**. La valuta sequestrata ammonta a circa **511,6 milioni di euro**. Tutto questo per un totale di 32.684 schede positive (+7,0% rispetto al 2016) di cui il 39,9% nei confronti di ditte, il 41,3% nei confronti di passeggeri, il 18,3% per quanto concerne "poste e corrieri" e lo 0,5% per le spedizioni commerciali con autista.

Le attività di contrasto alla sottofatturazione e le attività di verifica a posteriori hanno determinato un ammontare di **sanzioni** pari a circa **2,3 miliardi di euro** (importo al netto delle sanzioni relative al "contrabbando di tabacchi" pari a circa 287,2 milioni di euro) e **Maggiori Diritti Accertati (MDA)** per circa **1,85 miliardi di euro**.

### Risultati attività antifrode - anno 2017

RISULTATI E RAFFRONTI CON IL 2016								
Anni	<i>(dati in milioni)</i>							Schede positive
	Quantità		Valore accertato (euro)	Valore stimato (euro)	MDA (euro)	Sanzioni (euro)	Valuta sequestrata (euro)	
	Kg/litri	pezzi						
<b>2017</b>	9.1	45.5	144	281.7	1.850	2.351	511.6	32.684
<b>2016</b>	13.0	7.8	252.6	284.5	1.716	2.042	5.7	30.532

Nel 2017 il maggior quantitativo di merce (in termini di pezzi) è stato sequestrato per violazioni della normativa sugli stupefacenti (circa 37,5 milioni di pezzi che rappresentano l'82,0% del totale) seguito dalle violazioni per contraffazione (circa 1,9 milioni di pezzi corrispondenti al 4,2%), dalle violazioni in materia di tabacchi (circa 1,9 milioni di pacchetti che costituiscono il 4,1% del totale), sicurezza prodotti (circa 1,1 milioni di pezzi che rappresentano il 2,4% del totale), made in Italy (circa 867 mila pezzi che rappresentano l'1,9% del totale), dalle violazioni dell'Accordo di Madrid (circa 861 mila pezzi che rappresentano l'1,9% del totale) e dai medicinali/dispositivi medici non ammessi (circa 770 mila pezzi che costituiscono l'1,7% del totale dei sequestri). I maggiori quantitativi espressi in peso (tonnellate) sono stati sequestrati/respinti per violazioni della

normativa sulle accise (circa 3,2 milioni di litri che rappresentano il 27,2% del totale sequestrato), seguite dalle violazioni della normativa rifiuti (circa 1.662 tonnellate che costituiscono il 13,9% del totale) e dalla frode in commercio (circa 1.417 tonnellate che costituiscono l'11,9% del totale). Le violazioni che hanno portato al sequestro di merce con un più alto valore accertato e di conseguenza anche di più alto valore stimato sono quelle sugli stupefacenti, sulla contraffazione, sui tabacchi e sulle frodi carosello/IVA intracomunitaria. In termini di MDA i maggiori importi sono stati accertati per le violazioni sull'IVA intracomunitaria/frode carosello (il 58,1% del totale), per le violazioni accise (il 21,4%) e per il plafond (il 10,7% del totale). Le maggiori sanzioni si registrano per le violazioni sull'IVA intracomunitaria/frode carosello (il 56,6% del totale delle sanzioni), accise (15,3%), norme valutarie (9,8%) e sul plafond (9,2%).

La tabella che segue mostra i risultati a consuntivo dell'azione di contrasto ai fenomeni dell'evasione fiscale e agli illeciti extratributari in termini di prodotti, quantità sequestrate, sanzioni e schede positive per le principali tipologie di violazione nel biennio 2016-2017.

**Tavola 8 – Principali sequestri – periodo 2016-2017**

Prodotti sequestrati	2016			2017		
	Q.tà/Pezzi	Sanzioni (euro)	Schede positive	Q.tà/Pezzi	Sanzioni (euro)	Schede positive
<b>Anti contraffazione</b>	2.232.449	817.156	4.058	1.934.806	976.289	4.726
<b>Tutela "MADE IN ITALY"</b>						
n. prodotti	468.494	-	-	866.910	-	-
più prodotti sfusi Kg/Lt	996.830	625.603	146	218.737	870.000	154
<b>Violazione tabacchi</b> (compreso contrabbando di sigarette e sigari) (n. pacchetti)	2.232.084	-	1.152	1.889.979 <sup>a)</sup>	-	1.170
<b>Traffico illecito rifiuti</b> (in tonnellate)	2.081	-	319	1.662	269.203	386
<b>Medicinali non ammessi</b>	773.566	550.000	550	770.462	332.582	627
<b>Sicurezza prodotti</b>	1.111.650	89.725.897	379	1.120.297	188.554	988
<b>Valuta</b>	5.695.176	4.207.654	5.419	511.585.266 <sup>b)</sup>	230.759.897	6.313
<b>Stupefacenti</b> (in kg)	5.544	143.007	1.679	5.785	-	1.342
di cui - Cocaina (pura)	2.303,9	-	-	2.112,2	-	-
di cui - Eroina	168,6	-	-	120,7	-	-
di cui - Marijuana	1.589,7	-	-	2.587,2	-	-
di cui - Hashish	736,1	-	-	58,9	-	-
di cui - Khat	714,9	-	-	814,5	-	-
di cui - Anfetaminici	3,7	-	-	54,1	-	-
di cui - Altro	27,1	-	-	37,4	-	-

<sup>a)</sup> Cui vanno aggiunte circa 71,4 tonnellate di tabacco sfuso (+135,8% rispetto all'anno precedente).

<sup>b)</sup> Nel 2017 è stato effettuato un sequestro di un certificato azionario (della Union Bank of Switzerland) di circa 450 milioni di euro.

Oltre a quanto illustrato nella precedente tavola, in materia di **sicurezza dei prodotti**, nel 2017, è stato sequestrato un quantitativo di merci pari a 233.940 kg (+234,4% rispetto al 2016) **per un valore accertato di € 4.241.155 (+202,7% rispetto al 2016)**.

I risultati delle attività antifrode nei diversi settori di intervento sono correlati all'incisiva azione di contrasto a determinati fenomeni (sottofatturazione all'importazione, contraffazione, traffico illecito di rifiuti e, in parte, stupefacenti) condotta dall'Agenzia nel corso degli anni; infatti, una forte azione di contrasto a un determinato fenomeno fraudolento, nel corso del tempo, ha portato come conseguenza, lo spostamento dei traffici verso altri Paesi dell'Unione dotati di dispositivi di controllo doganale meno attenti, anche in ragione di un quadro normativo a livello nazionale in diversi Paesi dell'Unione Europea meno vincolante rispetto a quello italiano.

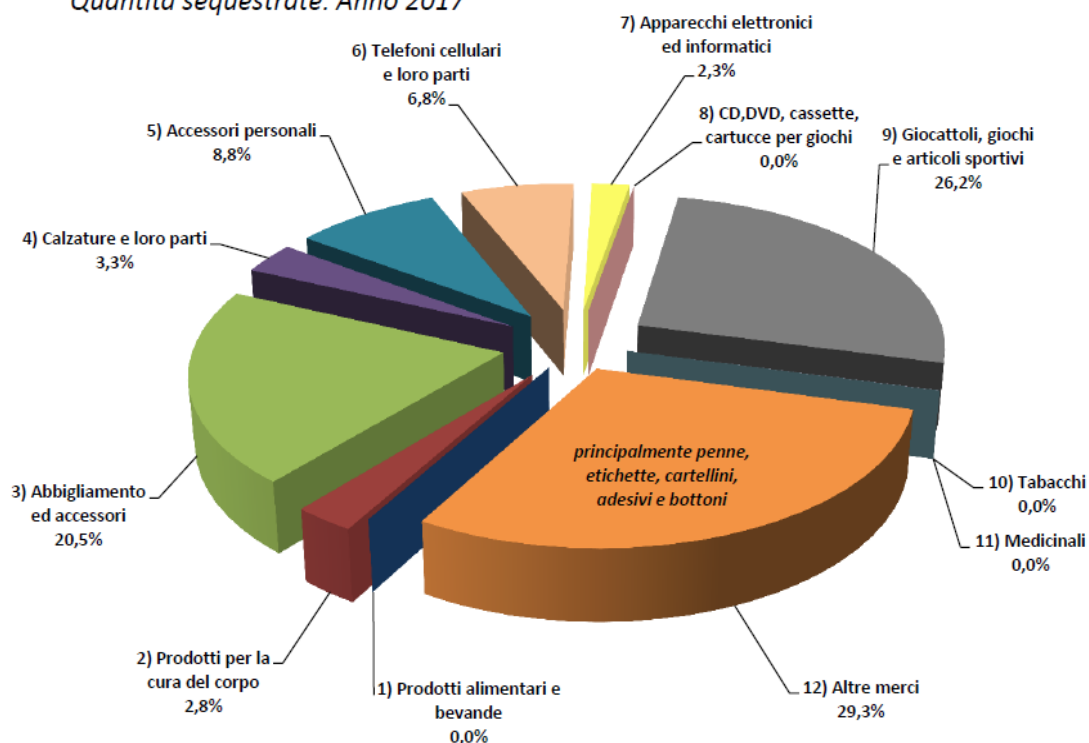
Di seguito, si riepilogano i risultati conseguiti per settore di intervento.

Al fine di contrastare il fenomeno della **contraffazione**, nel 2017, sono stati effettuati 25.922 controlli con un tasso di positività pari al 24,1% (a fronte di un risultato pari al 22,2% nel 2016); sono stati sequestrati complessivamente **1.934.806** pezzi con una riduzione del 13,3% rispetto al precedente esercizio sebbene **con un valore accertato superiore** (12.972.779 di euro; +16,7% rispetto al 2016).

Viene di seguito riportata la ripartizione percentuale dei pezzi sequestrati nell'ambito del contrasto alla contraffazione con indicazione delle categorie merceologiche della TAXUD.

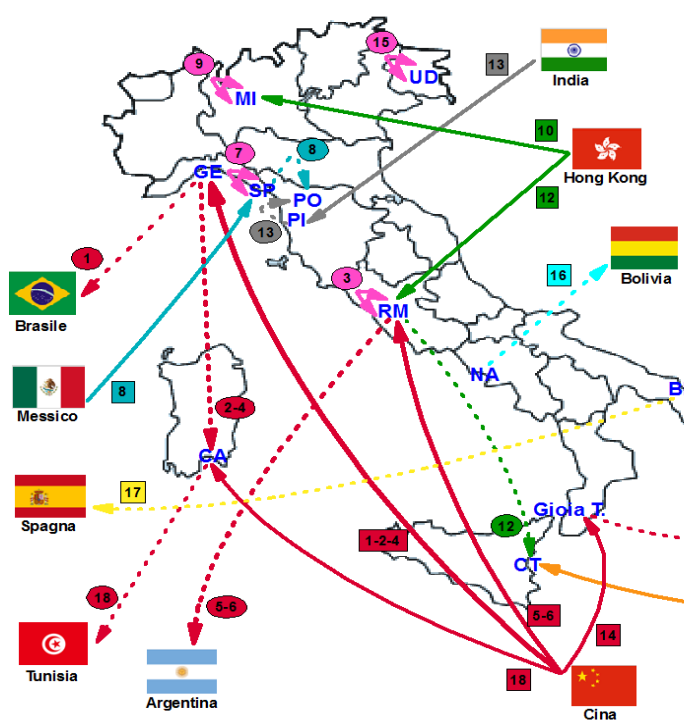
# CONTRAFFAZIONE - Categorie TAXUD

Quantità sequestrate: Anno 2017



## PRINCIPALI CASI DI CONTRAFFAZIONE

Anno 2017



N°	MERCE	QUANTITA' (pezzi)	UFF	Or/Pr	Dest.
1	giocattoli	344.760	GENOVA 2 - VOLTRI	CN	BR
2	minuterie e cancelleria	195.711	GENOVA 2 - VOLTRI	CN	Cagliari
3	abbigliamento (pantaloni)	151.819	ROMA 1		deposito/magazzino
4	calamite, palloni, stickers	118.440	GENOVA 2 - VOLTRI	CN	Cagliari
5	etichette in tessuto	118.000	ROMA 2 - FIUMICINO	CN	AR
6	etichette in tessuto	80.000	ROMA 2 - FIUMICINO	CN	AR
7	abbigliamento (calze/calzini)	74.823	LA SPEZIA		deposito/magazzino
8	scarpe	67.737	LA SPEZIA		MX Prato
9	profumi	27.360	MILANO 3		deposito/magazzino
10	lamette da barba ed altro	25.576	MILANO - MALPENSA	HK	Milano
11	accessori auto	26.506	CATANIA	TR	Catania
12	auricolari	20.000	ROMA 2 - FIUMICINO	HK	Catania
13	etichette	20.000	PISA - AEROPORTO	IN	Prato
14	giocattoli	19.788	GIOIA TAURO	CN	HR
15	pellet	16.754	UDINE - ZONA ARTIGIANALE		deposito/magazzino
16	abbigliamento + etichette	12.570	NAPOLI 2 - NOLA	IT	BO
17	calzature (sportive)	12.216	BRINDISI - COSTA MORENA	BG	ES
18	calzature (ciabatte)	12.000	CAGLIARI - PORTO CANALE	CN	TN
Tot seq. più significativi		1.344.060			
Altri sequestri		590.746			
Totale Anno 2017		1.934.806			

LEGENDA:

- ▭ origine/provenienza
- destinazione finale
- nazionale
- internazionale

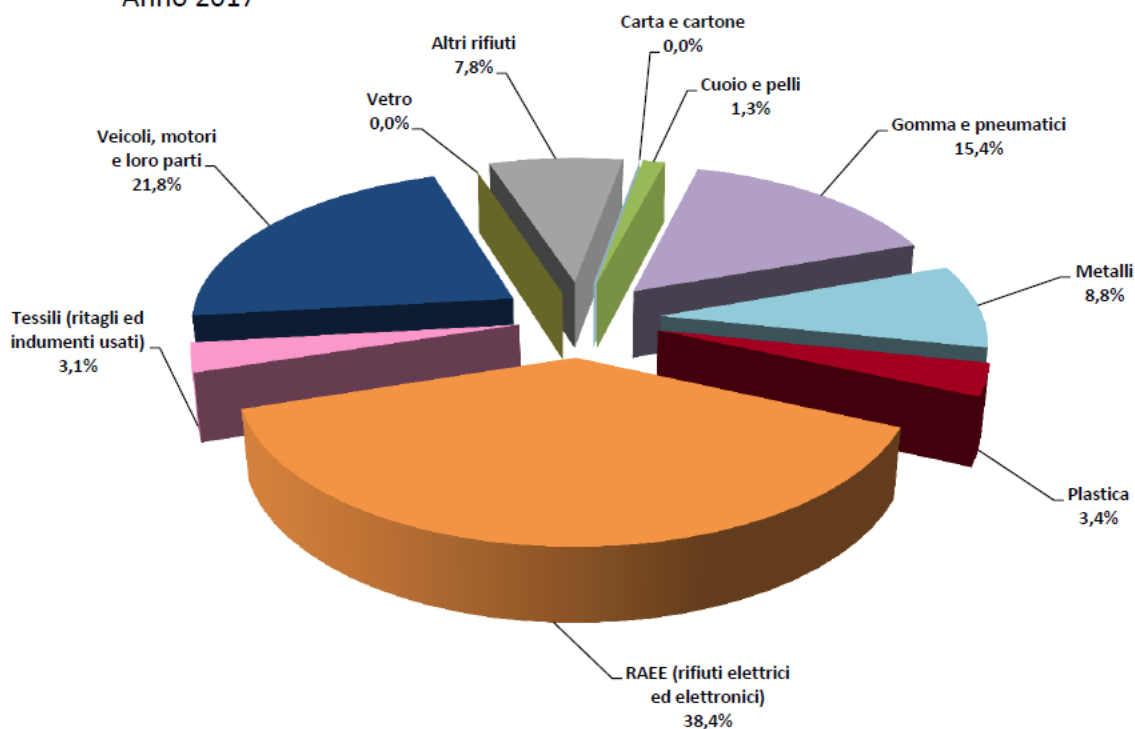


La cartina dei maggiori sequestri, sopra riportata, permette di individuare come i principali flussi provenienti dalla Cina prediligano i porti del lato tirrenico quali: Genova, Gioia Tauro, La Spezia e Cagliari più l'aeroporto di Roma Fiumicino; per i flussi provenienti dall'Asia, quali India e Hong Kong gli aeroporti di riferimento risultano essere quelli di Roma Fiumicino, Milano Malpensa e Pisa; per i flussi di merce contraffatta provenienti dall'America Centrale (nel caso di specie il Messico) il porto di riferimento risulta essere quello di La Spezia, mentre per i flussi provenienti dal medio oriente (Turchia) il porto di riferimento risulta essere quello di Catania. I principali paesi di origine per contraffazione sono la Cina (60,2%) seguita da Hong Kong (5,9%), Messico (3,5%), e Turchia (3,2%). Nel 2017 le destinazioni finali dei principali sequestri hanno riguardato sia città italiane quali La Spezia, Prato, Roma, Cagliari, Milano, Bari e Catania; sia destinazioni UE ed EXTRA UE quali il Brasile, l'Argentina, la Tunisia, la Spagna e la Croazia; per quest'ultime gli scali di transito sono risultati essere i porti di Gioia Tauro, Cagliari, Brindisi, Genova e l'aeroporto di Roma Fiumicino.

Per quanto riguarda le violazioni alla normativa sui **rifiuti**, nel 2017 l'Agenzia ha effettuato sequestri per un quantitativo pari a 1.661.679 kg/lt. Le principali tipologie sequestrate, nonché la loro distribuzione percentuale, è mostrata nel seguente grafico.

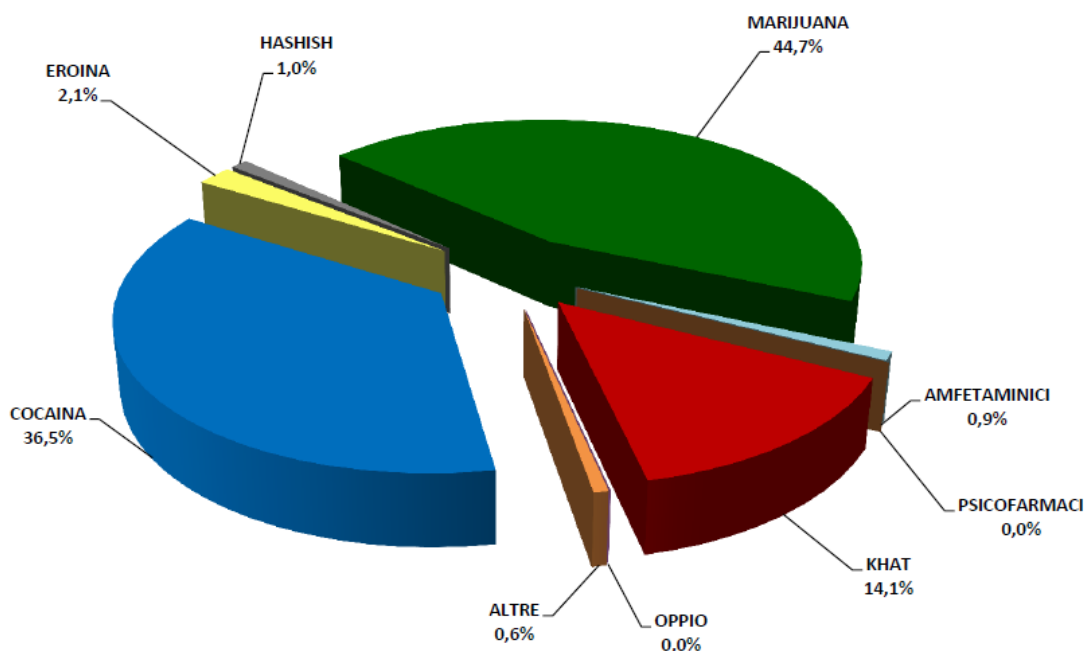
### RIFIUTI (kg/lt) - tipologia

Anno 2017



L'Agenzia, nel 2017, ha sequestrato **stupefacenti** per circa **5,8 tonnellate (+4,3%** rispetto all'anno precedente) e circa 37,5 milioni di pezzi (pasticche o similari). Considerando le quantità in kilogrammi, il 36,5% ha riguardato la cocaina, il 14,1% il khat, il 44,7% la marijuana, il 2,1% l'eroina e l'1,0% l'hashish.

**Stupefacenti (kg/litri) - Tipologia**  
Anno 2017



Relativamente al fenomeno della **sottofatturazione**, nel 2017 sono stati effettuati 5.229 controlli dei quali **3.419** hanno fatto rilevare irregolarità (65,4% del totale dei controlli, nel 2016 le difformità erano state il 58,6% del totale dei controlli). L'attività di contrasto alla sottofatturazione ha determinato un ammontare di sanzioni pari a **53,1 milioni di euro** e **maggiori diritti accertati per circa 16,8 milioni di euro**. Le difformità hanno riguardato principalmente la violazione dell'Art.303 del TULD (88,9% del totale delle irregolarità) seguita dalle violazioni sul contrabbando penale (5,6%) e contrabbando amministrativo (5,5%).

## Risultati nel campo della sottofatturazione - Anno 2017

Tipologia violazione	Quantità		MDA (euro)	Sanzioni (euro)	N. notizie di reato
	Kg/litri	Pezzi			
Art. 303 TULD	50.070	120.770	15.306.740	45.836.023	8
Contrabbando amministrativo	49.768	7.117	60.362	155.337	0
Contrabbando penale	49	257.770	1.399.495	7.115.284	26
<b>Totale</b>	<b>99.887</b>	<b>385.657</b>	<b>16.766.597</b>	<b>53.106.644</b>	<b>34</b>

## La pianificazione triennale

### **Quadro di riferimento esterno ed interno**

L'attività dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli risente dell'andamento dell'economia nazionale e di quella globale sempre più influenzate da incertezze e da tensioni in particolari aree geografiche.

L'economia globale, secondo le ultime stime dell'OCSE, sta crescendo ad un ritmo più rapido rispetto al 2010 con una ripresa sempre più sincronizzata tra i vari paesi. Tuttavia, il miglioramento nel suo insieme resta modesto se paragonato agli standard del passato e non sembrano esserci ancora le basi per assicurare una crescita forte e sostenuta nel medio termine.

Anche se le prospettive di crescita a breve termine dell'economia mondiale sono favorevoli, i rischi per l'economia globale derivano dall'eventualità di un brusco rialzo della volatilità sui mercati finanziari, attualmente ai minimi storici, e dal possibile acuirsi di tensioni geopolitiche.

Il PIL mondiale nel 2017 è aumentato del 3,5% contro il 3,2% del 2016. Nell'area dell'Eurozona, si rilevano significativi segni di ripresa della situazione economica produttiva: le previsioni, infatti, stimano una crescita del PIL del +1,9% e +1,7% nel 2018. La crescita italiana pari a circa l'1,5% del 2017 è stimata per il 2018 a circa l'1,2%.

**Tabella n.1 Principali indicatori macroeconomici**

DESCRIZIONE	2015	2016	Stima 2017
PIL mondiale (variazioni percentuali) *	3,4	3,2	3,5
PIL area euro (variazioni percentuali)*	2,0	1,8	1,9
PIL Italia (variazioni percentuali) *	0,8	0,9	1,5
Entrate erariali (variazioni percentuali)*	2,51	4,26	1,88
Pressione fiscale Italia *	43,3	42,9	42,6

\* Ministero dell'Economia e delle Finanze – nota di aggiornamento DEF 2017

In questo contesto, l'Agencia opera intrattenendo relazioni istituzionali anche al di fuori del contesto nazionale svolgendo attività molto diverse tra loro sia per tipologia sia per quanto attiene ai soggetti pubblici e privati coinvolti.

Il contesto esterno di riferimento può quindi presentare caratteristiche estremamente varie da ufficio a ufficio, a seconda che lo stesso sia ubicato all'interno di un porto o di un aeroporto o in un'area geografica a più o meno forte vocazione produttiva o caratterizzata dalla presenza di criminalità.

Anche la tipologia di materie trattate (dogane, accise, giochi) comporta distinte categorie di interlocutori ('stakeholder').

L'Agencia opera altresì nel rispetto delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione di cui alla legge 190/2012, predisponendo il relativo Piano triennale (pubblicato sul sito istituzionale al seguente link: <https://www.agenziadoganemonopoli.gov.it/portale/lagenzia/attivita-per-la-prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-prevenzione-della-corruzione> )

### **Quadro delle priorità politiche per il triennio di riferimento**

Il Ministro dell'Economia e delle Finanze, in coerenza con i vincoli e gli obiettivi stabiliti nel Documento di economia e finanza 2017, in data 5 dicembre 2017 ha emanato l'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2018-2020. Nel documento sono indicate le linee di sviluppo della politica fiscale nonché le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria che tengono anche conto delle indicazioni fornite nei rapporti richiesti e predisposti dall'OCSE e dal FMI, in un'ottica di prosecuzione del percorso di revisione della struttura organizzativa e funzionale dell'amministrazione fiscale. L'Atto di indirizzo, in particolare, definisce gli indirizzi generali e le priorità da conseguire nel triennio considerato e indica tra gli ambiti di azione, la necessità di proseguire in una strategia integrata per favorire l'adempimento spontaneo e rafforzare la prevenzione e la lotta all'evasione e alle frodi. Sottolinea inoltre la

necessità di attuare misure fiscali volte a rafforzare la competitività delle imprese e le politiche di attrazione degli investimenti.

In particolare l'impegno dell'Agenzia si realizzerà attraverso le seguenti linee strategiche di attività:

1. riduzione dell'onerosità degli adempimenti e dell'invasività dei controlli, favorendo l'adempimento spontaneo anche attraverso ulteriori servizi digitalizzati che amplino i controlli on line secondo il paradigma ONCE (un solo invio/un solo controllo). Sostegno all'incremento della platea degli Operatori Economici Autorizzati e l'utilizzo delle connesse facilitazioni, nonché degli strumenti che determinano la certezza del rapporto doganale;
2. 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;
3. valorizzazione delle procedure innovative introdotte in aderenza all'Agenda Digitale Europea al fine di recuperare reputazione internazionale e attrarre investimenti verso il mercato nazionale;
4. 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;
5. 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";
6. 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. In particolare, nell'ambito della convenzione in essere tra l'Agenzia delle dogane e la Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, saranno potenziate le azioni di prevenzione e repressione degli illeciti extra-tributari connessi al commercio internazionale, con specifico riguardo al contrasto degli interessi economici della criminalità organizzata e al finanziamento del terrorismo;
7. 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;

8. consolidamento del quadro di regolazione del mercato dei giochi finalizzato a elevare la qualità dell'offerta, soprattutto sotto il profilo della tutela dei soggetti vulnerabili, e a combattere l'offerta illegale, anche quando veicolata su reti telematiche da parte di soggetti in difetto di titolo autorizzativo o abilitativo. Saranno promosse attività di studio e analisi del settore del gioco, volte a meglio conoscere le caratteristiche economico sociali dell'offerta e della domanda, al fine di agevolare le azioni di contrasto dell'offerta illegale e di contenimento delle eventuali conseguenze negative associate. Sarà previsto un adeguamento tecnologico dei sistemi di sicurezza e monitoraggio sulle attività di gioco e un rafforzamento delle attività di controllo, finalizzate a prevenire e reprimere il gioco per i minori, anche in cooperazione con le Forze dell'ordine;
9. analisi dell'andamento del mercato dei prodotti da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti e per la razionalizzazione della rete di vendita; controllo della corretta applicazione delle disposizioni nazionali e comunitarie relative alla produzione, distribuzione e circolazione dei prodotti da fumo, anche in ordine al contenuto delle sigarette e alle indicazioni obbligatorie stampate sulle confezioni; vigilanza sul rispetto del divieto di vendita dei prodotti da fumo ai minori di anni 18;
10. incentivare le iniziative volte ad accrescere l'adempimento spontaneo dei contribuenti, al fine di ridurre le controversie e assicurare un elevato livello di adesione agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali e di accise al fine di deflazionare il contenzioso;
11. provvedere alla costituzione in giudizio attraverso 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;
12. proseguire 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.

## **Gli obiettivi dell'amministrazione**

La missione delineata nelle norme della UE e nazionali è caratterizzata da una particolare complessità operativa dovuta all'esigenza di effettuare controlli sui traffici commerciali in tempo reale. Per svolgere con efficacia tale compito l'Agenzia delle dogane e dei monopoli, in coerenza con la regolamentazione comunitaria e le relative linee di indirizzo, adotta, per lo svolgimento dei controlli sulle merci in importazione, esportazione e transito, una metodologia di carattere selettivo su tutte le dichiarazioni (da e per paesi terzi), fondata sul sistema di analisi dei rischi.

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

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

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

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

Il sistema dei controlli doganali si avvale anche del prezioso contributo fornito di apparecchiature scanner a raggi-x utilizzate per la verifica dei container.

Tali apparecchiature sono installate presso le più importanti dogane portuali o interne (vedi figura sottostante).

## Dislocazione territoriale degli scanner



Il sistema di controlli adottato dall’Agenzia è dunque basato sulle più evolute tecniche di analisi dei rischi volte a eliminare ritardi che possano rivelarsi pregiudizievoli per la fluidità dei traffici commerciali. Il servizio di sdoganamento on line, che integra le attività di controllo, processa mediamente un’operazione ogni 1,5 secondi. Nell’ambito delle procedure telematiche si colloca lo “sdoganamento in mare”, che consente la presentazione delle dichiarazioni doganali quando le merci sono ancora in viaggio verso i porti nazionali, con la riduzione e, in molti casi, l’eliminazione dei tempi di stazionamento delle merci contenute nei container nei terminal di sbarco, con conseguenti riduzione dei costi.

La strategia di evoluzione della dogana italiana tiene conto dei profondi e rapidissimi mutamenti di scenario e dei ritmi imposti dal mercato globale.

L’evoluzione perseguita è sviluppata seguendo alcune precise direttrici:

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

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

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

L’obiettivo è quello di individuare e ridurre le inefficienze nella movimentazione multimodale delle merci, così da reinserire la “Banchina Italia”, in modo concorrenziale nella rete transeuropea e



attrarre nuove correnti di traffico, tramite interventi anche di breve periodo e a costi contenuti.

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

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

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

Le attività concernenti la gestione delle accise sulla produzione e sui consumi e la connessa tassazione ambientale ed energetica sono costantemente orientate al rafforzamento dell'efficacia dei controlli ed alla semplificazione degli adempimenti. A tale ultimo proposito, sono previste 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 anche al fine di incrementare il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari.

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

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

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

Le attività pianificate dall'Agenzia per l'attuazione della propria missione istituzionale sono riportate nel Piano strategico dell'Agenzia 2018-2020. Al riguardo, il 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", pur non apportando modifiche al modello convenzionale disciplinato dal D.lgs n. 300/1999 prevede la presenza nei Piani triennali di specifici obiettivi e indicatori, rispetto ai quali sono anche indicati i criteri generali di definizione.

Nel Piano sono individuati obiettivi volti all'incremento del livello di adempimento spontaneo agli obblighi tributari (*compliance*), nonché del livello di efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione fiscale, delle frodi e degli illeciti tributari, anche mediante l'attuazione delle disposizioni in materia di collaborazione informativa e semplificazione degli adempimenti e dei rapporti tra contribuente e Amministrazione finanziaria. Ciò anche nella considerazione che un diverso modello relazionale tra quest'ultima e i cittadini/contribuenti, basato su strumenti e procedure che agevolino la comunicazione, possa favorire la riduzione dell'onerosità dell'assolvimento degli obblighi tributari.

## **La programmazione annuale**

La strategia dell'Agenzia, in coerenza con l'Atto di indirizzo e in continuità evolutiva con le azioni già intraprese nel corso degli anni precedenti, prevede, per il triennio 2018-2020, da un lato, il rafforzamento degli interventi volti a semplificare e razionalizzare le 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 la riduzione dell'invasività dei controlli e un fattivo coordinamento con le altre autorità istituzionalmente preposte agli specifici ambiti operativi.

Nel Piano dell'Agenzia per il triennio 2018-2020 sono individuati obiettivi di rilievo

strategico e relativi indicatori di risultato attesi che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa.

In particolare, esso prevede le seguenti aree strategiche di intervento:

1. *Semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance;*
2. *Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari.*

Ogni area strategica è articolata in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono definite le azioni, gli indicatori di risultato atteso, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento

### **Area strategica: “Semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance”**

Per ciascun obiettivo sono stati individuati specifici indicatori di performance idonei a misurare il livello di conseguimento degli obiettivi fissati:

- ✓ *“Facilitare gli adempimenti tributari”*: gli indicatori mettono in risalto le attività dell’Agenzia volte ad agevolare il rapporto con gli utenti attraverso iniziative di comunicazione e semplificazione dirette a favorire la trasparenza e la comunicazione e, quindi, a facilitare l’adempimento spontaneo degli obblighi tributari.
- ✓ *“Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti”*: gli indicatori sono rappresentativi dell’impatto del processo di sviluppo della digitalizzazione dei processi e della semplificazione delle procedure per il miglioramento dei servizi all’utenza.
- ✓ *“Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l’attrattività per le imprese estere”*: gli indicatori sono volti a misurare l’impegno dell’Agenzia in termini di snellimento e accelerazione delle procedure di sdoganamento al fine di accrescere l’attrattività del sistema doganale italiano.

Per quanto riguarda l’obiettivo di miglioramento dei servizi all’utenza, sono previsti specifici obiettivi volti ad accrescere la tempestività di azione dell’Agenzia sfruttando sia le agevolazioni introdotte con l’utilizzo del fascicolo elettronico sia agendo sulla riduzione dei tempi di rilascio delle autorizzazioni richieste.

### **Area strategica: “Prevenzione e contrasto dell’evasione tributaria e degli illeciti extratributari”**

- ✓ *“Migliorare l’efficacia dell’azione di contrasto dell’evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari”*: gli indicatori sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione dell’Agenzia volta al presidio della legalità e della sicurezza sotto il profilo dell’efficacia e della qualità dell’azione amministrativa.
- ✓ *“Ridurre le controversie tributarie”*: gli indicatori individuati sono volti a dare evidenza del contributo alla sostenibilità della pretesa erariale, misurando l’adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori emessi dall’Agenzia e le proposte di mediazione formulate dall’Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti.

La seguente tabella sintetizza il Piano strategico dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli per il triennio 2018 - 2020 indicando, per ogni area strategica, gli obiettivi, gli indicatori di performance e i risultati attesi.

Piano strategico dell'Agenzia 2018-2020

Area Strategica Semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance

Obiettivo 1	Indicatori	Descrizione	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019	Risultato atteso 2020
<b>Facilitare gli adempimenti tributari</b>	Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	E' un indicatore volto a misurare la tempestività di adeguamento dell'azione amministrativa alle fonti primarie ed alle sentenze dei supremi organi giudiziari nazionali ed europei.	100%	100%	100%
	Numero di iniziative divulgative degli istituti e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	E' un indicatore volto a misurare la capacità dell'Agenzia di comunicare e divulgare gli istituti e le novità di settore.	275	280	280
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	E' un indicatore volto a misurare la rapidità di risposta dell'Agenzia alle istanze dell'utenza	30%	costante	costante
	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

Obiettivo 2	Indicatori	Descrizione	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019	Risultato atteso 2020
<b>Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti / utenti</b>	Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transito) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	E' un indicatore volto a misurare l'utilizzo dei canali telematici per l'invio della documentazione richiesta a corredo delle dichiarazioni doganali.	85%	costante	costante
	Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme dell'UE	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio delle Informazioni Vincolanti di Origine rispetto al termine previsto dalle norme.	60%	costante	costante
	Percentuale delle ITV rilasciate entro 90 giorni dalla data di accettazione della domanda (invece dei 120 giorni previsti dal CDU) sul totale delle ITV accettate	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti rispetto al termine previsto dalle norme.	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.	88%	89%	90%

Obiettivo 3	Indicatori	Descrizione	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019	Risultato atteso 2020
<b>Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere</b>	Incremento percentuale del numero dei container inoltrati nei corridoi controllati	E' un indicatore volto a misurare gli sforzi dell'Agenzia per semplificare e snellire il ciclo logistico.	10%	10%	10%
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	E' un indicatore di "compliance doganale complessiva" volto a misurare il mantenimento di affidabilità nel tempo degli operatori ai quali l'Agenzia ha rilasciato una o più autorizzazioni doganali e testimonia il rapporto di compliance degli operatori autorizzati, ai quali sono riconosciute specifiche agevolazioni procedurali.	92%	in aumento	in aumento
	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	E' un indicatore volto a misurare gli effetti dell'attività di controllo diretta a contrastare il fenomeno della sottofatturazione per determinate tipologie merceologiche e provenienti da determinate aree.	45%	in aumento	in aumento
	Incremento delle autorizzazioni AEO con riferimento all'anno 2015	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.	10%	costante	costante
	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	E' un indicatore volto ad evidenziare una diversa strategia dei controlli doganali orientata non più sull'esame della singola transazione ma, in particolare, alla selezione dell'operatore da sottoporre a controllo.	400	in aumento	in aumento
	Indice di tempestività di rilascio dei nulla osta di esercizio (NOE) per gli apparecchi da intrattenimento ai sensi dell'art. 110, comma 6a) del TULPS (% dei NOE emessi entro 7 giorni dalla richiesta, rispetto al termine di 90 giorni previsto dal Regolamento)	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio rispetto al termine fissato.	80%	85%	90%

**Area strategica Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari**

<b>Obiettivo 4</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Risultato atteso 2018</b>	<b>Risultato atteso 2019</b>	<b>Risultato atteso 2020</b>
<b>Migliorare l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari</b>	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli in materia di accise sulla base di una mirata analisi dei rischi.	60%	60%	60%
	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a contrastare il fenomeno evasioni nel settore dell'IVA Intracomunitaria sulla base di una mirata analisi dei rischi.	50%	50%	50%
	Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a contrastare il fenomeno della sottofatturazione sulla base di una mirata analisi dei rischi.	50%	50%	50%
	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a verificare la sicurezza dei prodotti.	25%	in aumento	in aumento
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a contrastare il fenomeno della contraffazione sulla base di una mirata analisi dei rischi.	19%	in aumento	in aumento
	Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	E' un indicatore che misura il grado di efficacia dei controlli effettuati sui depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione.	31%	costante	costante
	Tasso di positività dei controlli in materia valutaria	E' un indicatore che misura il grado di efficacia dei controlli effettuati in materia valutaria.	21%	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.	32%	in aumento	in aumento
	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	E' un indicatore volto a misurare la quantità di esercizi controllati in rapporto alla platea di riferimento.	30%	costante	costante
	Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento	E' un indicatore di tempestività dell'azione amministrativa con riguardo alla verifica di regolarità dei versamenti effettuati dai concessionari	90%	costante	costante
	Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	E' un indicatore volto a misurare la quantità di rivendite e depositi fiscali controllati in rapporto alla platea di riferimento.	30%	costante	costante
	Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	E' un indicatore volto a misurare la quantità di distributori automatici controllati ai fini del rispetto del divieto di vendita ai minori, in rapporto alla platea di riferimento.	20%	25%	30%

Obiettivo 5	Indicatori	Descrizione	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019	Risultato atteso 2020
<b>Ridurre le controversie tributarie</b>	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)	Indicatore idoneo a misurare la percentuale di impugnazione degli atti impositivi e sanzionatori emessi; costituisce uno strumento di stima della sostenibilità della pretesa erariale.	80%	costante	costante
	Numero delle proposte di mediazione formulate dall'Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)	E' un indicatore volto a misurare l'iniziativa degli uffici nel risolvere le controversie tributarie evitando il contenzioso	50%	costante	costante

Nell'ambito del processo di definizione della Convenzione con il MEF per il triennio 2018-2020 è stato avviato il previsto processo di confronto con il Dipartimento delle finanze nell'ambito del quale è allo studio una nuova metodologia per la redazione del Piano delle attività dell'Agenzia. La metodologia ipotizza un modello orientato a rappresentare obiettivi e risultati attesi in un'ottica di impatto verso l'esterno, in termini di capacità di incidere positivamente sul contesto di riferimento.

Seguendo tale approccio, il nuovo Piano vedrà, come principale innovazione, l'individuazione di indicatori di outcome per misurare i risultati in termini di modificazione del comportamento dei soggetti beneficiari o destinatari delle azioni oppure nella modificazione di situazioni indesiderate per effetto delle attività realizzate. Ciò, con l'obiettivo di

- ✓ orientare gli obiettivi verso una dimensione qualitativa, puntando prioritariamente al miglioramento della compliance dei contribuenti/utenti e alla riduzione dell'invasività dei controlli;
- ✓ introdurre indicatori di performance per valutare la solidità del rapporto contribuente-Agenzia e il valore economico-sociale generato attraverso le azioni messe in campo.

In via di sintesi, la nuova impostazione del Piano, finalizzata alla determinazione e misurazione della performance organizzativa, dovrà consentire di evidenziare e sintetizzare gli effetti delle politiche fiscali messe in atto e, soprattutto, il miglioramento della soddisfazione di principali stakeholder.

### ***Dalla programmazione strategica alla programmazione operativa***

Per orientare le strutture di vertice verso il conseguimento di obiettivi coerenti con le linee strategiche, indirizzare e monitorare in maniera capillare le attività svolte nei settori ritenuti prioritari nonché assicurare l'efficace presidio sul territorio, l'Agenzia ha parallelamente individuato, attraverso un processo di condivisione con le strutture centrali e territoriali, una serie di obiettivi di carattere operativo di particolare rilevanza.

Tali obiettivi sono declinati in un Piano operativo interno, articolato in tre aree di intervento:

- Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari;
- Servizi agli utenti e ottimizzazione procedimenti amministrativi;
- Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale.

Per ciascuna area di intervento sono individuati specifici obiettivi, indicatori e target di risultato attesi, come riepilogati nelle successive schede.

**SCHEDA A**

**PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI**

Indicatori	Risultato atteso 2018
<b>Obiettivo operativo</b>	
<b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti</b>	
Numero dei controlli doganali in linea e a posteriori in ufficio	900.000
Numero dei controlli doganali a posteriori con accesso (*)	9.000
Numero di controlli accise preventivi (verifiche tecnico – amministrative e di primo impianto, inventari ordinari) – settore dogane	40.000
Numero di controlli accise d'iniziativa – settore dogane	2.400
Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati e dei prodotti liquidi da inalazione senza combustione	8.200
Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi, finalizzati anche al contrasto del gioco minorile di cui all'Art. 7 comma 9, del DL 158/2012	42.000
Numero dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	22.000
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	4.500
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	30%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	40%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori	65%
Indice di presidio nel settore delle analisi chimiche effettuate su richiesta delle Forze dell'ordine, della Guardia di Finanza e dell'Autorità giudiziaria per il contrasto degli illeciti tributari ed extratributari	35%
Numero dei controlli mirati sulla sicurezza dei prodotti	1.000
Numero schede di rischio locale (SRL)	220
Tasso di positività dei controlli derivanti dall'attivazione delle schede di rischio locale (SRL)	2,0%
Numero di nuovi soggetti mappati ai fini della prevenzione delle infiltrazioni criminali nella filiera del gioco	20
Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	78%
Indice di efficacia dei controlli nel settore Dogane (€/verifica)	€ 100.000
Indice di efficacia dei controlli nel settore Accise - settore Dogane (€/verifica)	€ 30.000
Valore complessivo delle violazioni tributarie e amministrative (imposta e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000) di competenza Area Monopoli	€ 30.000
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
Percentuale delle autocertificazioni pervenute per l'iscrizione nelle elenchi RIES, assoggettate a controllo sulla veridicità dei contenuti	50%

(\*) Verifiche Intra, Plafond, Revisioni con accesso, Depositi Iva, Verifiche ordinarie con accesso, Audit AEO con accesso

**SCHEDA B**

**SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI**

Indicatori	Risultato atteso 2018
<b>Obiettivo operativo</b>	
<b>Semplificare i rapporti con gli utenti ed incrementare il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari</b>	
Percentuale delle dichiarazioni (import, export, transito) in procedura ordinaria c/o luogo presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	50,0%
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	≥90%
Numero dei soggetti che utilizzano il Portale Unico delle Dogane per l'accesso ai servizi digitali Unionali	A consuntivo
Numero di navi in preclearing per il settore automative e per i prodotti alla rinfusa	A consuntivo
Avvio della fatturazione elettronica B2C per il Tax Free: Numero di fatture elettroniche ricevute	A consuntivo

**SCHEDA C**

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

Indicatori	Risultato atteso 2018
<b>Obiettivo operativo</b>	
<b>Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave</b>	
Numero di ore di formazione media pro-capite	16≤x≤20
Percentuale della formazione in aula programmata effettivamente realizzata	85,0%
Percentuale di dipendenti controllati sul nuovo sistema per la gestione delle risorse umane GRU (sul totale dipendenti in servizio al 01/01/2018)	Target in funzione della data di rilascio del sistema: ≥ 10% - entro il 1° ottobre 2018 ≥ 7% - entro il 1° novembre 2018 ≥ 4% - entro il 1° dicembre 2018
Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	30,0%
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	15%
Partecipazione a progetti di assistenza tecnica nell'ambito di programmi europei	A consuntivo
Estensione dello strumento informatico già in uso per il monitoraggio del contenzioso tributario (C.A.T.) al contenzioso civile e amministrativo	100%
Percentuale di risorse impiegate nelle attività di carattere logistico, strumentale e di supporto	≤ 14%

## ***Le politiche di innovazione e miglioramento del ciclo della performance***

Il Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2018 – 2020 è stato approvato dal Comitato di gestione con la delibera n. 354 in data 11 dicembre 2017. Il Piano descrive le attività progettuali che l’Agenzia intende realizzare nel triennio 2018-2020 al fine di sostenere e sviluppare i processi di modernizzazione e innovazione della propria organizzazione in coerenza con gli obiettivi di politica fiscale e le linee strategiche d’intervento indicate dal Ministro per il triennio 2018-2020.

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

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

Il Piano, strutturato in tal modo, consente di declinare le strategie evolutive raccordando gli investimenti agli effettivi obiettivi strategici dell’intera Agenzia e di misurare lo stato di sviluppo delle iniziative innovative ai risultati attesi.

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

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

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

- *“Progetti per la messa in qualità dei laboratori chimici”*: si tratta di iniziative per migliorare ulteriormente il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici delle dogane e per potenziarne le dotazioni strumentali con l’obiettivo di accrescerne le potenzialità di indagine analitica.

- *"Progetti per la qualificazione del patrimonio"*: si tratta di interventi logistico-strutturali anche connessi con l'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D.Lgs. n. 81/2008 nonché di azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento energetico con contestuale riduzione dell'impatto ambientale e di specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT con particolare riguardo alle attrezzature destinate alle attività di controllo.

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

Per l'Area Dogane rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni (*Gestione e sviluppo dei sistemi di supporto alla comunicazione; Servizi cooperativi*);
- ✓ sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali dell'Agenzia (*Digitalizzazione accise e dogane; Digitalizzazione procedure porto di bari, Gestione risorse umane, Pianificazione, amministrazione e finanza, Servizi di back office, Gestione del contenzioso; Mappe dei processi; E-learning Academy; Accertamento, controlli e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extra tributari*);
- ✓ realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Gestione dei laboratori chimici; Gestione delle restituzioni; Progetti unionali; Evoluzione della NMSW e dell'E-Manifest, Servizi cooperativi, Gestione e sviluppo dei sistemi di supporto alla comunicazione*);
- ✓ acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Potenziamento tecnologico*).

Per l'Area Monopoli rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

- ✓ 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 i giochi, tributi, tabacchi/accise e analisi strategica, Datawarehouse e business intelligence per il sistema dei controlli*);
- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con i cittadini e gli operatori nell'ambito dei compiti istituzionali (*Sito internet e intranet*);
- ✓ potenziare i sistemi infrastrutturali (*Gestione ed evoluzione dell'infrastruttura, Gestione progetti informatici*).



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

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

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

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

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- ✓ *Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale* per assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché garantire la regolare operatività degli Uffici;
- ✓ *Potenziamento delle attività di controllo* volto per l’innalzamento del livello qualitativo dei controlli tributari da parte degli Uffici delle Dogane, attraverso la dotazione e l’impiego di apposita strumentazione tecnica.

Nella successiva tabella si riporta il dettaglio dei costi stimati per investimenti per il triennio 2018-2020.

#### **Costi stimati per investimenti nel triennio 2018-2020**

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

## **Dalla performance organizzativa alla performance individuale**

Il processo di formulazione e definizione dei documenti relativi alla pianificazione strategica e alla definizione degli obiettivi di livello generale ed individuale, vede coinvolte tutte le strutture, a livello centrale e territoriale, attraverso un consolidato iter (che alterna fasi con orientamento *top-down a fasi bottom-up*) per la raccolta e condivisione delle proposte, delle informazioni tecniche e degli elementi di valutazione in merito alle linee di intervento.

Nella fase di negoziazione interna e di articolazione territoriale della pianificazione delle attività, sono definiti i programmi operativi in termini di volume di produzione e di risorse economiche anche con l'esplicitazione degli indicatori chiave di performance.

Gli obiettivi individuati nel Piano ed oggetto di approvazione da parte del Comitato di gestione, sono poi formalmente assegnati dal Direttore dell'Agenzia alle strutture di vertice centrali e territoriali, in ragione delle rispettive responsabilità e competenze.

Le tabelle seguenti mostrano la ripartizione delle competenze tra i vari livelli organizzativi per il conseguimento di ciascun indicatore di performance per l'anno 2018.

Piano strategico dell'Agenzia

Area Strategica Semplificazione dei rapporti con gli utenti e *compliance*

Obiettivo 1	Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
				Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Facilitare gli adempimenti tributari</b>	Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	Strutture di vertice centrali	X					
	Numero di iniziative divulgative degli istituti e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	Ufficio del Direttore	X	X	X		X	
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali - Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise	X					
	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	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali - Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise	X					

Obiettivo 2	Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
				Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti / utenti</b>	Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transito) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	<b>X</b>					
	Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme dell'UE	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	<b>X</b>					
	Percentuale delle ITV rilasciate entro 90 giorni dalla data di accettazione della domanda (invece dei 120 giorni previsti dal CDU) sul totale delle ITV accettate	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	<b>X</b>					
	Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni settore Monopoli	Direzione centrale Gestione Accise e Monopolio Tabacchi	<b>X</b>					<b>X (*)</b>

Obiettivo 3	Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
				Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere</b>	Incremento percentuale del numero dei container inoltrati nei corridoi controllati	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	X	X	X		X	
	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X					
	Incremento delle autorizzazioni AEO con riferimento all'anno 2015	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	X	X	X		X	
	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
	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)	Direzione centrale Gestione Tributi e Monopolio Giochi	X					

**Area strategica Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari**

Obiettivo 4	Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
				Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari</b>	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	Direzione centrale Antifrode e Controlli	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	Direzione centrale Antifrode e Controlli	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
	Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	Direzione centrale Antifrode e Controlli	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	
	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	Direzione centrale Antifrode e Controlli	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Direzione centrale Antifrode e Controlli	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	
	Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	Direzione centrale Gestione Accise e Monopolio Tabacchi	<b>X</b>					<b>X (*)</b>
	Tasso di positività dei controlli in materia valutaria	Direzione centrale Antifrode e Controlli	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	
	Indice di presidio del territorio nel settore delle accise (Area Dogane)	Direzione centrale Antifrode e Controlli	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	

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	Direzione Centrale Accertamento e Riscossione	<b>X</b>					<b>X (*)</b>
Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento	Direzione centrale Gestione Tributi e Monopolio Giochi	<b>X</b>					<b>X (*)</b>
Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	Direzione centrale Gestione Accise e Monopolio Tabacchi	<b>X</b>					<b>X (*)</b>
Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	Direzione centrale Gestione Accise e Monopolio Tabacchi	<b>X</b>					<b>X (*)</b>

Obiettivo 5	Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
				Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Ridurre le controversie tributarie</b>	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)	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
	Numero delle proposte di mediazione formulate dall'Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)	Direzione centrale Normativa e Affari Legali	<b>X</b>					<b>X</b>

(\*) Con il coordinamento della Direzione centrale affari generali e coordinamento uffici dei monopoli.



**Area strategica Supporto alla missione istituzionale e miglioramento della qualità dei processi**

Obiettivo	Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
				Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Ottimizzare il funzionamento dell'organizzazione e supporto alla missione istituzionale</b>	Attività volte a garantire la prevenzione della corruzione in attuazione di quanto disposto dall'articolo 1, comma 8, della legge n. 190 del 2012 e secondo le linee di azione indicate nel vigente Piano Triennale della prevenzione della corruzione	Strutture di vertice centrali	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Attività volte a ad assicurare la trasparenza dell'azione amministrativa in ottemperanza alle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 33 del 2013 e successive modificazione, recante Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni	Strutture di vertice centrali	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Coordinamento e supporto tecnico-amministrativo nei settori di competenza	Strutture di vertice centrali	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		

SCHEDA A

PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI

Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
			Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Obiettivo operativo</b>							
<b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti</b>							
Numero dei controlli doganali in linea e a posteriori in ufficio	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Numero dei controlli doganali a posteriori con accesso (*)	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Numero di controlli accise preventivi (verifiche tecnico – amministrative e di primo impianto, inventari ordinari) – settore dogane	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Numero di controlli accise d'iniziativa – settore dogane	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati e dei prodotti liquidi da inalazione senza combustione	Direzione centrale gestione accise e monopolio tabacchi	X					X (**)
Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi, finalizzati anche al contrasto del gioco minorile di cui all'Art. 7 comma 9, del DL 158/2012	Direzione centrale accertamento e riscossione	X					X (**)
Numero dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X			X	
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	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X			X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Indice di presidio nel settore delle analisi chimiche effettuate su richiesta delle Forze dell'ordine, della Guardia di Finanza e dell'Autorità giudiziaria per il contrasto degli illeciti tributari ed extratributari	Direzione centrale analisi merceologica e laboratori chimici	X	X		X		
Numero dei controlli mirati sulla sicurezza dei prodotti	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X			X	
Numero schede di rischio locale (SRL)	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X	X	X	
Tasso di positività dei controlli derivanti dall'attivazione delle schede di rischio locale (SRL)	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Numero di nuovi soggetti mappati ai fini della prevenzione delle infiltrazioni criminali nella filiera del gioco	Direzione centrale accertamento e riscossione	X					
Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Indice di efficacia dei controlli nel settore Dogane (€/verifica)	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Indice di efficacia dei controlli nel settore Accise - settore Dogane (€/verifica)	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
Valore complessivo delle violazioni tributarie e amministrative (imposta e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000) di competenza Area Monopoli	Direzione centrale accertamento e riscossione	X					X (**)
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	Direzione centrale accertamento e riscossione	X					
Percentuale delle autocertificazioni pervenute per l'iscrizione nell'elenco RIES, assoggettate a controllo sulla veridicità dei contenuti	Direzione centrale affari generali e coordinamento uffici dei monopoli	X					

**SCHEDA B**  
**SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI**

Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
			Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Obiettivo operativo</b>							
<i>Semplificare i rapporti con gli utenti ed incrementare il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari</i>							
Percentuale delle dichiarazioni (import, export, transito) in procedura ordinaria c/o luogo presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	Direzione centrale tecnologie per l'innovazione	X					
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	Direzione centrale gestione tributi e Monopolio giochi	X					X (**)
Numero dei soggetti che utilizzano il Portale Unico delle Dogane per l'accesso ai servizi digitali Unionali	Direzione centrale tecnologie per l'innovazione	X					
Numero di navi in preclearing per il settore automative e per i prodotti alla rinfusa	Direzione centrale tecnologie per l'innovazione	X					
Avvio della fatturazione elettronica B2C per il Tax Free: Numero di fatture elettroniche ricevute	Direzione centrale tecnologie per l'innovazione	X					

**SCHEDA C**  
**OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE**

Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
			Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Obiettivo operativo</b>							
<i>Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave</i>							
Numero di ore di formazione media pro-capite	Direzione centrale personale	X	X	X	X	X	X
Percentuale della formazione in aula programmata effettivamente realizzata	Direzione centrale personale	X					
Percentuale di dipendenti controllati sul nuovo sistema per la gestione delle risorse umane GRU (sul totale dipendenti in servizio al 01/01/2018)	Direzione centrale personale	X	X	X	X		
Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	Ufficiale centrale audit interno	X	X	X			
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	Direzione centrale legislazione e procedure dogane	X					
Partecipazione a progetti di assistenza tecnica nell'ambito di programmi europei	Direzione centrale relazioni internazionali	X					
Estensione dello strumento informatico già in uso per il monitoraggio del contenzioso tributario (C.A.T.) al contenzioso civile e amministrativo	Direzione centrale normativa e affari legali	X					
Percentuale di risorse impiegate nelle attività di carattere logistico, strumentale e di supporto	Strutture di vertice centrali e territoriali	X	X	X	X	X	X

(\*) Verifiche Intra, Plafond, Revisioni con accesso, Depositi Iva, Verifiche ordinarie con accesso, Audit AEO con accesso

(\*\*) Con il coordinamento dalla Direzione centrale affari generali e coordinamento uffici dei monopoli

## DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

1. [Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale adottati dall'Agenzia](#)
2. [Il piano degli investimenti per il triennio 2018-2020](#)