



**AGENZIA
DOGANE
MONOPOLI**



PIANO DELLA PERFORMANCE PER IL TRIENNIO 2019 - 2021

Versione aggiornata al 20.11.2019

Sommario

PREMESSA	3
PRESENTAZIONE DELL'AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI	5
MISSION E PRINCIPALI ATTIVITÀ.....	5
ORGANIZZAZIONE ATTUALE	7
<i>Articolazione centrale</i>	8
<i>Organigramma</i>	8
<i>Articolazione territoriale</i>	8
<i>I laboratori chimici</i>	10
ORGANI DELL'AGENZIA.....	11
<i>Il Direttore</i>	11
<i>Il Comitato di gestione</i>	12
<i>Il Collegio dei revisori dei conti</i>	12
IL PERSONALE	14
<i>Brexit – rischi e opportunità</i>	14
<i>Le strategie di acquisizione</i>	16
<i>La strategia in materia di formazione</i>	18
<i>Le pari opportunità e il benessere organizzativo</i>	19
IL BUDGET ECONOMICO.....	20
IL BILANCIO DI ESERCIZIO	21
PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI NEL 2018.....	21
<i>Competitività e sostegno della crescita</i>	22
<i>Fiscalità</i>	23
<i>Legalità</i>	24
<i>Piano operativo</i>	25
LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE.....	29
IL CONTESTO ESTERNO.....	29
IL CONTESTO INTERNO	30
LE LINEE STRATEGICHE PER IL TRIENNIO 2019-2021	31
GLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE E LE INIZIATIVE INNOVATIVE A SOSTEGNO DELLA VELOCIZZAZIONE DELLE TRANSAZIONI COMMERCIALI E DELL'EFFICACIA DELL'AZIONE DI CONTRASTO ALLE FRODI.	33
LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA 2019-2021.....	39
DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA.....	45
LE POLITICHE DI INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	48
<i>Progetti di evoluzione del sistema informativo (ICT)</i>	49
<i>Progetti per la qualificazione del patrimonio</i>	50
DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	51
ALLEGATI TECNICI	59

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. Un documento che contiene argomenti e dati comprensibili, inclusivi e alla portata di tutti.

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 2019-2021, si è tenuto conto delle linee di indirizzo per l'attuazione degli obiettivi di politica fiscale, anche contenute nella Convenzione triennale 2018-2020 a scorrimento annuale, stipulata tra il Ministro e l'Agenzia il 29 novembre 2018, poi confluite e tradotte negli obiettivi inseriti nel Piano strategico 2019-2021, deliberato dal Comitato di gestione in data 17.12.2018.

Nel corso del 2019, il predetto Piano - sostanzialmente in linea con quello deliberato dal Comitato di gestione nel mese di dicembre 2018 - è stato, altresì, aggiornato sulla base delle linee strategiche contenute nell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2019-2021 emanato lo scorso 23 aprile 2019 e in esito al confronto con il Ministero dell'economia e delle finanze, che ha definito il contenuto Convenzione 2019-2021 stipulata in data 19.11.2019.

Nell'ambito della Convenzione stipulata tra il Ministro dell'economia e delle finanze e l'Agenzia dogane e monopoli 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, che fornisce una rappresentazione unitaria e organica del ciclo di programmazione della performance, è stato aggiornato a seguito della sottoscrizione della Convenzione per il triennio 2019-2021 in coerenza con i contenuti del Piano strategico 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.

Le pagine che seguono descrivono l'Agenzia attraverso una sintesi della *mission*, delle principali attività svolte, dell'organizzazione interna.

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 2019 e per il biennio 2020-2021.

Con specifico riferimento alle linee strategiche e di intervento per il triennio 2019-2021, 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/obiettivi di performance per l'anno 2019.

Presentazione dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli

Mission e principali attività

Il nuovo Statuto, approvato dal Comitato di gestione con delibera n. 358 del 28 febbraio 2018, definisce la *mission* dell'Agenzia declinandola in 6 obiettivi generali:

1. favorire la crescita economica dell'Italia, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali;
2. contribuire alla fiscalità interna e alla tutela degli interessi finanziari del Paese e della Unione Europea, provvedendo alla riscossione di tributi specifici e alla lotta all'evasione e alle frodi, anche attraverso l'esercizio di poteri di polizia tributaria e giudiziaria;
3. esercitare il ruolo di presidio dello Stato nei settori dei giochi e dei tabacchi, tutelando il cittadino attraverso il contrasto agli illeciti, garantendo gli interessi dell'erario attraverso la riscossione dei tributi, gestendo il mercato attraverso concessioni e atti regolamentari;
4. concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini, controllando le merci in ingresso nell'Unione Europea e contrastando fenomeni criminali come contrabbando, contraffazione, riciclaggio e traffico illecito di armi, droga, rifiuti, prodotti contraffatti, alimenti o farmaci non rispondenti alla normativa sanitaria vigente;
5. assicurare, nelle materie di sua competenza, il supporto alle attività del Ministero dell'economia e delle finanze e la collaborazione con le altre Agenzie fiscali e con gli altri enti o organi che esercitano funzioni in settori della fiscalità di competenza statale;
6. collaborare, secondo gli indirizzi impartiti dal Ministro, con le Istituzioni dell'Unione Europea e svolgere i compiti necessari per l'adempimento, nelle materie di competenza, degli obblighi internazionali assunti dallo Stato.

L'Agenzia, nel perseguimento della propria missione e dei propri scopi istituzionali, esercita in particolare le seguenti funzioni:

- amministrazione dei tributi tramite l'accertamento, la riscossione e l'eventuale contenzioso;
- gestione dei servizi doganali, garantendo l'applicazione del codice doganale dell'Unione Europea e di tutte le misure, incluse quelle relative alla politica agricola e alla politica commerciale comune, connesse agli scambi internazionali;
- regolazione e controllo del comparto del gioco in Italia, verificando costantemente gli adempimenti cui sono tenuti i concessionari e gli operatori del settore ed esercitando una azione di contrasto al gioco illegale;
- vigilanza sulla conformità dei tabacchi lavorati alla normativa nazionale e comunitaria e gestione delle procedure connesse alla riscossione delle accise, della tariffa di vendita al pubblico e dell'articolazione delle rivendite dei prodotti da fumo;
- prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari nelle materie di

competenza. A tal fine, in applicazione delle direttive impartite dal Ministro dell'economia e delle finanze, l'Agenzia cura in particolare l'analisi dei rischi e la gestione delle banche dati e svolge controlli, verifiche ed indagini con i poteri di polizia tributaria e giudiziaria attribuiti dalla legge al personale dell'Agenzia, anche attraverso la collaborazione con le altre autorità ed organismi nazionali, locali, dell'Unione Europea ed internazionali istituzionalmente preposti agli specifici ambiti operativi, anche tramite la sottoscrizione di appositi protocolli di intesa;

- gestione dei laboratori chimici, assicurando l'equilibrio fra costi e benefici, anche attraverso l'offerta di servizi specialistici ad altri enti, imprese e privati;
- fornitura di servizi, nelle materie di competenza, a privati, imprese ed altri enti, sulla base di disposizioni di legge o di rapporti convenzionali e contrattuali;
- promozione e partecipazione ai consorzi e alle società previsti dall'articolo 59, comma 5, del decreto istitutivo.

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli opera secondo i seguenti principi:

- legalità, trasparenza e imparzialità dell'azione amministrativa, conformandosi anche ai principi in materia di incompatibilità di cui al decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39;
- valorizzazione di stili di gestione orientati al conseguimento dei risultati, a una corretta e proficua conduzione delle relazioni sindacali, alla sperimentazione di soluzioni innovative in materia di pari opportunità e sostenibilità ambientale, all'assunzione responsabile di decisioni, allo sviluppo di rapporti cooperativi, alla consapevolezza della dimensione economica e sociale delle scelte gestionali e all'affermazione del senso etico dei fini pubblici primari;
- decentramento delle responsabilità operative attraverso un'organizzazione interna centrale e periferica improntata a criteri di efficienza e flessibilità;
- semplificazione dei rapporti con gli utenti mediante l'adozione di procedure atte ad agevolare l'adempimento degli obblighi fiscali;
- facilitazione dell'accesso ai servizi, compresi quelli di assistenza e informazione, privilegiando lo sviluppo dei canali di comunicazione telematica e prevedendo, nel rispetto dei criteri di economicità e di razionale impiego delle risorse disponibili, un'adeguata diffusione sul territorio delle strutture di servizio agli utenti, conformandosi anche a quanto previsto dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33;
- potenziamento dell'azione di contrasto agli illeciti tributari ed extratributari, anche individuando per gli organi centrali, regionali e locali dell'Agenzia aree differenziate di intervento;
- sviluppo di metodi di pianificazione aziendale e di forme di organizzazione del lavoro

basate sull'interazione di gruppo e sulla attivazione di logiche di monitoraggio e valutazione dei risultati, ai fini di una gestione flessibile dei servizi e di una efficace integrazione delle attività.

Organizzazione attuale

Le Delibere del Comitato di gestione n. 358 del 28.2.2018 e n. 371 del 27.11.2018, relative rispettivamente, al nuovo Statuto e al nuovo Regolamento di amministrazione, hanno delineato il nuovo modello organizzativo dell'Agenzia.

Con le successive Determinazioni n. 129182 e n. 129186 del 27/11/2018 è stato definito il modello organizzativo dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli rispettivamente per Strutture di vertice centrali e per le Strutture di vertice interregionali, regionali e interprovinciale.

Tale modello, entrato in vigore dal 1° maggio 2019, è da considerarsi "transitorio" in quanto rappresenta la prima fase di una riorganizzazione dell'Agenzia che mira, entro il 2021, alla completa integrazione (organizzativa, funzionale e tecnologica) tra Area dogane e Area monopoli e si pone come ulteriori obiettivi:

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

Le principali variazioni introdotte sono:

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

- ✓ **a livello territoriale** il diretto riporto al Direttore regionale/interregionale degli uffici dogane e monopoli mantenendo inalterata l'attuale dislocazione sul territorio.

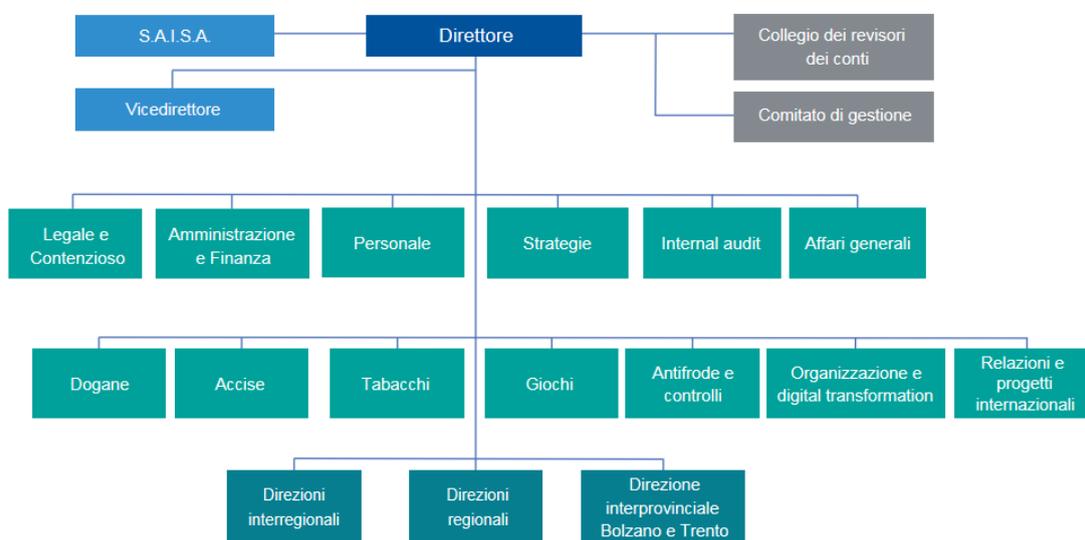
La realizzazione del modello organizzativo "transitorio" apre la strada ad un progetto più ampio che, attraverso progressive evoluzioni organizzative, consentirà di raggiungere l'assetto definitivo dell'Agenzia. Il programma di cambiamento dovrà condurre l'Agenzia a:

- mappare e reingegnerizzare i processi dell'Agenzia in ottica di semplificazione e razionalizzazione;
- completare l'interscambio tra le procedure operative tra Dogane e Monopoli, anche a livello territoriale per sfruttare le sinergie ed eliminare eventuali duplicazioni;
- adeguare il parco applicativo in funzione di una *roadmap* evolutiva che per fasi successive sia finalizzata all'integrazione e alla cooperazione applicativa tra i sistemi interni ed esterni all'Agenzia;
- facilitare l'introduzione di nuove modalità operative attraverso interventi di comunicazione e formazione del personale.

Articolazione centrale

A livello centrale sono previste 13 Strutture di vertice oltre al Servizio Autonomo Interventi nel Settore Agricolo (S.A.I.S.A.), che cura gli adempimenti relativi agli aiuti comunitari connessi alle esportazioni dei prodotti agricoli.

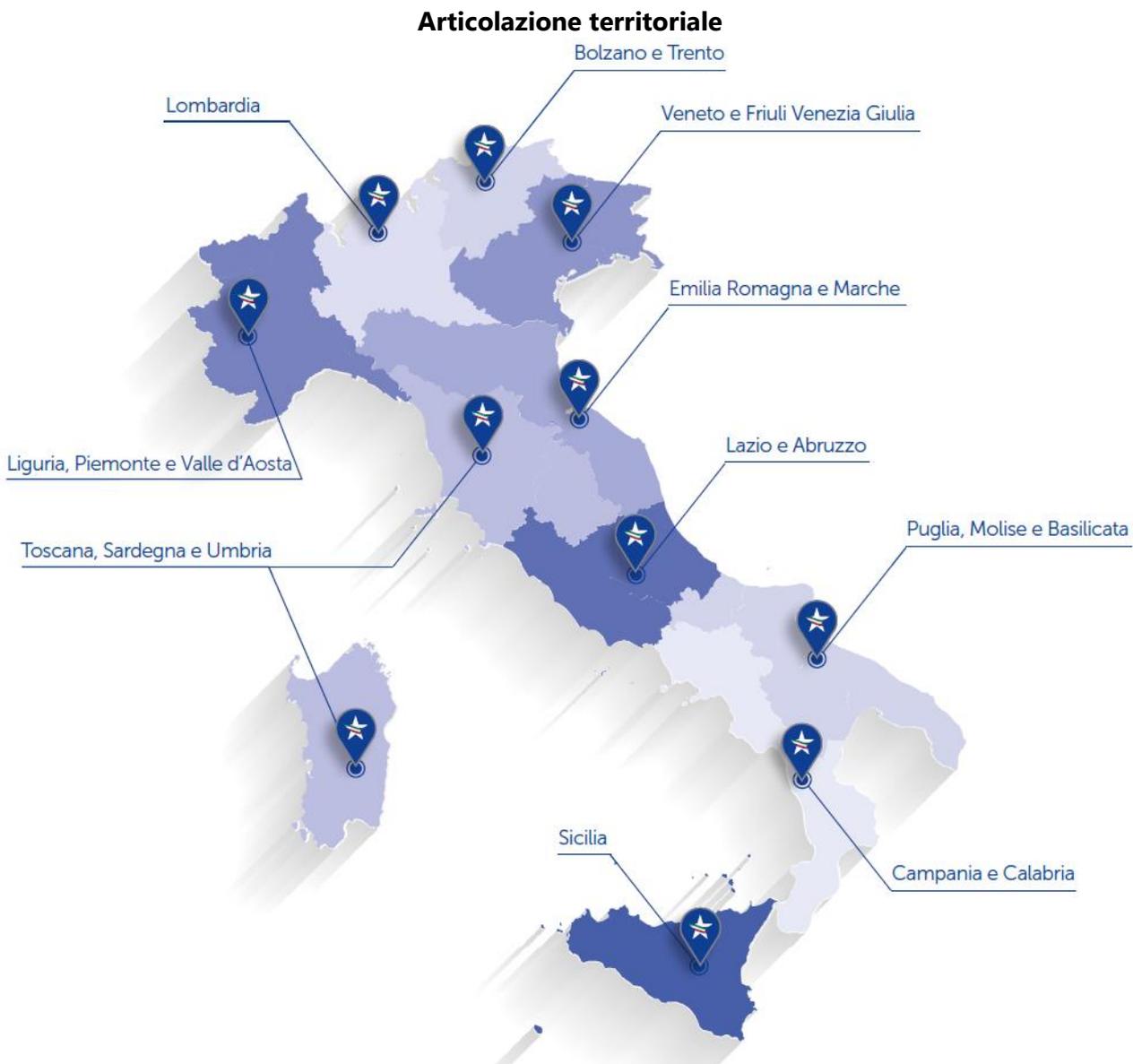
Organigramma



Articolazione territoriale

Sul territorio, l'Agenzia è articolata in 10 Strutture di vertice suddivise in Direzioni interregionali, regionali e una Direzione interprovinciale (Bolzano e Trento). Dette Strutture

territoriali hanno funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo. Le funzioni operative sono esercitate sul territorio nazionale da: 87 Uffici delle dogane e 15 Laboratori chimici. Alle citate strutture si affiancano 16 Uffici dei Monopoli che svolgono tutte le attività di competenza in materia di gioco e tabacchi lavorati.



I laboratori chimici

Con le loro 15 sedi diffuse su tutto il territorio nazionale, i Laboratori chimici dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli garantiscono una serie di attività tecnologicamente avanzate, in grado di estrinsecarsi attraverso una corretta efficacia dei risultati.

I Laboratori chimici doganali applicano un Sistema di Qualità conforme alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2005 e sono accreditati dall’ente nazionale ACCREDIA per un numero di prove superiore a 560.

Ogni laboratorio è specializzato in uno o più settori merceologici ed è collegato con tutti gli altri e con gli Uffici centrali tramite sistemi di videoconferenza ad alta definizione.

Attraverso il sistema informatico SISLAB, integrato nel sistema informativo doganale AIDA, i campioni vengono automaticamente indirizzati verso il laboratorio specializzato più disponibile, per mezzo di un sofisticato algoritmo di assegnazione, assicurando in tal modo la riduzione dei tempi di attesa dell’analisi. Un vettore nazionale provvede al recapito fisico del campione. All’interno del laboratorio, ogni campione soggetto a controlli analitici è gestito dall’applicativo LIMS (Laboratory Information Management System) interfacciato con il sistema SISLAB.

Fra i compiti istituzionali dei Laboratori chimici si distinguono quelli per la lotta al traffico illecito delle sostanze stupefacenti, il controllo delle merci che contengono organismi geneticamente modificati (OGM), l’analisi delle gemme e dei metalli preziosi, il contrasto all’inquinamento ambientale (controllo dello zolfo e dei metalli pesanti nei carburanti e nei combustibili).

Articolazione territoriale – I laboratori chimici doganali



Organi dell'Agenzia

Sono organi dell'Agenzia il Direttore, il Comitato di gestione e il Collegio dei revisori.

Il Direttore

Il Direttore dell'Agenzia, (ai sensi dell'art. 7 del nuovo Statuto) è il legale rappresentante dell'Agenzia, la dirige e ne è responsabile, emanando tutti i provvedimenti che non siano attribuiti, in base alle norme del decreto istitutivo e dello Statuto, ad altri organi. Il Direttore dell'Agenzia in particolare:

- a. presiede il Comitato di gestione e propone alla delibera dello stesso lo statuto, i regolamenti, gli atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, il documento di budget, il bilancio di cui agli articoli 2423 e seguenti del codice civile, i piani strategici aziendali e le spese che impegnino il bilancio dell'Agenzia per importi superiori all'ammontare di tre milioni di euro, la costituzione e la partecipazione ai consorzi e alle società di cui all'articolo 59, comma 5, del decreto istitutivo;
- b. determina le scelte strategiche aziendali, previa valutazione del Comitato di gestione;
- c. stipula la convenzione di cui all'articolo 59 del decreto istitutivo, sentito il Comitato di gestione e consultate, a termini dell'articolo 16, comma 2 dello statuto, le organizzazioni sindacali;
- d. provvede alle nomine dei dirigenti, sottoponendo quelle relative ai responsabili delle strutture di vertice centrali e regionali alla valutazione preventiva del Comitato di gestione;
- e. determina gli indirizzi e i programmi dell'Agenzia anche per raggiungere i risultati previsti dalla convenzione e attribuisce le risorse necessarie;
- f. pone in essere gli atti di gestione ed esercita i relativi poteri di spesa e di acquisizione delle entrate, fatte salve le competenze demandate ai dirigenti;
- g. determina le forme e gli strumenti di collaborazione con le altre strutture dell'Amministrazione Finanziaria e con gli altri enti e organi che comunque esercitano funzioni in settori della fiscalità di competenza dello Stato, con il sistema delle autonomie locali, nonché con le altre autorità nazionali e locali e con le autorità ed organismi comunitari ed internazionali istituzionalmente preposti agli specifici ambiti operativi nella materie di competenza dell'Agenzia, anche tramite la sottoscrizione di appositi protocolli di intesa e dà attuazione agli indirizzi del Ministro ai fini del coordinamento di cui all'articolo 56, comma 1, lettera d) del decreto istitutivo;
- h. partecipa alla contrattazione del comparto relativo alle cosiddette "funzioni centrali" ed alla sottoscrizione dei 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 decreto istitutivo 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 ferma restando, ai fini delle scelte, la legittimazione già riconosciuta a quelli rientranti nei settori di cui all'articolo 19 comma 6, terzo periodo del Decreto legislativo 30/3/2001 n. 165, 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.

Il Comitato di gestione su proposta del Direttore dell'Agenzia (art.8 dello Statuto):

- a. delibera sullo statuto, i regolamenti, gli atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, il documento di budget, il bilancio di cui agli articoli 2423 e seguenti del codice civile, i piani strategici aziendali e le spese che impegnino il bilancio dell'agenzia per importi superiori all'ammontare di tre milioni di euro, la costituzione e la partecipazione ai consorzi e alle società di cui all'articolo 59, comma 5, del decreto istitutivo;
- b. fornisce una valutazione sulle scelte strategiche aziendali e sulle nomine dei dirigenti responsabili delle strutture di vertice centrali e regionali;
- c. valuta ogni questione che il Direttore dell'Agenzia ponga all'ordine del giorno delle riunioni del Comitato.

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 decreto istitutivo 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. Il collegio dei revisori dei conti esercita le funzioni di cui all'articolo 2403 del codice civile, in quanto applicabile. Ai membri del collegio si applica l'articolo 2399 del codice civile.

Il Collegio dei revisori dei conti:

- a. accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili;
- b. vigila sull'osservanza della legge, dello statuto e del regolamento di contabilità;
- c. esamina il budget e controlla il bilancio;
- d. accerta periodicamente la consistenza di cassa;
- e. redige le relazioni di propria competenza;
- f. può chiedere al Direttore dell'Agenzia notizie sull'andamento e la gestione dell'Agenzia, ovvero su singole questioni, riferendo al Ministro dell'economia e delle finanze le eventuali irregolarità riscontrate;

- g. svolge il controllo di regolarità amministrativo e contabile secondo le disposizioni di legge;
- h. esercita ogni altro compito relativo alla funzione di revisione dei conti.

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

Il personale

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

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

A fronte di questi impegnativi compiti, si profilano anche importanti novità dal punto di vista normativo che incideranno non poco sull’operatività dell’Agenzia: da un lato, il nuovo blocco sulle assunzioni di personale a tempo indeterminato fino al 15 novembre 2019¹ e il divieto di assunzione di idonei di graduatorie pubblicate dopo il 31 dicembre 2018²; dall’altro la riforma normativa sulle pensioni (cd. “quota 100”).

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

Brexit – rischi e opportunità

Per fronteggiare nell’immediato la Brexit, della quale peraltro ancora non è dato conoscere esattamente l’effettiva portata, l’Agenzia ha posto in essere una serie di iniziative per comprendere, anticipare e contenere gli effetti dell’impatto. Al fine di perseguire una maggiore flessibilità e un migliore impiego delle risorse umane già dislocate presso le strutture territoriali (uffici delle dogane e uffici dei monopoli), è stata intensificata già a partire dall’ultimo trimestre dello scorso anno, **un’azione formativa** volta a potenziare le attività di presidio e di controllo, in favore di personale

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

² Legge 30/12/2018, n. 145, art. 1 comma 361 - Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021:” Fermo quanto previsto dall'articolo 35, comma 5-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le graduatorie dei concorsi per il reclutamento del personale presso le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del medesimo decreto legislativo sono utilizzate esclusivamente per la copertura dei posti messi a concorso.”

segnalato dalle direzioni territoriali. Al contempo, sempre a livello territoriale, è stata verificata la fattibilità di azioni sia di **efficientamento** e **redistribuzione del personale** sia di **potenziamento** delle risorse disponibili di concerto con le strutture territoriali, ipotizzando di dover far fronte a criticità e mutamenti operativi presso le sedi operative maggiormente esposte all'impatto Brexit (**porti e aeroporti**).

La *ratio* di tale operazione è quella di valutare i margini esistenti per operazioni di **efficientamento delle risorse umane già esistenti** sul territorio, anche sfruttando le possibili sinergie tra area dogane e area monopoli. È noto come la redistribuzione di personale sul territorio sia una strada non facile da percorrere, specie per un'amministrazione che da tempo registra un'allarmante carenza di personale, un'elevata età media e un crescente numero di collocamenti a riposo (mai in toto compensati da acquisizioni per concorso o per mobilità). Tuttavia, nell'immediato la redistribuzione di personale sul territorio rappresenta una strada obbligata, da percorrere prima di acquisire nuove risorse e di dar corso a un vero e proprio potenziamento tramite mobilità e acquisizione di vincitori e idonei di concorso; le azioni di potenziamento - in uno scenario Brexit ancora tutto da definire - richiedono anche qualche intervento normativo che riconosca all'Agenzia maggiore libertà e rapidità nell'effettuazione di procedure concorsuali pubbliche.

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

L'Agenzia nell'immediato ha già attivato procedure di comando per reperire risorse umane (**circa 100**), non avendo ravvisato, in determinati ambiti territoriali, margini per azioni di efficientamento che non abbiano ripercussioni negative su altri settori operativi. Ne ha programmate altre **200** per far fronte principalmente al maggior traffico passeggeri previsto sui principali aeroporti con rotte verso il Regno Unito.

Le strategie di acquisizione

La riforma degli assetti organizzativi porterà a una riduzione delle posizioni dirigenziali di prima e di seconda fascia e a un miglior utilizzo delle risorse, anche in ragione di piani di efficientamento volti a promuovere, ove possibile, lo scambio di personale tra Uffici delle dogane e Uffici dei monopoli in modo da potenziare le attività di presidio e di controllo nei vari ambiti operativi ove si manifestino situazioni di maggiore criticità (collegate alla Brexit o ad altri fattori contingenti). È evidente tuttavia che tali misure non potranno risultare sufficienti a soddisfare il crescente fabbisogno di personale: la notevole carenza di personale che l’Agenzia oramai da anni registra, con il continuo e crescente flusso di cessazioni, il cui picco massimo, da che è stata istituita l’Agenzia, si è registrato nel 2018 con circa **700** cessazioni, impone che vengano effettuate azioni di acquisizioni dall’esterno che consentano di invertire il *trend* negativo consolidatosi nel tempo.

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

Serie storica delle uscite del personale ADM dal 2013 al 2018

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

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

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

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

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

Per colmare il gap oggi esistente tra effettivi e dotazione organica, l'Agenzia a partire dal 2018 ha dato impulso ad azioni concorsuali per acquisire complessivamente **900 unità di terza area** e **575 unità di seconda area**, tenendo conto dei maggiori risparmi conseguiti nel 2018 a seguito delle cessazioni registrate (risultate di gran lunga più numerose di quelle preventivate: 700 effettive, anziché 453; grazie ai risparmi sulle cessazioni previste per il 2020, l'Agenzia ha in programma di chiedere l'autorizzazione a bandire concorsi per circa **500 ulteriori unità**, che si ipotizza possano essere equamente distribuite tra la seconda e la terza area, in modo da ridurre notevolmente le percentuali di scopertura che attualmente si registrano.

Contestualmente, l'Agenzia proseguirà nell'utilizzo della mobilità da altri enti, il cui esito però 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). Come detto in premessa, a fine 2018 sono state avviate specifiche procedure per le acquisizioni in posizione di "comando", pari a circa **100 acquisizioni**; inoltre, sono state attivate nei primissimi mesi dell'anno procedure per **200** ulteriori **acquisizioni** in comando per le regioni del centro nord in cui si registrano le maggiori carenze e che, presumibilmente, saranno più colpite dall'"effetto Brexit". A queste acquisizioni si aggiungono **880** unità che si reperiranno attraverso procedure di mobilità intercompartimentale ex art. 30 del decreto legislativo n. 165/2001, le quali devono essere avviate obbligatoriamente in vista dell'attivazione di procedure concorsuali.

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

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

La strategia in materia di formazione

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

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

A partire dal 2019, si darà impulso a programmi di alta formazione per i settori di *core business* (antifrode, accise, dogane e giochi) in modo da mantenere e accrescere la preparazione tecnico specialistica di quanti operano nei settori "di punta" dell'Agenzia: saranno definiti nuovi programmi formativi di alto livello destinati a potenziare le risorse "chiave": master e corsi di alta formazione specialistici saranno individuati in base all'offerta delle Università e di istituti di alta formazione.

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

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

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

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

prevenzione della corruzione dell'Agazia.

Nell'ambito della formazione base, specificatamente prevista per l'inserimento lavorativo, sar  perfezionato un programma formativo per agevolare la conoscenza di base dell'Agazia e delle sue principali attivit  per il personale assunto a seguito di procedure di reclutamento e mobilit .

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

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

Le pari opportunit  e il benessere organizzativo

Nel triennio l'Agazia approfondir  la percorribilit  di azioni di *work life balance* e, partendo dallo sviluppo di monitoraggi annuali da realizzare in collaborazione con il CUG, si appronteranno azioni per migliorare i rapporti inter-generazionali e valorizzare le diversit , nonch  ripensare spazi e tempi di lavoro per aumentare la qualit  della vita dei lavoratori.

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

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

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

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

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

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

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

Il Budget economico

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 2019, il Comitato di gestione, con delibera n. 374 del 17/12/2018 ha approvato il budget economico per l'esercizio 2019, che prevede:

- entrate complessive per € 911,7 milioni. Tale importo si compone di € 907,7 milioni (al netto della riduzione di circa € 5 milioni da destinare al c.d. "Manutentore Unico" ex art. 12 D.L. 98/2011) iscritti sul Capitolo 3920 MEF della Legge di Bilancio per il 2019, di € 4 milioni relativi a ricavi propri stimati;
- uscite complessivamente stimate, necessarie per garantire l'operatività degli uffici dell'Agenzia, pari a circa € 831,7 milioni;

- una spesa per investimenti di € 80 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. 376 del 17/12/2018, il Comitato di gestione ha approvato il Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2019-2021 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) – predispone 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.adm.gov.it/portale/agenzia/amministrazione-trasparente/bilanci>).

Principali risultati conseguiti nel 2018

Il Piano dell'Agenzia del 2018, suddiviso in tre aree strategiche d'intervento, è così strutturato:

- a) *Competitività e sostegno alla crescita*, per raggiungere l'obiettivo di facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti;
- b) *Fiscalità*, di cui fanno parte gli obiettivi "migliorare il presidio e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria" e "migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti";
- c) *Legalità*, con l'obiettivo di assicurare un ambiente di gioco responsabile e rispettoso della legalità e proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza.

Di seguito vengono esposti i risultati conseguiti nel 2018 e relativi agli obiettivi strategici presenti nel Piano della Convenzione con il Ministro dell'economia e delle finanze per il triennio 2018-2020, stipulata in data 29 novembre 2018, certificati dal Dipartimento delle finanze con la stesura del "Rapporto di verifica dei risultati della gestione 2018" firmato in data 17.6.2019.

Competitività e sostegno della crescita

Per quanto riguarda l'Area strategica "**Competitività e sostegno alla crescita**", i risultati conseguiti sono riportati nella Tavola n. 1 che riporta anche il relativo target fissato in sede di pianificazione.

Tavola n.1 - Risultati quali-quantitativi della produzione - Anno 2018

Area Strategica Competitività e sostegno alla crescita		
Obiettivo 1 - Facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti		
Indicatori	Obiettivo 2018	Consuntivo 2018
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%	92,5%
Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	60%	77%
Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	92%	99,7%
Incremento delle autorizzazioni AEO rispetto all'anno precedente	7%	10%
Incremento percentuale del numero dei container inoltrati nei corridoi controllati rispetto all'anno precedente	10%	11,2%
Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni invece, rispettivamente, dei 150 e dei 130 previsti	88%	92,5%
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)	80%	100%

A consuntivo, tutti gli obiettivi prefissati risultano sostanzialmente in linea con le stime annuali attestando la positiva performance dell'Agenzia. Infatti:

- la 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, conferma a consuntivo la rapidità di risposta dell'Agenzia alle istanze dell'utenza;
- la percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate risulta a consuntivo pari al 99,7%, superiore rispetto al target pianificato di 7,7 punti percentuali attestando il miglioramento del rapporto con i contribuenti;
- l'incremento delle autorizzazioni AEO rispetto all'anno precedente è superiore di 3 punti percentuali del target prefissato.

Fiscalità

Per quanto riguarda l'area strategica della "Fiscalità" risultano conseguiti tutti gli obiettivi.

Tavola n. 2 - Risultati quali-quantitativi della produzione - Anno 2018

Area Strategica Fiscalità		
Obiettivo 2. Migliorare il presidio e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria		
Indicatori	Obiettivo 2018	Consuntivo 2018
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	50%	77,3%
Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	50%	61,2%
Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	400	420
Indice di presidio del territorio nel settore delle accise	32%	37%
Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	30%	30,1%
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	60%	81,2%
Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	31%	52,4%
Obiettivo 3 - Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti		
Indicatori	Obiettivo 2018	Consuntivo 2018
Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio	96%	97,5%
Numero delle proposte di mediazione in materia di giochi formulate dall'Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)	50%	85,2%

L'Agenzia, nel corso del 2018, 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. Il costante valore degli indicatori "tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio" e "tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi" confermano l'accurata attività di selezione operata in sede di analisi dei rischi che ha permesso una più mirata individuazione delle operazioni e dei soggetti da controllare.

L'indicatore "indice di presidio del territorio nel settore delle 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'Agazia. Nel 2018, il risultato di tale indicatore (37%) è risultato superiore rispetto al target pianificato (32%) a testimonianza della progressiva intensificazione di tale tipologia di controlli sugli operatori del settore a garanzia della regolarità delle procedure.

L'obiettivo 3 "Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti" misurato dagli indicatori "percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio" e "numero delle proposte di mediazione in materia di giochi formulate dall'Agazia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)" mostra un risultato di consuntivo pienamente raggiunto.

Questo risultato positivo, che rappresenta l'efficacia e la regolarità dell'azione dell'Agazia nell'ambito dell'azione per la tutela degli interessi erariali, è attribuibile a diversi 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 nelle 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'Agazia.

Legalità

Per l'Area strategica "**Legalità**" i risultati conseguiti sono riportati nella Tavola n. 3.

Tavola n.3 - Risultati quali-quantitativi della produzione - Anno 2018

Area Strategica Legalità		
Obiettivo 4. Assicurare un ambiente di gioco responsabile e rispettoso della legalità		
Indicatori	Obiettivo 2018	Consuntivo 2018
Indice di presidio della rete dei giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	10%	23,9%
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%	36,9%
Tasso di positività dei controlli nel settore giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	Relazione semestrale e annuale	4,3%
Tasso di positività dei controlli nel settore giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	Relazione semestrale e annuale	13,1%
Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento	90%	97,1%
Obiettivo 5. Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza		
Indicatori	Obiettivo 2018	Consuntivo 2018
Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	25%	46,6%
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	19%	24,3%
Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	20%	35,9%

Per entrambi gli obiettivi i valori degli indicatori che misurano il livello di raggiungimento sono in linea con quanto definito in sede di programmazione.

In particolare, i risultati conseguiti per l'obiettivo 5 confermano l'impegno dell'Agenzia nella tutela dei cittadini e delle imprese.

Piano operativo

Contestualmente al Piano dell'Agenzia, 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 individuato una serie di obiettivi di carattere operativo di particolare rilevanza.

Tali obiettivi sono declinati in un Piano operativo 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 stati individuati specifici obiettivi, indicatori e target di risultato attesi, come riepilogati nelle successive tavole che riportano anche i dati di consuntivo del 2018.

Tavola n.4 – Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari - 2018

Indicatori	Obiettivo 2018	Consuntivo 2018
Obiettivo operativo		
Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti		
Numero dei controlli doganali in linea e a posteriori in ufficio e con accesso	909.000	1.168.385
Numero di controlli accise preventivi (verifiche tecnico – amministrative e di primo impianto, inventari ordinari) – settore dogane	40.000	44.300
Numero di controlli accise d’iniziativa – settore dogane	2.400	3.953
Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati e dei prodotti liquidi da inalazione senza combustione	8.200	16.870
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	47.860
Numero dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	22.000	23.220
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	5.872
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	30%	35%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	40%	48%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori	65%	70%
Indice di presidio nel settore delle analisi chimiche effettuate su richiesta della Guardia di Finanza e dell'Autorità giudiziaria per il contrasto degli illeciti tributari ed extratributari	35%	44,2%
Numero dei controlli mirati sulla sicurezza dei prodotti	1.000	1.239
Numero schede di rischio locale (SRL)	220	245
Tasso di positività dei controlli derivanti dall'attivazione delle schede di rischio locale (SRL)	2,0%	5,2%
Numero di nuovi soggetti mappati ai fini della prevenzione delle infiltrazioni criminali nella filiera del gioco	20	23

Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	78%	91,5%
Indice di efficacia dei controlli nel settore Dogane (€/verifica)	€ 100.000	€ 247.752
Indice di efficacia dei controlli nel settore Accise - settore Dogane (€/verifica)	€ 30.000	€ 66.840
Valore complessivo delle violazioni tributarie e amministrative (imposta e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000) di competenza Area Monopoli	€ 45.000	€ 193.287
Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT	15	15
Percentuale delle autocertificazioni pervenute per l'iscrizione nell'elenco RIES, assoggettate a controllo sulla veridicità dei contenuti	50%	63,2%

Tavola n. 5 – Servizi agli utenti e ottimizzazione procedimenti amministrativi - 2018

Indicatori	Obiettivo 2018	Consuntivo 2018
Obiettivo operativo		
Semplificare i rapporti con gli utenti ed incrementare il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari		
Numero di iniziative divulgative degli istituti e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	275	303
Percentuale delle dichiarazioni (import, export, transito) in procedura ordinaria c/o luogo presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	50,0%	77,7%
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	≥90%	96,4%
Numero dei soggetti che utilizzano il Portale Unico delle Dogane per l'accesso ai servizi digitali Unionali	A consuntivo	4.970
Numero di navi in preclearing per il settore automative e per i prodotti alla rinfusa	A consuntivo	17
Avvio della fatturazione elettronica B2C per il Tax Free: Numero di fatture elettroniche ricevute	A consuntivo	1.612.757

**Tavola n. 6 – Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale –
2018**

Indicatori	Obiettivo 2018	Consuntivo 2018
Obiettivo operativo		
Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave		
Numero di ore di formazione media pro-capite	12≤x≤16	13,0
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	7%
Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	30,0%	39,1%
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	15%	16,9%
Partecipazione a progetti di assistenza tecnica nell'ambito di programmi europei	A consuntivo	Gemellaggi in corso: Albania e Moldavia. Nuovi gemellaggi con: Turchia e Algeria
Estensione dello strumento informatico già in uso per il monitoraggio del contenzioso tributario (C.A.T.) al contenzioso civile e amministrativo	100%	100%
Percentuale di risorse impiegate nelle attività di carattere logistico, strumentale e di supporto	≤ 14%	13,5%

La pianificazione triennale

Il contesto esterno

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. In particolare, come evidenziato nella successiva tabella, il Ministero dell'economia e delle finanze ha previsto per il triennio 2019-2021 un aumento superiore al 2% sia per le importazioni che per le esportazioni di beni e servizi.

Prospettive macroeconomiche³

	Codifica ESA	2017	2017	2018	2019	2020	2021
		Livello Milioni di euro	var. %				
1. PIL reale	B1*g	1.599.774	1,6	1,0	1,0	1,1	1,0
di cui							
1.1. componente attribuibile all'impatto sulla crescita economica dell'insieme delle misure contenute nel DDL bilancio					0,4	0,3	0,2
2. PIL Potenziale		1.632.452	0,4	0,7	0,7	0,9	0,9
contributi :							
- lavoro			0,3	0,5	0,4	0,5	0,5
- capitale			0,0	0,1	0,1	0,2	0,2
- produttività totale dei fattori			0,1	0,1	0,2	0,2	0,3
3. PIL nominale	B1*g	1.724.954	2,1	2,1	2,3	2,9	2,6
Componenti del PIL reale							
4. Consumi privati	P.3	963.080	1,5	0,7	0,8	0,8	1,0
5. Spesa della P.A. e I.S.P.	P.3	312.960	-0,1	0,1	0,4	1,3	0,1
6. Investimenti fissi lordi	P.51	286.204	4,3	4,1	2,4	2,3	2,0
7. Variazione delle scorte (in % del PIL)	P.52 + P.53		-0,4	0,2	-0,1	0,0	0,0
8. Esportazioni di beni e servizi	P.6	507.130	5,7	1,0	2,4	2,5	2,5
9. Importazioni di beni e servizi	P.7	472.736	5,2	1,8	2,3	2,8	2,8
Contributi alla crescita del PIL reale							
10. Domanda interna		-	1,6	1,0	1,0	1,2	1,0
11. Variazione delle scorte	P.52 + P.53	-	-0,3	0,2	-0,1	0,0	0,0
12. Esportazioni nette	B.11	-	0,3	-0,2	0,1	0,0	0,0

Ulteriori elementi da considerare sono gli effetti economici dovuti alla politica dei dazi inaugurata dall'Amministrazione degli USA ma, soprattutto, alle possibili soluzioni di uscita del Regno Unito dall'Unione Europea. Infatti, il Regno Unito (UK), quando si concretizzerà formalmente la cosiddetta "Brexit", non sarà più parte del territorio doganale e fiscale (IVA e accise) dell'Unione Europea. La circolazione delle merci tra UK e l'UE verrà, dunque, considerata commercio con un Paese terzo. Di conseguenza, da quella data si dovranno stabilire lo status doganale delle merci che entrano, escono o transitano attraverso il territorio doganale e fiscale dell'Unione e del Regno Unito, e le disposizioni giuridiche applicabili oltre al trattamento adeguato in relazione all'IVA e alle accise. Inoltre, i viaggiatori tra l'Italia e il Regno Unito non potranno più beneficiare delle esenzioni dei controlli previste per l'Unione europea.

³ Fonte: Aggiornamento del quadro macroeconomico e di finanza pubblica – MEF - Dicembre 2018

La Brexit assume particolare importanza in quanto, dai dati Intrastat anno 2017 e dall'archivio delle dichiarazioni doganali, risulta che gli **operatori economici italiani nazionali** che hanno effettuato cessioni e/o acquisti di beni a/dal Regno Unito nel 2017 sono stati 117.381 di cui 67.914 hanno effettuato esportazioni e/o importazioni di beni a/da paesi extra UE.

Le cessioni intracomunitarie verso UK (oltre 1,5 mln di transazioni nel 2017) e gli acquisti intracomunitari da UK (circa 930.000 transazioni nel 2017) assumeranno, rispettivamente, la natura di **esportazioni** (aumento medio stimato rispetto al n. DAU 2017 circa il 15%) e di **importazioni** (aumento medio stimato rispetto al n. DAU 2017 circa il 20%).

Il Regno Unito è il **5° paese** nella graduatoria dei destinatari delle **esportazioni** italiane (circa 23 mld nel 2017) e il **10°** per quanto riguarda le **importazioni** (circa 12 mld nel 2017). Infine, i **viaggiatori** da e per UK in arrivo/partenza negli spazi aeroportuali italiani sono stati circa 15 mln nel 2017.

Il contesto interno

Dal punto di vista interno, il mantenimento dei livelli di performance dell'organizzazione presenta una criticità dovuta alla carenza ed al modesto turn over delle risorse umane che costituiscono il fattore chiave dell'Agenzia pur a fronte di una continua evoluzione ed utilizzo degli strumenti informatici e telematici.

Per far fronte alla citata situazione interna, l'Agenzia completerà entro il 2019 il processo di integrazione tra le due aree (dogane e monopoli) provvedendo anche alla riorganizzazione interna come già illustrato nel paragrafo relativo all'organizzazione.

Per quanto riguarda, invece, le implicazioni operative derivanti dalla Brexit, l'Agenzia ha ritenuto strategico operare su più fronti sia per informare ed aggiornare i responsabili degli uffici territoriali sia per dare maggiore chiarezza agli operatori economici che svolgono attività di import-export con il Regno Unito.

È stato predisposto un **Piano di emergenza ("Hard Brexit")** in caso di nessun accordo che prevede iniziative a livello centrale (gruppi di lavoro, analisi legislative, analisi delle implicazioni sul sistema informatico, formazione, attività di comunicazione) ed iniziative a livello regionale e locale (attività di formazione).

Per quanto riguarda le iniziative di informazione, poiché risulta che il 42% degli operatori non ha dimestichezza né familiarità con le operazioni di import/export, nel corso del 2018 è stato organizzato, in modalità plenaria, un primo tavolo di confronto con gli operatori economici sui potenziali impatti doganali della Brexit sulla *supply chain*. L'incontro è stato un'importante occasione di dialogo su alcune delle principali implicazioni operative della Brexit, sulle eventuali criticità nei punti di controlli, sulla necessaria evoluzione nazionale ed unionale del sistema informativo dell'Agenzia e sugli effetti della Brexit sulla circolazione dei prodotti soggetti ad accisa.

È stato organizzato il corso "linee guida per la comunicazione e le relazioni con l'utenza" per provvedere alle esigenze di informazione ed aggiornamento dei responsabili degli Uffici delle

dogane (dirigenti e funzionari delegati), dei referenti per la comunicazione e le relazioni con il pubblico e dei funzionari chiave delle strutture regionali e territoriali.

Per dare visibilità ad iniziative di comunicazione istituzionale, è stata creata presso ciascun Ufficio delle dogane, nei settori aperti al pubblico, una "BREXIT ZONE" consistente in uno spazio (bacheca, totem, sportello o altro) allestito con manifesti, locandine e brochure informative e presidiato da funzionari incaricati a fornire ogni relativo chiarimento.

Nell'intranet dell'Agenzia è stata creata un'apposta sezione "Info Brexit" nella quale il personale dipendente può trovare materiali, segnalazioni di iniziative (interne ed esterne), atti e provvedimenti inerenti la Brexit.

Una analoga sezione è stata realizzata anche sul portale internet dell'Agenzia (<https://www.adm.gov.it/portale/infobrexit>) in cui si possono trovare gli aggiornamenti sul negoziato in corso, le FAQ e un servizio "Help desk" dove gli utenti ed gli operatori economici possono presentare richieste di chiarimenti ed informazioni ad un indirizzo di posta elettronica dedicata.

Le linee strategiche per il triennio 2019-2021

Per il triennio 2019-2021 l'impegno dell'Agenzia sarà condotto in funzione della realizzazione delle seguenti linee strategiche di attività:

- sviluppo della customs e fiscal compliance secondo la regolamentazione doganale e fiscale della UE anche attraverso l'ottimizzazione dei tempi delle procedure e degli adempimenti, integrando il momento doganale nella catena logistica e incentivando la semplificazione dei processi e delle procedure. Incentivazione delle iniziative per i pagamenti on-line nell'ambito della fiscal compliance;
- favorire l'adempimento spontaneo anche attraverso ulteriori servizi digitalizzati che amplino i controlli on-line secondo i paradigmi ONCE (un solo invio/un solo controllo) e FULL DIGITAL, in un'ottica di miglioramento continuo del rapporto collaborativo con i contribuenti. Promuovere e sostenere l'incremento della platea degli Operatori Economici Autorizzati;
- 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;
- valorizzazione delle procedure innovative introdotte in aderenza all'Agenda Digitale Europea al fine di consolidare reputazione internazionale e attrarre investimenti verso il mercato nazionale;
- 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;

- governare gli impatti della Brexit sull'operatività della dogana in funzione delle diverse modalità di uscita del Regno Unito dalla UE assicurando una adeguata informazione agli stakeholder sui connessi aspetti tributari e procedurali, valutando anche la necessità di adeguamento delle procedure e delle risorse anche umane necessarie a garantire l'operatività degli snodi doganali maggiormente interessati;
- 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";
- rafforzamento degli strumenti di contrasto al contrabbando in generale, anche con riferimento ai tabacchi esteri, alle frodi fiscali nel settore delle accise e dell'IVA intracomunitaria, agli illeciti extra-tributari, all'azione di prevenzione del riciclaggio;
- assicurare un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano nell'ambito delle transazioni commerciali on-line con Paesi al di fuori della UE per garantire la riscossione della fiscalità applicabile a tali merci (dazi e IVA);
- analisi dell'andamento del mercato dei prodotti da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti e per la razionalizzazione della rete di vendita; controllo della corretta applicazione delle disposizioni nazionali e 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;
- 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;
- 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;
- nell'ambito delle competenze dell'Agenzia, assicurare una efficace cooperazione con la Guardia di Finanza, con le altre Autorità nazionali ed europee preposte alla protezione dei confini esterni della U.E.;
- 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;
- 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;

- fornire il supporto tecnico necessario al Governo per la regolamentazione del settore dei giochi, anche attraverso la conoscenza delle abitudini di gioco della popolazione, al fine di efficientare e razionalizzare gli strumenti di contrasto al gioco patologico;
- sviluppo del sistema di monitoraggio dell'offerta di gioco attraverso l'evoluzione della "banca dati sui giochi" e l'integrazione con i sistemi delle altre Autorità coinvolte; ciò al fine di verificare l'andamento dei volumi di gioco e la relativa distribuzione sul territorio nazionale, con particolare attenzione alle aree più soggette al rischio di concentrazione di giocatori affetti dal disturbo da gioco d'azzardo;
- rafforzamento dell'attività di controllo sul divieto di gioco ai minori, anche in cooperazione con le Forze dell'ordine, con particolare riferimento al controllo sugli esercizi muniti di meccanismi idonei ad impedire ai minori di età l'accesso al gioco, quali il corretto funzionamento di quello finalizzato all'utilizzo della tessera sanitaria. Promozione di attività di studio e analisi per la formulazione di proposte normative per contribuire all'attuazione di quanto previsto dalla L. 96/2018 per la realizzazione di una complessiva riforma in materia di giochi pubblici in modo da assicurare l'eliminazione dei rischi connessi al disturbo da gioco d'azzardo e contrastare il gioco illegale e le frodi a danno dell'erario.

Gli obiettivi dell'amministrazione e le iniziative innovative a sostegno della velocizzazione delle transazioni commerciali e dell'efficacia dell'azione di contrasto alle frodi.

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 da apparecchiature scanner a raggi-x utilizzate per la verifica dei container ed installate presso le più importanti dogane portuali o interne.

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.

Dislocazione territoriale degli scanner



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

- Il **sistema doganale 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”. In tale quadro si inserisce l’iniziativa “Falstaff per i giovani”, volta a coinvolgere tutti i soggetti istituzionali e non impegnati nella lotta alla contraffazione per un’azione moralizzatrice degli usi e dei costumi rivolta principalmente ai consumatori più giovani, attraverso un’azione educativa che fa uso di quanto più moderno e tecnologico per favorirne la comunicazione e la diffusione alla stregua dei più noti social network. L’obiettivo del progetto è quello di informare il target giovanile sui pericoli derivanti dall’alimentare, anche inconsapevolmente, il fenomeno della contraffazione e sui rischi connessi all’acquisto di prodotti non conformi alle normative di qualità e sicurezza, con la collaborazione delle maggiori associazioni di categoria.
- **“Glifitaly”**: 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.

- **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. Dal 2018, con l'obbligo di emissione in modalità elettronica della Fattura Tax Free (di seguito, FTF), è stata realizzata la versione aggiornata di OTELLO – denominata OTELLO 2.0 – che digitalizza l'intero processo del tax free shopping e offre servizi utilizzabili dalle diverse categorie di stakeholder.

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 gli scenari evolutivi tecnologici relativi 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 il consolidamento della filiera logistica procedurale del sistema Paese, agendo sulle leve della digitalizzazione, per consentire 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.

Si evidenzia, in particolare, il progetto pilota svolto a Bari di **“Digitalizzazione procedure Porto”** in collaborazione con l’Autorità di sistema portuale, in fase di avanzata realizzazione, volto a digitalizzare le procedure di imbarco/sbarco, ingresso/uscita dai nodi portuali ed il pagamento delle tasse nel Porto di Bari. Al termine di tale progetto pilota, si prevede l’estensione progressiva su tutto il sistema portuale nazionale. La piena realizzazione del progetto consentirà di integrare l’offerta di servizi doganali e marittimi secondo il principio **“ONCE”**, con vantaggi per gli operatori e riduzione degli adempimenti.

In ambito internazionale l’Agenzia ha, inoltre, proposto, nell’ambito di programmi di ricerca e innovazione, quali Horizon 2020 e Connecting Europe facility (CEF), 3 progetti di innovazione tecnologica che si svilupperanno nel corso del triennio 2019-2021:

1. International Fast and Secure Trade Lanes

Il progetto prevede il monitoraggio e il tracciamento completo delle merci in container e su Ro-Ro (traghetti), da origine a destino, anche in mare attraverso l'uso di dispositivi anti-effrazione (e-seals, che forniscono informazioni circa l’integrità del container e del contenuto) e GPS. Il progetto, i cui partner principali sono il Porto di La Spezia e il Porto di Trieste, interesserà, per l'Italia, i corridoi prioritari Europei (Baltico Adriatico/Mediterraneo – Porto Trieste – Turchia; Scandinavo Mediterraneo – Porto di La Spezia – Marocco; Reno Alpi – Porto di Genova – Iran);

2. I Rail

Il progetto consiste nella creazione di gate ferroviari automatizzati nei porti, con la conseguente eliminazione delle procedure cartacee (lettera di vettura) e la sperimentazione di tecnologie avanzate per la rilevazione di sostanze rischiose per la sicurezza. Il progetto consente il rilevamento puntuale della posizione della merce all'interno delle aree portuali ed interportuali e la riduzione dei rischi di perdita delle merci o di frodi.

Inoltre, si segnalano le seguenti iniziative:

- i progetti **“Digitalizzazione procedure porti”** ed **“Evoluzioni nell’automazione di porti ed aeroporti”** finalizzati all’ottimizzazione del ciclo portuale, aeroportuale e doganale attraverso la piena interoperabilità tra i sistemi informativi dei vari attori coinvolti;
- il progetto **“Digitalizzazione autotrasportatori”** per una piena digitalizzazione del processo di gestione dei crediti e debiti degli autotrasportatori;
- Il progetto **“Digitalizzazione accise”** volto all’acquisizione automatica dei dati da parte dell’Agenzia, in modo da ottimizzare le attività di controllo centralizzando tutte le informazioni anagrafiche e contabili;
- Il progetto **“Laboratori chimici delle dogane”** per l’adeguamento e il potenziamento delle dotazioni strumentali dei Laboratori chimici, al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico

internazionale delle merci, nonché l'estensione dell'utilizzo di laboratori mobili che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci;

- progetti di automazione nel comparto dei giochi volti al costante adeguamento e sviluppo tecnologico dei sistemi di sicurezza e monitoraggio e al rafforzamento delle attività di controllo, 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;
- progetti di automazione nel settore dei tabacchi finalizzati alla riduzione dei tempi di rilascio di concessioni e autorizzazioni per la rivendita dei generi di monopolio e per la razionalizzazione della rete di vendita al dettaglio dei tabacchi lavorati.

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 dei monopoli e la Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, saranno potenziate le azioni di prevenzione e repressione degli illeciti extra-tributari connessi al commercio internazionale, con specifico riguardo al contrasto degli interessi economici della criminalità organizzata e al finanziamento del terrorismo.

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.

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).

È 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.

La pianificazione strategica 2019-2021

La strategia dell'Agenzia, in continuità evolutiva con le azioni già intraprese nel corso degli anni precedenti, prevede, per il triennio 2019-2021 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.

Con delibera n. 375 del 17.12.2018 il Comitato di gestione ha approvato il Piano strategico dell'Agenzia per il triennio 2019-2021, posto alla base per la definizione della Convenzione 2019-2021, sottoscritta il 19.11.2019.

Nel Piano 2019-2021 sono individuati sia obiettivi di rilievo strategico e relativi indicatori di "output", che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa, sia indicatori di "outcome", intesi quali parametri atti ad esprimere l'effetto atteso o generato da una politica/servizio/attività dell'Agenzia sui destinatari diretti e indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica di creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere.

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

Area strategica 1 - Competitività e sostegno alla crescita

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

- gli indicatori di *output* correlati all'obiettivo mettono in risalto le attività dell'Agenzia volte ad agevolare il rapporto con gli *stakeholder* attraverso iniziative di semplificazione delle procedure relative agli adempimenti richiesti e velocizzazione

dell'interlocuzione istituzionale in funzione del miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza.

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

Area strategica 2 – Fiscalità

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

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

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

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

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

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

Area strategica 3 – Legalità

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

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

Gli indicatori di *outcome* associati a tale obiettivo intendono misurare, da una parte, l'effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori in termini di numero di esercizi

sospesi, da un'altra, la legalità e il grado di difesa dell'Agenzia in sede giudiziale nel settore dei giochi.

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

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

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

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

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

La successiva tabella sintetizza il Piano strategico dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli per il triennio 2019 – 2021 ed indica, per ogni area strategica, gli obiettivi, gli indicatori di performance e i risultati attesi.

Piano strategico dell'Agenzia 2019-2021

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

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

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

Dalla pianificazione 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, 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	Target 2019
Obiettivo operativo	
Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti	
Numero dei controlli doganali in linea e a posteriori in ufficio e con accesso	970.000
Numero dei controlli ai passeggeri	120.000
Numero di controlli accise preventivi (verifiche tecnico – amministrative e di primo impianto, inventari ordinari) – settore dogane	42.000
Numero di controlli accise d'iniziativa – settore dogane	2.500
Positività dei controlli in linea all'import da Circuito Doganale di Controllo	4,5%
Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati e dei prodotti liquidi da inalazione senza combustione	11.300
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	40.000
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
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	60%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	35%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	45%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori	70%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni di energia elettrica dei venditori ai clienti finali	51%
Indice di presidio nel settore delle analisi chimiche effettuate su richiesta della Guardia di Finanza e dell'Autorità giudiziaria per il contrasto degli illeciti tributari ed extratributari	37%
Numero dei controlli mirati sulla sicurezza dei prodotti	1.000
Numero di nuovi soggetti mappati ai fini della prevenzione delle infiltrazioni criminali nella filiera del gioco	20
Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	82,0%
Indice di efficacia dei controlli nel settore Dogane (€/verifica)	€ 150.000
Indice di efficacia dei controlli nel settore Accise - settore Dogane (€/verifica)	€ 50.000
Valore complessivo delle violazioni tributarie e amministrative (imposta e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000) di competenza Area Monopoli	€ 45.000
Percentuale delle autocertificazioni pervenute per l'iscrizione nell'elenco RIES, assoggettate a controllo sulla veridicità dei contenuti	50%

SCHEDA B

SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

Indicatori	Target 2019
Obiettivo operativo <i>Semplificare i rapporti con gli utenti ed incrementare il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari</i>	
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto di rettoriale 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	4.400
Avvio della fatturazione elettronica B2C per il Tax Free: Numero di fatture elettroniche ricevute	> 2.000.000
Numero di Fast Corridor attivati in conformità alle regole del Codice Doganale dell'Unione	A consuntivo

SCHEDA C

OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE

Indicatori	Target 2019
Obiettivo operativo <i>Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave</i>	
Verifica delle esigenze in termini di risorse umane, strumentali e logistiche e conseguente predisposizione, entro il 15.1.2019, di un piano di intervento operativo e di efficientamento per un efficace presidio in caso di hard Brexit	Relazione
Numero di ore di formazione media pro-capite	$12 \leq x \leq 16$
Numero di ore erogate in tema di formazione manageriale, privacy, Brexit, diversity, etica / Numero di ore di formazione complessivamente erogate	≥ 15%
Numero di postazioni attivate dedicate al telelavoro domiciliare o delocalizzato / Numero di richieste presentate nel 2018 e ritenute ammissibili per l'attivazione di telelavoro domiciliare o delocalizzato	≥ 10%
Numero posizioni lavorative rettificata sul sistema Presenze Assenze in applicazione dell'art. 59 del nuovo CCNL (lavoro supplementare/lavoro straordinario) / totale dipendenti in part-time	Target in funzione della data di rilascio del sistema: ≥ 100% - entro il 1° luglio 2019 ≥ 65% - entro il 1° settembre 2019 ≥ 30% - entro il 1° novembre 2019 ≥ 15% - entro il 1° dicembre 2019
Numero di aperture partite di spesa fissa in pagamento entro la prima mensilità lavorabile dalla comunicazione di avvenuta presa in servizio / Totale del personale Agenzia neo assunto e stabilizzato	≥ 95%
Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	30%
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	15%
Progetti europei di cooperazione e assistenza tecnica	A consuntivo
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 2019 – 2021, approvato dal Comitato di gestione con la Delibera n. 376 in data 17 dicembre 2018, descrive le attività progettuali che l'Agenzia intende realizzare nel triennio 2019-2021 per sostenere e sviluppare i processi di modernizzazione e innovazione della propria organizzazione in coerenza con gli obiettivi di politica fiscale e con le linee strategiche d'intervento declinate nei Piani delle attività per il medesimo triennio. Le attività previste nel Piano sono, altresì, volte a sostenere l'implementazione dei sistemi informativi in coerenza con l'evoluzione normativa a livello nazionale e comunitario, con la finalità di garantire livelli di efficienza e sicurezza dei servizi sempre più elevati, valorizzare il patrimonio informativo offrendo nuovi servizi digitali per migliorare i processi lavorativi.

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

L'importo complessivo di spesa stimato per il triennio è pari a circa € 246 milioni; e la quota di spesa quantificata per l'anno 2019 è pari a circa € 80 milioni, la cui copertura è assicurata dalle somme previste nel budget economico 2019 approvato dal Comitato di gestione.

La previsione di spesa costituisce il limite di impegno solo per il 2019, mentre, per le due successive annualità 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.

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

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

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

- *Evoluzione del sistema informativo*: i progetti riguardano le attività a contenuto ICT finalizzate a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, per migliorare la qualità complessiva del servizio telematico. In particolare, sono ricomprese le attività inerenti all'innovazione del patrimonio informativo, al fine di sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi doganali, migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l'efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale. I progetti comprendono, inoltre, le attività inerenti l'innovazione e lo sviluppo del sistema informatico di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi, nonché quelle finalizzate a potenziare i servizi on-line di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e a ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Sono, infine, previsti gli interventi di potenziamento degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso tenuto conto che, all'interno di un progetto pluriennale, sono ricompresi sia

sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi. Si evidenziano, in particolare, i nuovi progetti "Digitalizzazione procedure porti" ed "Evoluzioni nell'automazione di porti ed aeroporti" finalizzati all'ottimizzazione del ciclo portuale, aeroportuale e doganale attraverso la piena interoperabilità tra i sistemi informativi dei vari attori coinvolti, nonché il progetto "Digitalizzazione autotrasportatori" per una piena digitalizzazione del processo di gestione dei crediti e debiti degli autotrasportatori.

- *Qualificazione del patrimonio*: i progetti riguardano le iniziative per migliorare ulteriormente il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici delle dogane e per potenziarne le dotazioni strumentali con l'obiettivo di accrescerne le potenzialità di indagine analitica, gli interventi logistico-strutturali anche connessi con l'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D.Lgs. n. 81/2008, le azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento strutturale, anche in funzione della riduzione dell'impatto ambientale, gli interventi per l'acquisizione di beni ed attrezzature tecnologiche finalizzate a garantire la regolare operatività e migliorare la qualità e l'efficacia delle attività di controllo.

Progetti di evoluzione del sistema informativo (ICT)

Rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

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

- potenziare i sistemi infrastrutturali (Gestione ed evoluzione dell'infrastruttura, Gestione progetti informatici, Single Window doganale).

Progetti per la qualificazione del patrimonio

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- Laboratori chimici delle dogane attraverso l'adeguamento ed il potenziamento delle dotazioni strumentali dei Laboratori chimici dell'Agenzia, al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci, nonché estendere l'utilizzo dei *laboratori mobili* che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo, anche in un quadro di potenziamento delle misure di rafforzamento della sicurezza dei mercati e dei cittadini.
- Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale attraverso interventi volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro per migliorare l'operatività degli Uffici;
- Potenziamento delle attività di controllo attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta ad innalzare il livello qualitativo dei controlli da parte degli Uffici.

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

Costi stimati per investimenti nel triennio 2019-2021

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

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, sia a livello centrale che 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, 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 2019.

Piano strategico dell'Agenzia 2019-2021

ASI	Obiettivi	Tipologia indicatore	Indicatori	Strutture 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
ASI 1 - Competitività e sostegno alla crescita	1. Facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti	Output	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 dogane Direzione accise Direzione affari generali	X					
			Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	Direzione dogane	X					
			Incremento delle autorizzazioni AEO rispetto all'anno precedente	Direzione dogane	X	X	X	X	X	
			Numero di progetti di innovazione tecnologica e di processo a finanziamento esterno cui partecipa l'Agenzia	Direzione organizzazione e digital transformation	X					
			Numero di nuovi operatori economici aderenti al progetto RE.TE.	Direzione organizzazione e digital transformation	X	X	X	X	X	
			Numero di navi in preclearing per il settore automotive e per i prodotti alla rinfusa	Direzione organizzazione e digital transformation	X	X		X	X	
			Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni	Direzione tabacchi	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 giochi	X	X		X		X
			Numero di iniziative divulgative degli istituti e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale legate alla Brexit	Direzione affari generali	X	X	X		X	
		Realizzazione entro il 25.3.2019 degli interventi finalizzati ad un'efficace gestione dell'eventuale hard Brexit	Direzioni Interregionali, Regionali e Interprovinciale	X	X	X		X		
		Outcome	Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transito) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	Direzione organizzazione e digital transformation	X	X	X	X	X	
			Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei porti italiani (import, export e transito)	Direzione organizzazione e digital transformation	X	X		X	X	
			Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti negli aeroporti italiani (import, export e transito)	Direzione organizzazione e digital transformation	X	X	X	X	X	
			Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	Direzione dogane	X	X	X	X	X	
			Posizionamento dell'Agenzia sui tempi di sdoganamento all'import-export rispetto alla media UE	Direzione organizzazione e digital transformation	X	X	X	X	X	

ASI	Obiettivi	Tipologia indicatore	Indicatori	Strutture 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
ASI 2 - Fiscalità	2. Migliorare il presidio e la compliance volontaria dei contribuenti e l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria	Output	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
			Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
			Indice di presidio del territorio nel settore delle accise	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
			Percentuale di violazioni accertate in materia valutaria sul totale dei controlli ai passeggeri	Direzione antifrode e controlli	X	X		X	X	
			Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	Direzione antifrode e controlli	X	X		X		X
			Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
			Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	Direzione antifrode e controlli	X	X		X		X
	Outcome	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	Direzione antifrode e controlli	X						
	3. Migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale e ridurre la conflittualità con i contribuenti	Output	Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio	Direzione legale e contenzioso	X	X	X	X	X	X
			Numero delle proposte di mediazione in materia di giochi formulate dall'Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)	Direzione legale e contenzioso	X	X		X		X
		Outcome	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 dogane Direzione accise	X	X	X	X	X	
			Percentuale delle sentenze definitive parzialmente e totalmente favorevoli all'Agenzia in materia di diritti doganali e di accise ad esclusione dei tabacchi	Direzione legale e contenzioso	X	X	X	X	X	

ASI	Obiettivi	Tipologia indicatore	Indicatori	Strutture 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
ASI 3 - Legalità	4. Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale	Output	Indice di presidio della rete dei giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	Direzione antifrode e controlli	X	X		X		X
			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 antifrode e controlli	X	X		X		X
			Tasso di positività dei controlli nel settore giochi (escluso scommesse e apparecchi da intrattenimento)	Direzione antifrode e controlli	X	X		X		X
			Tasso di positività dei controlli nel settore giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	Direzione antifrode e controlli	X	X		X		X
			Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento	Direzione giochi	X	X		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 antifrode e controlli	X					
		Outcome	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori	Direzione giochi	X					
		Riduzione del fenomeno della ludopatia	Direzione giochi	X						
	5. Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza	Output	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	Direzione antifrode e controlli	X	X		X	X	
			Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Direzione antifrode e controlli	X	X		X	X	
			Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	Direzione antifrode e controlli	X	X		X		X
		Outcome	Prodotti sequestrati in materia di stupefacenti	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
			Sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
			Sequestri per contrabbando	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	

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
Ottimizzare il funzionamento dell'organizzazione e supporto alla missione istituzionale	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	X	X	X	X	X	X
	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	X	X	X	X	X	X
	Coordinamento e supporto tecnico-amministrativo nei settori di competenza	Strutture di vertice centrali	X	X	X	X		

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
Obiettivo operativo							
Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti							
Numero dei controlli doganali in linea e a posteriori in ufficio e con accesso	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
Numero dei controlli ai passeggeri	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
Numero di controlli accise preventivi (verifiche tecnico – amministrative e di primo impianto, inventari ordinari) – settore dogane	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
Numero di controlli accise d’iniziativa – settore dogane	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
Positività dei controlli in linea all’import da Circuito Doganale di Controllo	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati e dei prodotti liquidi da inalazione senza combustione	Direzione antifrode e controlli	X	X		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 antifrode e controlli	X	X		X		X
Numero dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Direzione antifrode e controlli	X	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 antifrode e controlli	X	X		X	X	
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	Direzione antifrode e controlli	X	X		X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell’energia elettrica	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all’agevolazione autotrasportatori	Direzione antifrode e controlli	X	X	X	X	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
Obiettivo operativo							
<i>Semplificare i rapporti con gli utenti ed incrementare il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari</i>							
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	Direzione Giochi	X	X		X		X
Numero dei soggetti che utilizzano il Portale Unico delle Dogane per l'accesso ai servizi digitali Unionali	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					
Avvio della fatturazione elettronica B2C per il Tax Free: Numero di fatture elettroniche ricevute	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					
Numero di Fast Corridor attivati in conformità alle regole del Codice Doganale dell'Unione	Direzione dogane Direzione organizzazione e digital transformation	X	X		X	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
Obiettivo operativo							
Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave							
Verifica delle esigenze in termini di risorse umane, strumentali e logistiche e conseguente predisposizione, entro il 15.1.2019, di un piano di intervento operativo e di efficientamento per un efficace presidio in caso di hard Brexit			X	X	X	X	
Numero di ore di formazione media pro-capite	Direzione personale	X	X	X	X	X	X
Numero di ore erogate in tema di formazione e comunicazione manageriale, privacy, Brexit, diversity, etica / Numero di ore di formazione complessivamente erogate	Direzione personale	X	X	X	X	X	X
Numero di postazioni attivate dedicate al telelavoro domiciliare o delocalizzato / Numero di richieste presentate nel 2018 e ritenute ammissibili per l'attivazione di telelavoro domiciliare o delocalizzato	Direzione personale	X					
Numero posizioni lavorative rettificate sul sistema Presenze Assenze in applicazione dell'art. 59 del nuovo CCNL (lavoro supplementare/lavoro straordinario) / totale dipendenti in part-time	Direzione personale	X	X	X	X	X	X
Numero di aperture partite di spesa fissa in pagamento entro la prima mensilità lavorabile dalla comunicazione di avvenuta presa in servizio / Totale del personale Agenzia neo assunto e stabilizzato	Direzione personale	X					
Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	Direzione Internal audit	X					
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	Direzione Dogane	X					
Progetti europei di cooperazione e assistenza tecnica	Direzione Relazioni e progetti internazionali	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

Allegati tecnici

1. [Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale adottati dall'Agenzia](#)
2. [Piano degli investimenti per il triennio 2019-2021](#)