

Sommario

PREMESSA	4
PRESENTAZIONE DELL'AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI	5
MISSIONE E PRINCIPALI ATTIVITÀ	5
ORGANIZZAZIONE.....	10
ORGANIGRAMMA.....	13
ORGANI DELL'AGENZIA.....	13
PERSONALE	16
LA FORMAZIONE	21
LE PARI OPPORTUNITÀ	22
IL BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	23
IL BUDGET	25
IL BILANCIO DI ESERCIZIO	25
LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE.....	26
QUADRO DELLE DINAMICHE NEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO	26
QUADRO DELLE PRIORITÀ POLITICHE PER IL TRIENNIO DI RIFERIMENTO.....	32
QUADRO DI RIFERIMENTO	32
GLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE.....	32
LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE	37
LE POLITICHE DI INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	41
DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI INDIVIDUAZIONE/CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI	44
DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	44

ALLEGATI TECNICI:

1. Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale adottati dall'Agenzia
2. Il piano degli investimenti per il triennio 2017-2019
3. Convenzione triennale per gli esercizi 2017-2019

Premessa

L'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, fin dal 2001, anno della sua istituzione, opera sulla base di regole e strumenti volti a ottimizzare la produttività, l'efficienza e la trasparenza attraverso un processo di pianificazione, monitoraggio e valutazione della performance.

Infatti, il D.lgs. del 30 luglio 1999, n. 300 di riforma dell'organizzazione del Governo che ha previsto, tra l'altro, proprio l'istituzione delle Agenzie fiscali, dispone che il Sig. Ministro dell'economia e delle finanze emani un Atto di indirizzo per un periodo almeno triennale, nel quale sono definiti gli sviluppi della politica fiscale, le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria, le grandezze finanziarie e le altre condizioni nelle quali si sviluppa l'attività delle Agenzie fiscali.

Per dare attuazione a questi indirizzi, il Ministro stipula con ciascuna Agenzia una Convenzione triennale a scorrimento annuale nella quale sono definiti:

1. gli impegni istituzionali dell'Agenzia e del Ministero e le risorse finanziarie da trasferire a fronte dello svolgimento delle funzioni istituzionali (articolato di Convenzione);
2. il Sistema di relazioni tra Ministero e Agenzia, per regolamentare l'esercizio della funzione di vigilanza, la comunicazione istituzionale, la qualità dei servizi ai contribuenti, i sistemi informativi, la cooperazione amministrativa e quella internazionale nonché la collaborazione operativa (allegato 1 della Convenzione);
3. il Piano dell'Agenzia che comprende: gli obiettivi strategici e operativi e le relative azioni programmatiche in materia di organizzazione, risorse umane e formazione; i costi di funzionamento dell'Agenzia; le linee strategiche di intervento inserito 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 conseguiti (allegato 3 della Convenzione);
5. il Monitoraggio della gestione e la verifica dei risultati complessivi della stessa (allegato 4 della Convenzione).

Per il triennio 2017-2019, definito il quadro di riferimento con la sottoscrizione, in data 15/11/2017, della Convenzione 2017 -2019 e consolidato il processo di assegnazione degli obiettivi e delle risorse, si è ritenuto utile fornire, con il presente documento, una rappresentazione unitaria e organica di tutti gli aspetti afferenti il ciclo di programmazione della performance – 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, dirette ai Ministeri, per l'applicazione delle disposizioni di cui all'art. 10 del D.lgs 150/2009 e s.m.i..

Concepito per meglio render conto della performance dell'azione pubblica , il presente Piano vuole offrire a cittadini e stakeholder esterni, informazioni strutturate sull'identità dell'Agenzia, l'analisi del contesto in cui essa opera, sugli obiettivi strategici ed operativi perseguiti, sul percorso di miglioramento del ciclo delle performance.

Tale iniziativa si colloca nell'ambito degli obiettivi di trasparenza recati dalle vigenti disposizioni normative¹ 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 all'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.

Il Comitato di Gestione, nella seduta dell'11/12/2017, ha preso atto della redazione e pubblicazione sul sito istituzionale del presente Piano della Performance.

Presentazione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Missione e principali attività

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

Provvede altresì alla raccolta dei dati statistici per la redazione della bilancia commerciale. La missione delineata nelle norme comunitarie e nazionali è caratterizzata da una particolare complessità operativa dovuta all'esigenza di effettuare controlli sui traffici commerciali in tempo reale.

Il "dilemma doganale" ovvero la ricerca del punto di equilibrio tra velocità degli scambi ed efficacia dei controlli trova soluzione in Italia attraverso il sistema informatico A.I.D.A. (Automazione Integrata Dogane e Accise) che, in sostanza, ha anticipato gli obiettivi di e-customs, programma dell'Unione Europea per l'informatizzazione delle procedure doganali degli Stati Membri (SM). Il sistema A.I.D.A. è stato progettato in un'ottica full digital, per favorirne l'integrazione con i sistemi gestionali in uso presso le aziende, stimolando in tal modo anche gli investimenti nell'innovazione.

A differenza degli altri SM, in Italia il processo di sdoganamento è completamente digitalizzato per tutti i regimi doganali. Tutte le dichiarazioni doganali sono presentate per via telematica con firma digitale e sono esaminate in tempo reale.

Attraverso il sistema A.I.D.A. è stata data pronta attuazione, anticipando numerosi altri stati membri dell'UE, agli obblighi previsti dai progetti comunitari (ICS - Import Control System ed ECS - Export Control System) che richiedono ai fini sicurezza l'acquisizione delle dichiarazioni sommarie anticipate (ENS, EXS) di entrata e uscita dal territorio comunitario della merce. Nel dare attuazione a tali obblighi in Italia sono stati linearizzati i processi correlati riducendo gli oneri amministrativi e

¹ D.lgs n. 33/2012 Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni; D.lgs. n. 150/2009 titolo II, Capo III art. 11, punto 8, lettera b).

aumentando la capacità di controllo. Uno dei punti di forza del sistema consiste nella completa telematizzazione dei Manifesti Merci in Arrivo e nei Manifesti Merci in Partenza. La dogana italiana dispone in tal modo di tutte le informazioni occorrenti per il monitoraggio complessivo delle merci che attraversano la frontiera nazionale, cosa che non avviene in altri Paesi dove i Manifesti sono presentati alle Autorità Portuali e non alla dogana.

La gestione informatizzata dei manifesti di carico e delle dichiarazioni doganali ha consentito la realizzazione di ulteriori innovazioni tecnologiche e procedurali quali lo "Sportello unico doganale", lo "Sdoganamento in mare e in volo" e i "Corridoi doganali" riducendo tempi e costi dell'attività di controllo a vantaggio degli operatori economici e anche dell'Agenzia stessa.

Grazie alla completa digitalizzazione dei "cargo manifest", raggiunta da diversi anni, e avvalendosi del sistema di monitoraggio della piattaforma del traffico navale, è stato attuato in collaborazione con il Comando Generale delle Capitanerie di Porto, lo sdoganamento in mare ("preclearing"). Con il "preclearing" le dichiarazioni di importazione possono essere trasmesse mentre le merci sono ancora in viaggio verso i porti nazionali o in volo prima dell'arrivo in aeroporto, consentendo alla dogana di anticipare l'analisi dei rischi e svincolare, prima dell'arrivo, le merci per le quali non è richiesto un controllo. Il monitoraggio delle Capitanerie di Porto segnala alla dogana eventuali comportamenti anomali e deviazioni non previste, per impedire che le merci possano essere sottratte al controllo.

Attivato progressivamente dal febbraio 2014, oggi è operativo in 17 porti: circa 5.000 navi hanno utilizzato la procedura di sdoganamento in mare.

Risultati solidi e più consolidati sono quelli che il "preclearing" ha consentito per le merci aeroportuali. Lo sdoganamento in volo, attivo dal 2008, ha poderosamente incentivato, ad esempio, il rapido sviluppo dello scalo di Bergamo – Orio al Serio, sempre più caratterizzato dalla forte presenza logistica dei Corrieri Espressi, operatori questi molto sensibili al connubio efficienza/velocità nelle operazioni di sdoganamento.

Dal 1° maggio 2016 è stato introdotto il "fascicolo elettronico", sfruttando le opportunità offerte dall'entrata del "Nuovo Codice Doganale dell'Unione", che consente alle imprese di non doversi più recare presso la dogana per l'effettuazione dei controlli documentali delle operazioni di import/export. I documenti necessari, tranne quelli già controllati tramite l'interoperabilità con le amministrazioni che hanno aderito allo sportello unico doganale, possono essere infatti scansionati e trasmessi alla dogana telematicamente. Solo in caso di dubbio sull'autenticità del documento, ovvero se lo stesso non risulta leggibile, l'operatore dovrà consegnarlo in originale alla dogana. Gli operatori che utilizzano il fascicolo elettronico, beneficiano di sostanziali nuove agevolazioni: sdoganamento H24, 7gg/7gg, riduzione dei tempi di controllo e tracciabilità dell'iter dei controlli grazie al "colloquio" via portale nazionale tra dogana e dichiarante (richiesta di ulteriore documentazione, di messa a disposizione delle merci, ecc.).

Ne è derivata una drastica riduzione dei tempi medi di sdoganamento.

Nel 2016 il 92,6% delle dichiarazioni doganali è stato svincolato entro 5 minuti.

Nello studio "Doing business 2017" della Banca Mondiale, l'Italia è prima in classifica per l'indicatore Trading across border (tempi e costi di sdoganamento).

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

- “Glifitaly”, che permette al consumatore di verificare la qualità e l’originalità del prodotto, attraverso la lettura da dispositivi mobili di un QR code standard stampato sull’etichetta, fornendo un servizio gratuito per la diffusione di informazioni certificate ai consumatori di tutto il mondo. Il servizio che offre Glifitaly, infatti, permette di accedere in tempo reale alle informazioni presenti sul sistema doganale Falstaff. Il sistema Falstaff gestisce una banca dati, alimentata dalle informazioni rese disponibili dai titolari di diritti di proprietà intellettuale, e consente di confrontare i prodotti sospettati di contraffazione con i prodotti originali. Ogni titolare che richiede un intervento di tutela di un proprio diritto di proprietà intellettuale genera, nella banca dati, una scheda che contiene i dati del prodotto originale. La possibilità offerta al consumatore di accedere alle informazioni sul prodotto fornite dall’impresa titolare attraverso il sistema Falstaff dell’Agenzia garantisce lo stesso da eventuali truffe realizzate mediante lo sviluppo di un fraudolento “sito specchio”;
- (O.T.E.L.L.O.) “Online Tax Refund at Exit: Light Lane Optimization”, che permette ai viaggiatori residenti in Paesi Terzi in possesso di fatture emesse da esercenti con partita IVA italiana, associati a società di rimborso, di ottenere celermente il visto doganale. La società di rimborso provvede alla restituzione dell’IVA al viaggiatore e alla memorizzazione del visto doganale prodotto da O.T.E.L.L.O., senza ulteriori adempimenti.

Il servizio è già operativo presso gli aeroporti di Milano-Malpensa e di Roma-Fiumicino.

L’Agenzia, inoltre, regola il comparto del gioco pubblico in Italia, verifica costantemente gli adempimenti cui sono tenuti i concessionari e tutti gli operatori del comparto del gioco ed esercita una mirata azione di contrasto al gioco praticato illegalmente. Svolge inoltre attività di controllo sulla produzione, distribuzione e vendita dei tabacchi lavorati, gestisce tutte le procedure connesse alla riscossione delle imposte che gravano sui tabacchi, anche mediante controlli diretti a contrastare le irregolarità e l’evasione delle imposte, nonché la tariffa di vendita al pubblico e l’articolazione delle rivendite dei prodotti da fumo. Realizza, inoltre, le verifiche tecniche utili ad assicurare la conformità di tali prodotti alla normativa nazionale e comunitaria.

Sia nel comparto dei giochi che in quello dei tabacchi, l’attività dell’Agenzia si caratterizza nell’assicurare entrate erariali a un livello compatibile con la tutela degli altri interessi pubblici rilevanti: la tutela dei consumatori, in particolare dei minori, delle fasce deboli e il contrasto all’illegalità. Non meno rilevante è il ruolo volto a favorire lo sviluppo di attività economiche, di produzione e distribuzione, che sono ormai significative in termini di creazione di ricchezza e di occupazione.

In particolare, nel comparto dei giochi l’Agenzia assolve al proprio ruolo disegnando le linee guida per una dinamica e razionale evoluzione del settore, verificando costantemente la regolarità del comportamento degli operatori con l’obiettivo primario di assicurare un ambiente di gioco legale e responsabile in un contesto ampiamente monitorato e tecnologicamente avanzato. Inoltre, interviene, unitamente ad altri organi (Guardia di Finanza, Carabinieri, Polizia di Stato, SIAE), ai fini di un incisivo contrasto di ogni fenomeno illegale legato al gioco ed agisce al fine di garantire l’ottimizzazione del gettito erariale di competenza.

Nelle successive tabelle a), b) e c) sono riepilogate le dichiarazioni trattate nel 2016 in ambito dogane e accise poste a confronto con i risultati conseguiti negli esercizi precedenti; nella tabella d) sono elencati i pezzi sequestrati nell’ultimo triennio nell’ambito dell’attività di contrasto alle frodi e ai traffici illeciti.

Tabella a) – Dichiarazioni doganali e articoli anno 2016

DICHIARAZIONI DOGANALI (di cui lavorate in cartaceo: 0,01%)			
Numero dichiarazioni doganali (<i>in milioni</i>)	19,04	Numero singoli dichiarati (<i>in milioni</i>)	29,45
<i>di cui: importazioni</i>	5,58	<i>di cui: importazioni</i>	8,05
<i> esportazioni</i>	12,32	<i> esportazioni</i>	18,61
<i> transito</i>	1,03	<i> transito</i>	2,6
<i> introduzione in deposito</i>	0,12	<i> introduzione in deposito</i>	0,19

IMPORTAZIONI								
Anno	Numero dichiarazioni	Numero singoli	Quantità mgl tonn.	Valore Statistico mln euro	Variazione % N° Dichiarazioni	Variazione % Singoli	Variazione % Quantità	Variazione % Valore
2014	5.452.677	7.599.911	184.869	166.590				
2015	5.485.411	7.751.745	198.948	169.858	0,6%	2,0%	7,6%	2,0%
2016	5.572.969	8.035.637	201.009	157.496	1,6%	3,7%	1,0%	-7,3%
ESPORTAZIONI								
Anno	Numero dichiarazioni	Numero singoli	Quantità mgl tonn.	Valore Statistico mln euro	Variazione % N° Dichiarazioni	Variazione % Singoli	Variazione % Quantità	Variazione % Valore
2014	10.522.419	15.919.356	64.999	198.042				
2015	11.485.485	17.322.089	68.947	203.675	9,2%	8,8%	6,1%	2,8%
2016	12.279.725	18.561.046	65.853	200.682	6,9%	7,2%	-4,5%	-1,5%

Tabella b) – Operazioni connesse allo sdoganamento

Operazioni connesse allo sdoganamento	2012	2013	2014	2015	2016	Scostamento 2016/2015
Dichiarazioni doganali (DAU)	15.560.780	16.484.856	17.206.336	18.188.815	19.038.827	4,8%
Manifesti merci in arrivo	148.950	148.185	148.932	147.920	153.396	3,7%
Manifesti merci in partenza	139.146	142.373	147.749	149.406	148.545	-0,6%
Partite di merce in temporanea custodia	5.563.028	6.034.635	6.450.440	6.229.614	6.491.623	4,2%
Totale operazioni	21.411.904	22.810.049	23.953.457	24.715.755	25.832.391	4,5%

Tabella c) – Altre dichiarazioni Area Dogane

DICHIARAZIONI TRATTATE			
	2016	2015	2014
Numero dichiarazioni accise (<i>in milioni</i>)	1,8	1,8	1,7
Numero dichiarazioni Iva-intra (<i>in milioni</i>)	56,2	53,3	40,64
Numero dichiarazioni valutarie (<i>in milioni</i>)	0,03	0,03	0,03

Introiti accertati			
Area dogane			
	2016	2015	2014
TOTALE INTROITI ACCERTATI <i>(miliardi di €)</i>	47,8	48,0	48,7
di cui - Accise	34	33,4	33,8
di cui - Diritti doganali	13,8	14,6	14,9
di cui – DAZI	2,2	2,2	2
di cui - IVA all'importazione	11,6	12,4	12,9
Area monopoli			
	2016	2015	2014
TOTALE INTROITI ERARIALI <i>(miliardi di €)</i>	24,5	22,9	21,5
di cui - Giochi	10,5	8,8	7,9
di cui - Accise (+IVA sui tabacchi)	14	14,1	13,6

Tabella d) – Prodotti sequestrati

PRODOTTI SEQUESTRATI	2016	2015	2014
Anti contraffazione (num. prodotti sequestrati)	2.232.449	4.214.371	3.526.078
di cui medicinali contraffatti	459	159.012	13.329
di cui sigarette contraffatte (pacchetti)	43.857	1.972.745	1.060.196
Tutela "MADE IN"			
(num. prodotti sequestrati)	468.494	733.265	1.059.397
più prodotti sfusi Kg/Lt	996.830	359.329	391.679
Contrabbando di sigarette (num. pacchetti sequestrati)	2.232.084	4.334.584	3.285.841
Traffico illecito rifiuti Q.tà sequestrate in tonnellate	2.081	5.141	1.545
Medicinali non ammessi (pezzi sequestrati)	773.566	1.660.204	1.104.211
Sicurezza prodotti (pezzi sequestrati)	1.111.650	467.582	1.141.812
Valuta (somme sequestrate)	€ 5.695.176	€ 11.000.000	€ 9.248.000
DROGA SEQUESTRATA (in kg)	5.544	5.981,10	6.617,20
di cui - Cocaina (pura)	2.304	1.750,90	2.112,00
di cui - Eroina	169	250,4	77,8
di cui - Marijuana	1.590	1.888,60	3760,9
di cui - Oppio			105,5
di cui - Hashish	736	146	51,4
di cui - Kat	715	1.917,70	471,7
di cui - Anfetaminici	4	-	1
di cui - Altro	27	27,5	36,9

Organizzazione

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

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

L'AREA DOGANE

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

Nell'ambito dell'Agenzia opera anche il Servizio Autonomo Interventi Settore Agricolo

(S.A.I.S.A.), che cura gli adempimenti relativi agli aiuti comunitari connessi alle esportazioni dei prodotti agricoli.

L'AREA MONOPOLI

L'Area è stata istituita all'indomani della incorporazione dell'Amministrazione autonoma dei Monopoli di Stato nell'Agenzia delle Dogane.

Essa conta poco più di 2.200 dipendenti e si articola, a livello centrale, in cinque Direzioni alle dipendenze di un Vicedirettore dell'Agenzia.

A livello territoriale, l'area Monopoli è articolata in 16 Uffici, che svolgono tutte le attività di competenza in materia di gioco e tabacchi lavorati.

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

Organizzazione sul territorio dell'Agenzia suddivisa per le due aree

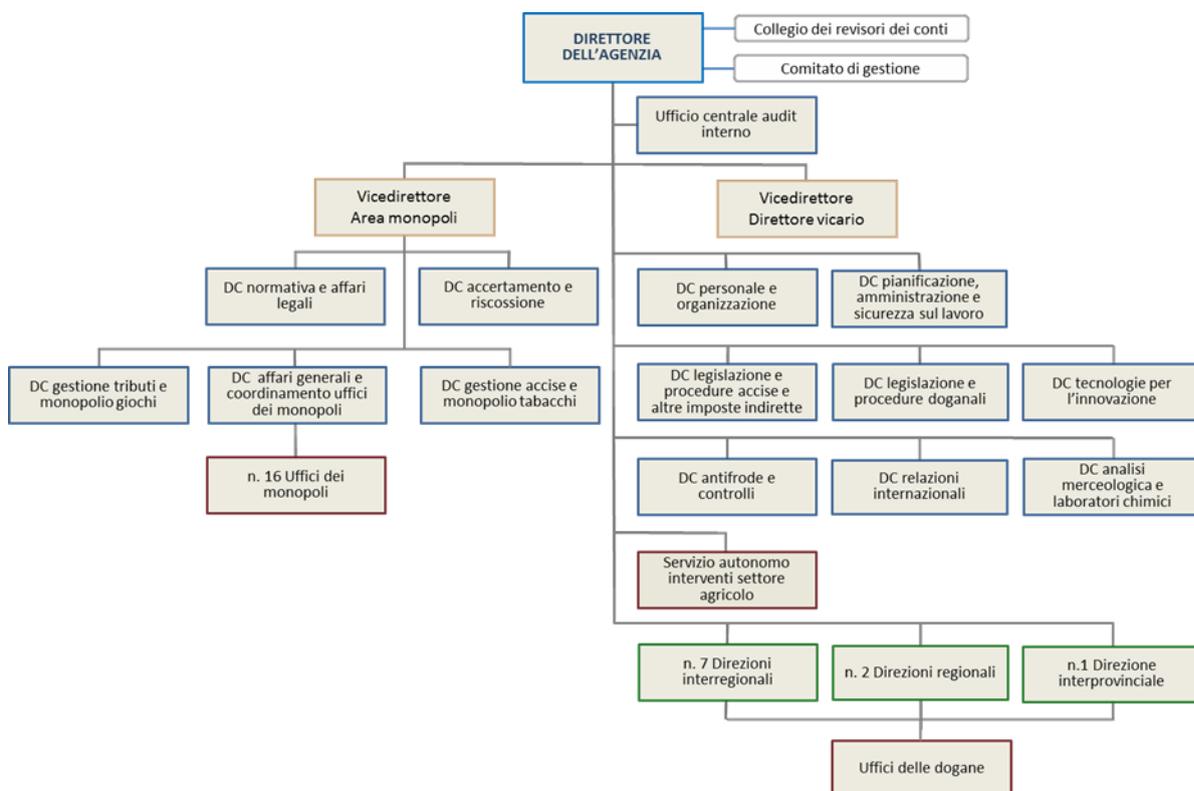
AREA DOGANE
I colori indicano la competenza
territoriale delle Direzioni



AREA MONOPOLI
I colori indicano la competenza
territoriale degli Uffici



Organigramma



Con delibera n. 319 del 28 luglio 2016, il Comitato di gestione dell'Agenzia ha espresso parere favorevole circa la parziale modifica delle competenze della Direzione centrale pianificazione, amministrazione e sicurezza sul lavoro e della Direzione centrale personale e organizzazione, che all'esito di tale modifica assume il nome di Direzione centrale personale. Le modifiche approvate entrano in vigore dal 1° ottobre 2017, giusta determinazione direttoriale n. 17807 del 1° agosto 2017.

Organi dell'Agenzia

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

Il Direttore

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

- presiede il Comitato di gestione e propone allo stesso lo statuto, i regolamenti, gli atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, i piani aziendali, il budget aziendale, il bilancio e le spese superiori all'ammontare di due milioni cinquecento ottanta mila euro, la

costituzione e la partecipazione ai consorzi e alle società di cui all'articolo 59, comma 5 del decreto istitutivo;

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

Il Comitato di gestione

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

Svolge le seguenti attività:

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

- c) valuta ogni questione che il Direttore ponga all'ordine del giorno.

Il Collegio dei revisori dei conti

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

Svolge le seguenti attività:

- a) accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili;
- b) vigila sull'osservanza della legge, del presente 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 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 secondo le disposizioni del D.lgs. 30 luglio 1999, n. 286;
- h) esercita ogni altro compito relativo alla funzione di revisore dei conti.

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

Personale

Le dotazioni organiche

Nel corso del 2016 è stata modificata – e ridotta – sia la dotazione organica dirigenziale che quella del restante personale. In particolare, l’Agenzia ha dato attuazione a quanto previsto dall’articolo 1 del decreto legislativo n. 157 del 24 settembre 2015 che richiedeva al comma 8 una riduzione non inferiore al 10% del rapporto “tra personale dirigenziale di livello non generale e personale non dirigente previsto dall’articolo 23 – quinquies, comma 1, lettera a), numero 2), del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, in modo da diminuire ulteriormente le posizioni dirigenziali rispetto a quanto previsto dalla medesima disposizione”.

Il successivo comma 9 del medesimo articolo disponeva poi che le Agenzie fiscali effettuassero una riduzione complessiva di almeno il 10% delle posizioni dirigenziali di livello generale, computata con riferimento alla dotazione organica cumulativa delle agenzie stesse relativa a tali posizioni. Per l’attuazione di tale ultima disposizione, nel corso del 2016 è stata confermata l’ipotesi operativa delineata già durante l’iter di approvazione della norma: l’Agenzia delle entrate ha quindi operato la riduzione in questione eliminando dalla propria dotazione organica 8 posizioni di livello dirigenziale generale, il che ha consentito di lasciare invariato il numero (23) di posizioni di livello dirigenziale generale di quest’Agenzia.

L’Agenzia ha ridotto del 10% il rapporto tra personale dirigenziale di livello non generale e personale non dirigente previsto dall’articolo 23 – quinquies, comma 1, lettera a), numero 2), del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95 (rapporto che doveva essere “non superiore a 1 su 40”). Applicando la percentuale di riduzione prescritta - e portando, quindi, a “1 su 44” il rapporto tra personale dirigenziale di livello non generale e personale non dirigente - il numero di posizioni di livello dirigenziale non generale è passato da 313 a 286 (a fronte delle 254 posizioni di livello dirigenziale non generale istituite). In ragione di detta riduzione le nuove dotazioni organiche del personale dirigenziale dell’Agenzia sono passate da 336 a 309 posizioni complessive (23 di prima fascia e 286 di seconda fascia). Dette modifiche sono state adottate con delibera n. 317 del 11 luglio 2016 e con determinazione direttoriale n. 6407 del 11 luglio 2016.

Con riguardo alle dotazioni organiche del personale non dirigenziale, l’Agenzia ha proseguito il processo di “apicalizzazione” già da tempo avviato. Tale esigenza ha trovato, d’altro canto, conferma nel fabbisogno del personale rilevato per l’anno 2016: complessivamente 13.159 unità di cui 7.125 unità di terza area corrispondenti al 54% del fabbisogno complessivo e al 59%, se si tiene conto solo degli uffici riconducibili all’area di attività dell’ex Agenzia delle dogane.

L’Agenzia ha incrementato di 44 unità la dotazione organica assegnata alle strutture territoriali dell’area dogane in ragione delle percentuali risultanti dalla rilevazione del fabbisogno del personale per l’anno 2016, nell’ottica di rafforzare gradualmente le strutture cui è affidata buona parte delle attività di core business.

La nuova dotazione organica complessiva, pari a 12.580 unità, è risultata appena inferiore a quella già definita a fine 2015 (12.584 unità).

Le sopradescritte operazioni di revisione della dotazione organica sono state adottate con delibera n. 321 del 27 ottobre 2016 e con determinazione direttoriale n. 25020 del 27 ottobre 2016 (ripartizione della nuova dotazione tra le aree funzionali e tra le componenti: “strutture centrali”, “strutture territoriali dogane” e “strutture territoriali monopoli”).

La ripartizione tra le strutture centrali e le strutture territoriali è stata effettuata prendendo in

considerazione le percentuali risultanti dalla rilevazione del fabbisogno del personale per l'intera Agenzia (11,79% per i centrali e 88,21% per i territoriali). Alle strutture centrali è stato destinato il 12% (pari a 1.510 unità) delle risorse totali e alle strutture territoriali il restante 88% (pari a 11.070 unità). Sebbene la dotazione organica complessiva del personale non dirigenziale sia rimasta pressoché inalterata - avendo subito una riduzione di sole 4 unità - la dotazione organica assegnata alle strutture territoriali dell'area dogane è stata incrementata di 44 unità in ragione delle percentuali risultanti dalla rilevazione del fabbisogno del personale per l'anno 2016. Analogo criterio a quello utilizzato per ripartire tra strutture centrali e strutture territoriali è stato poi utilizzato per la ripartizione delle dotazioni organiche territoriali tra area dogane e area monopoli: le percentuali risultanti dalla rilevazione del fabbisogno del personale (71,43% per l'area dogane e 16,77% per l'area monopoli) sono state applicate con un minimo correttivo a favore dell'area dogane (pari all'1% circa) in ragione del maggior livello di decentramento che storicamente la contraddistingue.

Consistenza del personale dell'Agenzia

Nel corso dell'anno 2016 si sono registrate 294 cessazioni (di cui 227 area dogane e 67 area monopoli). Il personale effettivamente in servizio nell'Agenzia, al 31 dicembre 2016 è risultato pari a 10.953 unità (area dogane: 8.751; area monopoli: 2.202), di cui 135 dirigenti e 10.818 unità di personale appartenente alle aree funzionali.

Al 31 dicembre 2015, invece, risultavano complessivamente in servizio presso l'Agenzia delle dogane e dei monopoli 11.090 unità (area dogane: 8.859; area monopoli: 2.231), di cui 137 dirigenti e 10.953 unità di personale appartenente alle aree funzionali.

Il confronto tra i dati relativi ai presenti al 31.12.2015 e al 31.12.2016 del personale non dirigenziale conferma il *trend* decrescente già registrato a partire dall'anno 2010: sono circa 140 le unità in meno rispetto all'anno precedente. Si tratta di un punto di minimo assoluto.

La tabella che segue rappresenta la consistenza del personale dell'Agenzia al 31 dicembre 2016, distinta per posizione economica, del personale in organico (colonna h) compreso, il personale comandato da altra amministrazione e del personale in servizio (colonna m). Il dettaglio del personale comandato presso l'Agenzia è riportato nella colonna (i) mentre il personale comandato/distaccato verso altra amministrazione, in posizione di fuori ruolo o in esonero dal servizio è rappresentato nella colonna (l).

La tabella riporta, altresì, i movimenti di personale, in ingresso e in uscita (colonne b - c), intercorsi tra il 31 dicembre 2015 e il 31 dicembre 2016, con il dettaglio del personale in part-time. Il numero di dipendenti in part-time al 31 dicembre 2016 risulta in linea con il valore relativo all'anno precedente. A fronte di 132 unità in ingresso si registrano circa 300 uscite tra personale in mobilità e personale collocato a riposo, dimissionario, licenziato o altro.

Tabella n. 1 Consistenza del personale in servizio nell'Agenzia al 31.12.2016

Posizione economica	Consistenza del personale al 31/12/2015 (a)	Entrate (b)			Uscite (c)			Passaggi di livello		Consuntivo Consistenze personale al 31/12/2016 h=(a+b-c+d-e+f-g)	Comandi/distacchi, esoneri dal servizio e fuori ruolo		Consuntivo risorse utilizzate al 31/12/2016 m=(h-l)
		Nuove assunzioni	Trasferimenti nei ruoli per mobilità	Comandi da altra PP.AA.	Collocamento a riposo/dimissioni/licenziamento /altro	Cessazioni per passaggi ad altre PP.AA.	Comandi da altre PP.AA.	Ingressi (f)	Uscite (g)		Ingressi (i)	Uscite (l)	
TOTALE DIRIGENTI	141	1	-	1	3	-	1	3	3	139	1	4	135
Direttore agenzie	1									1			1
Dirigenti I fascia	16	1	-	-	1	-	-	1	-	17	-	-	17
Dirigenti I fascia t.po determ.	3	-	-	-	-	-	-	2	1	4	-	-	4
Dirigenti II fascia	121	-	-	1	2	-	1	-	2	117	1	4	113
Dirigenti II fascia t.po determ.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE TERZA AREA	5.611	1	28	10	106	20	3	399	21	5.899	19	111	5.788
TERZA AREA/F6	78	-	-	1	4	-	-	1	-	76	1	-	76
TERZA AREA/F5	784	-	1	1	41	3	-	1	2	741	3	26	715
TERZA AREA/F4	1.099	1	7	4	31	3	1	3	4	1.075	7	28	1.047
TERZA AREA/F3	1.150	-	2	3	12	9	-	2	3	1.133	5	25	1.108
TERZA AREA/F2	537	-	1	1	7	4	1	5	1	531	2	3	528
TERZA AREA/F1	1.963	-	17	-	11	1	1	387	11	2.343	1	29	2.314
TOTALE SECONDA AREA	5.342	22	60	8	108	45	2	19	397	4.899	12	44	4.855
SECONDA AREA/F6	140	-	8	-	4	-	-	-	32	112	-	-	112
SECONDA AREA/F5	699	-	-	-	6	7	-	2	107	581	-	6	575
SECONDA AREA/F4	1.610	1	7	2	53	5	-	12	176	1.398	3	20	1.378
SECONDA AREA/F3	1.342	-	17	4	25	12	1	3	68	1.260	5	8	1.252
SECONDA AREA/F2	972	-	28	2	16	20	-	2	8	960	3	6	954
SECONDA AREA/F1	579	21	-	-	4	1	1	-	6	588	1	4	584
TOTALE PRIMA AREA	182	-	-	1	1	4	1	-	-	177	1	2	175
PRIMA AREA/F2	148	-	-	1	-	4	1	-	-	144	1	2	142
PRIMA AREA/F1	34	-	-	-	1	-	-	-	-	33	-	-	33
Totale personale	11.276	24	88	20	218	69	7	421	421	11.114	33	161	10.953
di cui part time	629									628			

Le seguenti tabelle, indicano i dati relativi al personale in servizio – area dogane e area monopoli - distinto per area economica e genere.

Tabella n. 2 Il personale in servizio nell'Agenzia al 31.12.2016 – Area Dogane

Area Dogane Direzioni Regionali, Interregionali e Interprovinciale e Strutture Centrali	Area economica e genere								
	PRIMA		SECONDA		TERZA		DIRIGENTI		Totale
	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	(*)
Strutture Centrali	2	7	141	162	257	248	17	7	841
Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta	2	5	195	307	354	339	4	5	1.211
Lombardia	5	4	229	242	513	350	10	1	1.354
Veneto e Friuli Venezia Giulia	2		163	218	356	305	7	1	1.052
Trento e Bolzano			35	33	72	50	3		193
Emilia Romagna e Marche	2		123	156	241	187	4	7	720
Toscana, Sardegna e Umbria	1	3	134	147	219	169	6	1	680
Lazio e Abruzzo	3		221	196	222	141	6	3	792
Puglia, Molise e Basilicata	1	1	176	77	212	94	6	2	569
Campania e Calabria	2	2	204	96	292	154	8	1	759
Sicilia	2		118	68	209	116	5	2	520
SAISA	1		20	13	7	15	1	1	58
Totale	23	22	1.759	1.715	2.954	2.168	77	31	8.749

(*) I dati indicati comprendono il personale che presta servizio presso gli uffici dell'area dogane anche se in posizione di comando da altre amministrazioni (n. 28 unità); sono escluse le unità che prestano servizio presso altre amministrazioni o in posizione di fuori ruolo (n. 137 unità, di cui n. 3 dirigenti) e gli esonerati dal servizio (n. 10 unità).

Tabella n.3 Il personale in servizio nell'Agenzia al 31.12.2016 – Area Monopoli

Area Monopoli Uffici territoriali e strutture centrali	Area economica e Genere								
	PRIMA		SECONDA		TERZA		DIRIGENTI		Totale
	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	(*)
Strutture Centrali	4	2	101	124	52	96	14	6	399
Piemonte e Valle d'Aosta	2	5	30	25	9	22			93
Lombardia	4	5	38	59	16	32	1		155
Veneto e Trentino Alto Adige	3	2	34	18	11	9			77
Friuli Venezia Giulia	2	5	13	12	9	6			47
Liguria	1	5	29	28	10	19			92
Marche	2	1	31	27	2	12			75
Emilia Romagna	3	7	33	53	15	17	1		129
Abruzzo	1	1	18	15	9	8			52
Toscana	2	1	27	33	19	31		1	114
Umbria	2	1	11	18	5	3			40
Lazio	2	2	39	48	14	19	1		125
Puglia, Basilicata e Molise	17	1	83	35	32	18		1	187
Calabria	6	1	22	14	5	12	1		61
Campania	12	1	96	39	34	31	1		214
Sardegna	4	4	31	35	7	14			94
Sicilia	17	3	107	55	28	40			250
Totale	84	46	743	638	277	389	19 8		2.204

(*) I dati indicati comprendono il personale che presta servizio presso gli uffici dell'area monopoli anche se in posizione di comando da altre amministrazioni (n. 5 unità); sono escluse le unità che prestano servizio presso altre amministrazioni (n. 14 unità, di cui n. 1 dirigente).

Un elemento di criticità relativo alla forza lavoro è dato dall'età media del personale in servizio nell'Agenzia. Come si evince dal grafico seguente, il 68 % del personale ha un'età superiore ai 50 anni.

Grafico n. 1 Personale in servizio nell'Agencia al 31.12 2016 suddiviso per classi d'età

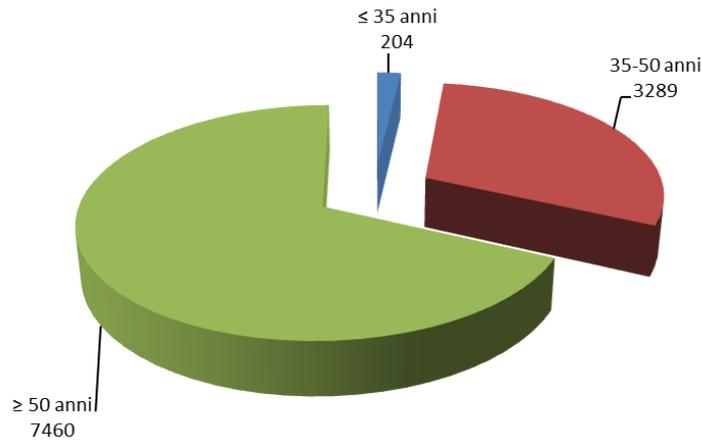


Tabella n.4 Il personale in servizio nell'Agencia al 31.12.2016 – Area Dogane

Area Dogane	Età e Genere							
	≤ 35		35-50		≥ 50		Totale	
	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne
Direzioni Regionali, Interregionali e Interprovinciale e Strutture Centrali								
Strutture Centrali	7	9	183	164	227	251	417	424
Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta	11	14	183	211	361	431	555	656
Lombardia	21	21	312	247	424	329	757	597
Veneto e Friuli Venezia Giulia	8	13	136	172	384	339	528	524
Trento e Bolzano	2	1	27	19	81	63	110	83
Emilia Romagna e Marche	15	14	111	116	244	220	370	350
Toscana, Sardegna e Umbria	10	5	104	103	246	212	360	320
Lazio e Abruzzo	8	5	144	125	300	210	452	340
Puglia, Molise e Basilicata	8	2	122	76	265	96	395	174
Campania e Calabria	5	5	116	94	385	154	506	253
Sicilia	6	6	93	66	235	114	334	186
SAISA			11	6	18	23	29	29
Totale	101	95	1.542	1.399	3.170	2.442	4.813	3.936

Tabella n.5 Il personale in servizio nell'Agenzia al 31.12.2016 – Area Monopoli

Area Monopoli	Età e Genere							
	≤ 35		35-50		≥ 50		Totale	
	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne
Strutture Centrali	2	1	47	50	122	177	171	228
Piemonte e Valle d'Aosta	1		5	7	35	45	41	52
Lombardia	1		7	20	51	76	59	96
Veneto e Trentino Alto Adige			4	11	44	18	48	29
Friuli Venezia Giulia		1	2	6	22	16	24	23
Liguria			5	6	35	46	40	52
Marche			2	3	33	37	35	40
Emilia Romagna		1	7	11	45	65	52	77
Abruzzo		1	1	8	26	16	28	24
Toscana			5	10	43	56	48	66
Umbria				3	18	19	18	22
Lazio			5	14	51	55	56	69
Puglia, Basilicata e Molise			9	3	25	24	34	27
Calabria			13	12	130	59	143	71
Campania			17	7	115	48	132	55
Sardegna			2	4	40	48	42	52
Sicilia			31	11	121	87	152	98
Totale	5	3	162	186	956	892	1.123	1.081

Per un maggior dettaglio sui costi del personale ripartiti per qualifica, si rimanda a quanto indicato nel bilancio di esercizio per l'anno 2016 pubblicato sul sito istituzionale dell'Agenzia (www.agenziadoganemonopoli.gov.it) nella sezione "Amministrazione trasparente/bilanci".

La formazione

Per quanto riguarda la formazione, nel 2016 l'Agenzia ha tenuto conto dei fabbisogni generati dall'ordinaria attività operativa e dall'esigenza di promuovere la fungibilità del personale nei diversi settori, sia per incrementare le possibilità di rotazione, come richiesto dalla normativa anticorruzione, sia per continuare ad accompagnare il processo di riorganizzazione da poco completato con l'unificazione delle due sezioni del ruolo del personale dell'Agenzia.

Le tematiche trattate sono state orientate a sostenere e potenziare la missione prioritaria di facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la compliance volontaria dei contribuenti e degli operatori economici.

In particolare, per l'area Dogane sono stati sviluppati e approfonditi con specifici focus i contenuti del nuovo Codice Doganale dell'Unione (CDU), lo Sportello Unico Doganale, strumento che garantisce l'interoperabilità tra i sistemi/piattaforme telematiche in via di sviluppo in un'ottica di *Single window/One stop shop*.

Per l'Area Monopoli è proseguita la formazione riguardante l'attività di verifica nel settore del gioco pubblico e degli apparecchi da intrattenimento sul tutto il territorio.

Importanti progressi sono stati compiuti sul fronte della valutazione dell'efficacia della formazione. Oltre a quanto già introdotto nel 2015 limitatamente alla linea formativa riservata alla "prevenzione e contrasto alla corruzione", nel 2016 sono stati adottati specifici indicatori quali/quantitativi atti a valutare ex post il grado di versatilità che il personale coinvolto nei percorsi formativi ha raggiunto e l'effettivo impatto dell'attività formativa sull'organizzazione e sulle attività

proprie dell’Agenzia. Nel corso del 2016, è stato poi effettuato uno studio in parte ispirato alla “teoria della gerarchia degli obiettivi della formazione”, che rappresenta uno dei contributi più completi e utilizzati nel campo della valutazione della formazione.

Per quanto riguarda i costi della formazione, a partire dall’anno 2008 l’Agenzia ha adottato una strategia volta alla razionalizzazione e al contenimento: il costo complessivo della docenza è stato progressivamente ridotto pur continuando ad assicurare un valore medio di circa 22 ore pro capite. Il costo medio orario della formazione tradizionale - pari a euro 3,40 nel 2009 - a partire dal 2011 si è attestato intorno ai 2,5 euro per arrivare nel 2015 sotto ai 2 euro considerando anche le attività formative rivolte all’area monopoli a partire dal 2014. La contrazione della spesa complessiva si spiega sia con interventi di razionalizzazione (connessi soprattutto a una migliore pianificazione) sia con la riduzione del costo orario della formazione in aula.

Anche le spese legate alle missioni per formazione sono state oggetto di contenimento e razionalizzazione: a seguito di una prima fase in cui si è puntato sul decentramento organizzativo dei corsi, è stata avviata un’attività di analisi e monitoraggio della spesa al fine di individuare le leve gestionali su cui agire per abbattere in modo più incisivo tali spese. Tale processo di analisi e monitoraggio della spesa ha iniziato a dare buoni risultati già dal 2011; nel 2016 le spese di missione per formazione si sono ridotte dell’11% rispetto all’anno 2015 proseguendo il trend decrescente degli ultimi otto anni.

Tabella n. 8 Ore di formazione pro-capite 2014-2016

	2014	2015	2016
Ore Complessive	253.880	235.855	233.903
Consistenza del personale*	11.589	11.241	11.007
Ore medie pro capite	21,91	20,98	21,25

*la consistenza del personale è stata calcolata come media del numero di dipendenti in servizio a inizio e fine anno (negli anni precedenti media del personale in organico)

Le pari opportunità

Il Comitato Unico di “Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” dell’Agenzia delle Dogane è stato istituito con Determina del Direttore dell’Agenzia in data 11 ottobre 2011. Il Comitato ha compiti propositivi, consultivi e di verifica volti ad assicurare un migliore ambiente lavorativo attraverso il rafforzamento delle tutele delle lavoratrici e dei lavoratori e la prevenzione e il contrasto a ogni forma di discriminazione diretta e indiretta dovuta non soltanto al genere, ma anche all’età, alla disabilità, all’origine etnica, alla lingua, alla razza e all’orientamento sessuale.

Nella relazione predisposta dai Consiglieri di Fiducia ai sensi dell’art. 3, comma 2, del Codice di Condotta per la lotta contro le molestie sessuali e resa al predetto Comitato Unico, non sono emersi casi per i quali sia stato richiesto l’intervento degli stessi, né risultano pervenute altre richieste di consulenza e/o assistenza o segnalazioni riguardanti comportamenti indesiderati o discriminatori a connotazione sessuale.

E' stata invece rappresentata l'opportunità di promuovere iniziative che accrescano la cultura del rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo nonché un'ideale attività di sensibilizzazione sulla tematica delle molestie sessuali.

Al fine di sensibilizzare e promuovere la comunicazione e l'informazione sul tema della violenza sulle donne, il predetto Comitato ha inoltre pubblicato sul sito Intranet dell'Agenzia, il "Vademecum Legge 104/92", aggiornato con le più recenti modifiche legislative e regolamentari nonché con pronunce giurisprudenziali, e l'"Opuscolo sulla violenza fisica e sessuale".

Il benessere organizzativo

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

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

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

Per quanto riguarda il miglioramento del benessere sui luoghi di lavoro, anche nel corso del 2016 sono continuate le attività svolte per la messa in sicurezza degli immobili, per il miglioramento logistico e ambientale delle strutture sedi dell'Agenzia, per il potenziamento e la messa a norma di impianti (elettrici, antincendio, condizionamento, allarme) nonché per l'acquisizione di arredi e attrezzature che rispondono ai criteri richiesti dal D.lgs. 81/2008.

Tali attività che hanno permesso un significativo innalzamento del livello di sicurezza e salute dei lavoratori, il miglioramento dell'efficienza delle strutture, degli Uffici e degli ambienti di lavoro.

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

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

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

Tabella n. 7 Dimensione quantitativa dei progetti di "delocalizzazione" attuati 2011-2016

DIREZIONE INTERREGIONALE	Anno	n. progetti avviati	n. progetti conclusi	n. progetti in corso	Lavoratori coinvolti ai nuovi progetti per anno	Tipologia di processi
Campania e Calabria	2011	3	0	3	21	diretti back office tributari/supporto
	2012	2	0	5	11	diretti back office tributari
	2013	2	1	6	4	diretti back office tributari
	2014	0	0	6	0	-
	2015	1	1	6	3	diretti back office tributari
	2016	3	0	9	11	diretti back office tributari/supporto
Totale		11	2	9	50	
DIREZIONE INTERREGIONALE	Anno	n. progetti avviati	n. progetti conclusi	n. progetti in corso	Lavoratori coinvolti ai nuovi progetti per anno	Tipologia di processi
Puglia, Molise e Basilicata	2011	0	0	0	-	-
	2012	1	0	1	2	diretti back office tributari
	2013	1	0	2	4	diretti back office tributari
	2014	0	0	2	0	-
	2015	1	0	3	2	diretti back office tributari
	2016	2	0	5	3	diretti back office tributari
Totale		5	0	5	11	
DIREZIONE INTERREGIONALE	Anno	n. progetti avviati	n. progetti conclusi	n. progetti in corso	Lavoratori coinvolti ai nuovi progetti per anno	Tipologia di processi
Liguria, Piemonte e Valle D'Aosta	2011	0	0	0	-	-
	2012	0	0	0	-	-
	2013	1	0	1	3	diretti back office tributari
	2014	0	0	1	0	-
	2015	1	2	0	2	diretti back office tributari
	2016	0	0	0	-	-
Totale		2	2	0	5	
TOTALE AGENZIA		18	4	14	66	

Nella tabella sopraindicata sono sintetizzati alcuni elementi quantitativi riferiti alla delocalizzazione del lavoro attuata dal 2011 al 2016, che ha riguardato 18 progetti avviati, 4 conclusi, 14 in corso, con il coinvolgimento di complessivi 66 dipendenti che hanno curato presso le sedi delocalizzate per lo più attività di back office, sia in materia doganale, sia in materia accise, supportati dal sistema informatizzato AIDA.

Non mancano, tuttavia, casi di delocalizzazione di attività di supporto (liquidazione delle tabelle di missione, gestione delle presenze). Le attività vengono assegnate per lo più mediante le procedure disponibili nei sistemi operazionali e di supporto (AIDA, ASP, SIGMA); al riguardo si è potuto riscontrare che il sistema risulta flessibile.

Sul fronte dei costi non si rilevano aspetti critici per l'attuazione dei relativi progetti che evidenziano, invece, un incremento della qualità della prestazione lavorativa connesso alla semplificazione di vita del dipendente.

Il Budget

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

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

Per l'anno 2017, il Comitato di gestione, con delibera n. 330 del 29 dicembre 2016 ha approvato il [budget economico per l'esercizio 2017](#), di cui si evidenzia quanto segue:

- le entrate complessive ammontano a € 909,0 milioni. Tale importo si compone di € 887,0 milioni iscritti sul Capitolo 3920 MEF della Legge di Bilancio per il 2017, di € 4,0 milioni relativi a ricavi stimati e di € 18,0 milioni derivanti da esercizi precedenti;
- le uscite complessivamente stimate, necessarie per garantire l'operatività degli uffici dell'Agenzia, sono pari a circa € 809,0 milioni;
- la spesa per investimenti è di € 100 milioni e 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. 331 del 29 dicembre 2016, il Comitato di Gestione ha approvato il [Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2017-2019](#) ai sensi dell'art. 5 del Regolamento di Contabilità e nei termini previsti dalla Convenzione 2016-2018, che ha fissato al 31 dicembre dell'anno precedente il 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.

Il bilancio di esercizio per il 2016 è stato approvato dal Comitato di gestione con delibera n. 336 del 20 aprile 2017 (<https://www.agenziadoganemonopoli.gov.it/portale/-/bilancio-di-esercizio-2016>).

La pianificazione triennale

Quadro delle dinamiche nel contesto esterno ed interno

L'azione dell'Agenzia si colloca in un contesto di riferimento esterno caratterizzato da una economia globale in continua evoluzione.

Le prospettive di ripresa globale si stanno consolidando, anche grazie alla spinta delle politiche espansive nelle principali aree; il commercio internazionale ha accelerato, beneficiando del rafforzamento degli investimenti in molte economie. Restano però elevati i rischi derivanti dalla perdurante incertezza sul futuro orientamento delle politiche economiche: non si può escludere che le iniziative di protezione commerciale intraprese dagli Stati Uniti, abbiano effetti negativi sugli scambi internazionali.

Inoltre, i rischi che derivano dalle tensioni di natura geopolitica alimentate dai conflitti in Medio Oriente, dalla minaccia del terrorismo e dai timori che gli sviluppi politici in molti paesi avanzati possano indurre a considerare forme di chiusura nazionale.

Tabella n. 9 Principali indicatori macroeconomici

DESCRIZIONE	2015	2016
PIL mondiale (variazioni percentuali) *	3,4	3,1
PIL area euro (variazioni percentuali)**	2,0	1,8
PIL Italia (variazioni percentuali) *	0,8	0,9
Entrate tributarie erariali (€/mln)**	437.299	451.543
Pressione fiscale Italia (variazioni percentuali) *	43,3	42,9
Totale entrate amministrazioni pubbliche in % al PIL (variazioni percentuali)***	47,8	47,1

* Fonte: Istat - Rapporto annuale 2017.

** Ministero dell'Economia e delle Finanze – bollettino delle entrate tributarie 2016

*** Fonte: Banca d'Italia - Relazione annuale 2017.

Le prospettive sono lievemente migliorate nelle economie emergenti, ma restano incerte nei principali paesi avanzati.

Tuttavia, nell'area dell'euro l'espansione non ha finora risentito in misura significativa dell'incertezza globale.

Nel 2016 l'economia globale è cresciuta del 3,1 per cento ad un ritmo inferiore alle attese a causa della decelerazione delle economie avanzate alla quale si è contrapposta una espansione contenuta dei paesi emergenti e in via di sviluppo. In particolare negli Stati Uniti il ritmo di crescita ha registrato un forte rallentamento (1,6% rispetto al 2,6% dell'anno precedente, quasi un punto in meno delle aspettative), in Giappone il PIL è cresciuto a ritmi simili a quelli del 2015 (1%) mentre nelle economie emergenti la stabilizzazione del ciclo economico si è delineata quale sintesi di andamenti eterogenei.

Difatti se la crescita del PIL, pur rallentando, ha mantenuto un ritmo del 6,7 per cento in Cina e del 6,8 per cento in India altri paesi hanno potuto beneficiare della stabilizzazione e della ripresa delle quotazioni solo nella seconda parte dell'anno e in molti casi questo elemento, interagendo

con difficili condizioni politiche e macroeconomiche, non è stato sufficiente per determinare l'uscita dalla recessione (Brasile -3,6 per cento, Argentina -2,3 per cento, Russia -0,2 per cento).

L'inflazione globale è leggermente risalita, grazie al recupero dei prezzi dei beni energetici e all'accelerazione della componente di fondo, che tuttavia è rimasta debole. Pur in un quadro di rallentamento ciclico, gli ulteriori progressi sul mercato del lavoro e la ripresa dell'inflazione (i prezzi al consumo sono cresciuti dell'1,3 per cento in media d'anno, dallo 0,1 del 2015) hanno indotto la Federal Reserve a proseguire nell'azione di restrizione delle condizioni monetarie, operando in dicembre un secondo rialzo dei tassi di riferimento a breve (+25 punti base), dopo quello di fine 2015.

In questo contesto, risentendo della debolezza degli investimenti comune a economie avanzate ed emergenti, è proseguita anche nel 2016 la fase di rallentamento degli scambi mondiali. Tuttavia, secondo le previsioni del Fmi, nel corso del 2017 si dovrebbe determinare un recupero della dinamica del commercio mondiale che, nonostante l'effetto negativo dell'innalzamento delle barriere doganali e il recente moltiplicarsi di misure restrittive agli scambi commerciali, beneficerebbe di un ritmo di espansione economica più vivace sia nei paesi emergenti sia nelle economie avanzate.

Per quanto riguarda l'area euro è, invece, proseguita la moderata ripresa dell'attività economica avviata dal 2014. Nel 2016 l'aumento del PIL dell'area dell'euro si è attestato all'1,8 per cento. In linea con gli andamenti del biennio precedente, il risultato è stato sostenuto dalle componenti interne della domanda (investimenti e in misura maggiore i consumi) così da compensare l'interscambio con l'estero che ha, invece, registrato un andamento negativo.

Nel 2016 la crescita dell'economia italiana è proseguita (0,9 per cento), sostenuta soprattutto dal forte impulso della politica monetaria, dalla politica di bilancio moderatamente espansiva e da quotazioni petrolifere ancora contenute. Sebbene l'espansione dell'attività economica abbia interessato tutte le principali aree del paese il prodotto ha registrato, comunque, un valore inferiore di sette punti percentuali rispetto a quello precedente la crisi, con un ritardo più ampio per il Mezzogiorno.

Nonostante il citato rallentamento degli scambi mondiali nel 2016 l'avanzo corrente della bilancia dei pagamenti è aumentato, per effetto del miglioramento del saldo dei redditi da capitale e della contrazione del deficit energetico. Le esportazioni di beni hanno tenuto il passo della domanda proveniente dai mercati di sbocco e la quota dell'Italia sul commercio mondiale ha continuato a crescere, sia pure meno che nel 2015. Sull'andamento delle esportazioni dell'Italia ha influito la perdita di competitività legata all'apprezzamento della moneta comune, più accentuata rispetto ai partner commerciali non appartenenti all'area dell'euro ed anche la dinamica della domanda estera, favorevole alla specializzazione settoriale italiana.

La decelerazione delle importazioni è stata più marcata (al 2,9 per cento); ne è derivato un sostanziale annullamento del contributo negativo dell'interscambio con l'estero alla crescita del PIL. Le minori entrate relative al credito di imposta per i lavoratori dipendenti con redditi medio-bassi e quello alle imprese per imposte anticipate e l'operare degli sgravi concessi negli anni precedenti che ha contenuto la dinamica dei contributi sociali ha determinato per il 2016 un decremento delle entrate tributarie complessive, scese in rapporto al PIL al 47,1% e seppur in minima misura anche la riduzione della pressione fiscale.

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

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

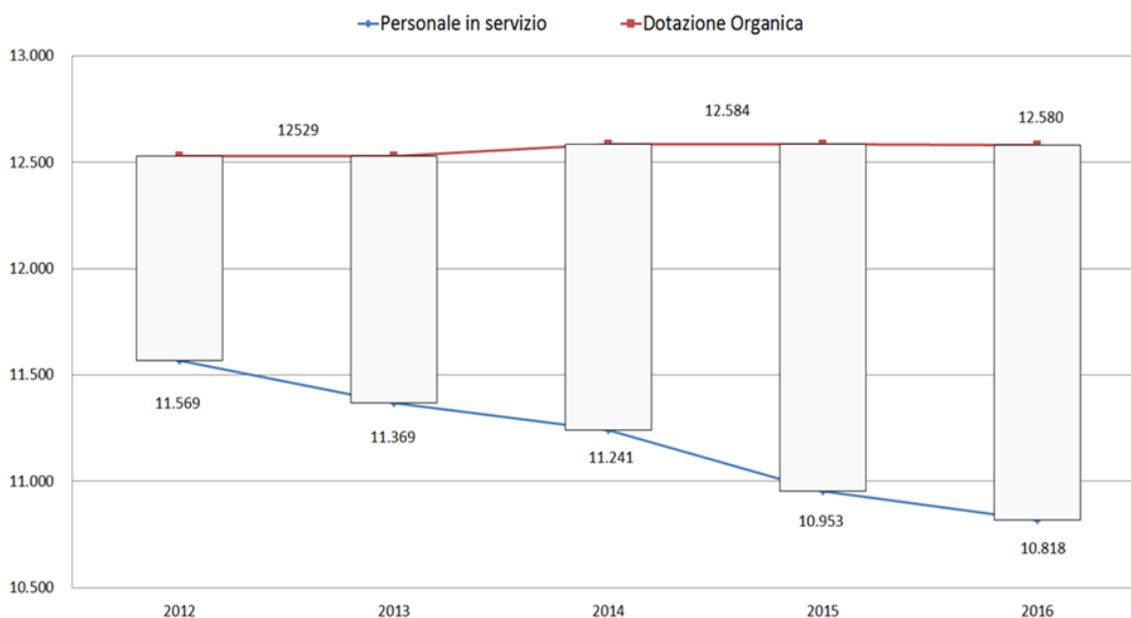
Anche la tipologia di materie trattate (dogane, accise, giochi) comporta distinte categorie di interlocutori ('stakeholder').

Ciò rende particolarmente complessa sia l'individuazione degli stakeholder, sia l'analisi dei fattori esterni che possono incidere sull'attività doganale.

Il contesto interno dell'Agenzia è influenzato dalla carenza del personale come risulta evidente dal crescente divario tra la dotazione organica e il numero effettivo del personale in servizio, rappresentato dal grafico sottostante che si riferisce al periodo 2012-2016.

Dal grafico n. 2 si rileva, infatti, che il personale effettivamente in forza all'Agenzia non raggiunge, ormai da anni, il livello della dotazione organica pur essendosi questa a più riprese ridimensionata.

Grafico n.2 Divario tra dotazione organica e personale effettivo in servizio (2012 – 2016)



L'insufficienza di personale rispetto ai volumi di attività è una condizione che caratterizza l'Agenzia nel suo insieme. Nel corso degli anni, infatti, la definizione delle politiche di acquisizione del personale è diventata sempre più complessa a causa dei ripetuti interventi normativi finalizzati per lo più al contenimento della spesa.

Le azioni straordinarie di reclutamento e un forte ricorso alla mobilità intercompartimentale, in presenza del modesto turn over consentito ordinariamente dalle norme e di cessazioni molto consistenti, non hanno potuto impedire una progressiva erosione del personale in servizio.

Ciò significa che la situazione di carenza di organico nei singoli uffici non costituisce un'eccezione, ma la regola.

E' evidente che sia la ridotta disponibilità di risorse, sia il descritto "invecchiamento" hanno un impatto sugli obiettivi che l'Agenzia può definire e raggiungere, nonostante il prezioso e costante apporto professionale del personale "più anziano".

Nonostante le carenze sopra delineate, l'Agenzia, attraverso l'individuazione e l'implementazione di soluzioni innovative sul piano tecnico e procedurale, e grazie all'impegno profuso dal personale a tutti i livelli di responsabilità e su tutto il territorio, ha assicurato un complessivo livello di performance conforme agli obiettivi prefissati in sede di pianificazione in coerenza con l'effettiva forza lavoro disponibile.

La politica di gestione del personale è orientata alla tendenziale equiparazione, presso tutte le strutture, del tasso di copertura espresso come rapporto tra unità in servizio effettivo e unità previste dalla dotazione organica.

In questo quadro organizzativo, è tendenzialmente escluso che possano verificarsi fenomeni strutturali di scarsità relativa delle risorse a disposizione di un ufficio (ovvero è tendenzialmente escluso che un ufficio di una certa tipologia in un certo territorio possa disporre di risorse inferiori a un ufficio della stessa tipologia in un altro territorio a parità di volumi di attività amministrativa).²

Tutta la gestione del personale nazionale (azioni di reclutamento e mobilità dall'esterno, interPELLI specifici per singoli uffici, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei) tiene conto dell'esigenza di uniformare i tassi di copertura, assunti di volta in volta come un obiettivo (azioni di reclutamento e di mobilità dall'esterno) o come un vincolo (procedura di mobilità nazionale e distacchi per ragioni personali), fermo restando che norme speciali (a tutela della famiglia o di altri beni meritevoli), così come le procedure di mobilità nazionale gestite nell'interesse del personale, portano a modificare di continuo la distribuzione degli effettivi, anche indipendentemente dalla volontà dell'Amministrazione.³

Non può quindi escludersi che si possano determinare fenomeni di scarsità congiunturali, a causa del variare dei traffici⁴, dell'agire indipendente dei fattori che muovono il personale sul territorio e del tempo necessario agli stessi processi di aggiustamento. In tali casi, sono avviati mirati rimedi amministrativi, quali l'invio di 'task force', distacchi temporanei di personale, missioni.

Grazie, peraltro, alla recente soppressione delle distinte sezioni all'interno del ruolo unico del personale non dirigenziale dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli⁵ sono state poste le basi per una maggiore flessibilità nell'impiego di personale tra le due aree (Dogane e Monopoli).

Nelle seguenti tabelle è riportato il dettaglio dei tassi di copertura per ciascuna struttura territoriale e per la struttura centrale dell'Agenzia.

Tabella n. 10 Tasso di copertura del personale delle strutture centrali e territoriali (area Dogane)
al 1/12/2016

STRUTTURE DIRIGENZIALI	DOTAZIONE ORGANICA (D.D. n. 25020/RI del 27.10.2016 e D.D. n. 29814 del 15.12.2016)*				PERSONALE AL 1° DICEMBRE 2016 PER SEDE DI ORGANICA APPARTENENZA				TASSO DI COPERTURA AL 1° DICEMBRE 2016			
	1ª area	2ª area	3ª area	TOTALE	1ª area	2ª area	3ª area	TOTALE	1ª area	2ª area	3ª area	TOTALE
Strutture centrali	30	660	820	1.510	18	589	744	1.351	60,0%	89,2%	90,7%	89,5%
DID Campania e Calabria	5	318	509	832	4	297	447	748	80,0%	93,4%	87,8%	89,9%
DID Emilia Romagna e Marche	5	310	510	825	2	282	434	718	40,0%	91,0%	85,1%	87,0%
DID Lazio e Abruzzo	5	423	445	873	3	417	362	782	60,0%	98,6%	81,3%	89,6%
DID Liguria Piemonte e Valle D'Aosta	9	540	852	1.401	7	505	705	1.217	77,8%	93,5%	82,7%	86,9%
DRD Lombardia	10	553	1.050	1.613	9	482	889	1.380	90,0%	87,2%	84,7%	85,6%
DID Puglia Molise e Basilicata	2	262	342	606	2	251	308	561	100,0%	95,8%	90,1%	92,6%
DRD Sicilia	3	221	387	611	2	187	310	499	66,7%	84,6%	80,1%	81,7%
DID Toscana Sardegna e Umbria	4	320	508	832	4	287	397	688	100,0%	89,7%	78,1%	82,7%
DID Veneto e Friuli V.G.	5	446	791	1.242	2	383	669	1.054	40,0%	85,9%	84,6%	84,9%
DIP Bolzano e Trento (**)	2	87	156	245	0	69	123	192	0,0%	79,3%	78,8%	78,4%
TOTALE DRD/DID/DIP	50	3.480	5.550	9.080	35	3.160	4.644	7.839	70,0%	90,8%	83,7%	86,3%

1 A tal fine è stato elaborato un modello matematico che tiene conto di oltre 60 indicatori sia di attività, sia di platea.

2 Al riguardo, debbono segnalarsi sì rigidità, dal momento che la perfetta mobilità del personale a scala regionale è puramente teorica, considerati i limiti e i vincoli di legge, ma anche elementi di flessibilità rinvenibili nelle possibilità offerte dal lavoro a distanza (sperimentate presso le Direzioni interregionali delle dogane per la Campania e la Calabria, per la Puglia, il Molise e la Basilicata e per la Liguria, il Piemonte e la Valle d'Aosta), e dallo straordinario.

3 Nel tempo l'Amministrazione, che pure aveva orientato le azioni di reclutamento verso la parte centro settentrionale del Paese, ha dovuto subire una migrazione interna in senso inverso (soprattutto per via delle norme a tutela della famiglia) anche se molto rigida è stata l'applicazione del vincolo quinquennale di destinazione per i neo-assunti.

4 L'attività doganale per sua natura, infatti, è soggetta localmente a una variabilità talvolta elevata in ragione della estrema mobilità dei traffici; più stabili sono le attività amministrative legate alle accise e, in diversa misura, ai giochi.

5 Attuata con direttiva n. 30967/R.I. del 28 dicembre 2016.

Tabella n. 11 Tasso di copertura del personale degli uffici dei monopoli al 1/12/2016

STRUTTURE DIRIGENZIALI	DOTAZIONE ORGANICA (D.D. n. 25020/RI del 27.10.2016 e D.D. n. 29814 del 15.12.2016)*				PERSONALE AL 1° DICEMBRE 2016 PER SEDE DI ORGANICA APPARTENENZA				TASSO DI COPERTURA AL 1° DICEMBRE 2016			
	1ª area	2ª area	3ª area	TOTALE	1ª area	2ª area	3ª area	TOTALE	1ª area	2ª area	3ª area	TOTALE
UM Abruzzo (*)	2	46	17	65	2	33	17	52	100,0%	71,7%	100,0%	80,0%
UM Calabria (*)	8	35	27	70	7	35	17	59	87,5%	100,0%	63,0%	84,3%
UM Campania (*)	13	138	65	216	13	136	65	214	100,0%	98,6%	100,0%	99,1%
UM Emilia Romagna (*)	9	114	45	168	10	86	33	129	111,1%	75,4%	73,3%	76,8%
UM Friuli Venezia Giulia (*)	7	26	15	48	7	26	15	48	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
UM Lazio (*)	6	89	48	143	4	86	31	121	66,7%	96,6%	64,6%	84,6%
UM Liguria (*)	7	57	29	93	6	57	29	92	85,7%	100,0%	100,0%	98,9%
UM Lombardia (*)	9	97	53	159	9	97	47	153	100,0%	100,0%	88,7%	96,2%
UM Marche (*)	3	62	15	80	3	58	14	75	100,0%	93,5%	93,3%	93,8%
UM Piemonte e Valle D'Aosta (*)	8	75	52	135	7	55	32	94	87,5%	73,3%	61,5%	69,6%
UM Puglia Basilicata Molise (*)	20	124	55	199	18	117	50	185	90,0%	94,4%	90,9%	93,0%
UM Sardegna (*)	7	67	22	96	7	67	21	95	100,0%	100,0%	95,5%	99,0%
UM Sicilia (*)	20	157	77	254	20	162	71	253	100,0%	103,2%	92,2%	99,6%
UM Toscana (*)	3	64	51	118	3	60	51	114	100,0%	93,8%	100,0%	96,6%
UM Umbria (*)	3	29	12	44	3	29	8	40	100,0%	100,0%	66,7%	90,9%
UM Veneto e Trentino Alto Adige (*)	5	60	37	102	5	52	19	76	100,0%	86,7%	51,4%	74,5%
Totale Uffici dei Monopoli	130	1.240	620	1.990	124	1.156	520	1.800	95,4%	93,2%	83,9%	90,5%
Totale Agenzia	210	5.380	6.990	12.580	177	4.905	5.908	10.990	84,3%	91,2%	84,5%	87,4%

* Uffici dirigenziali di livello non generale.

Quadro delle priorità politiche per il triennio di riferimento

In coerenza con i vincoli e gli obiettivi stabiliti nel Documento di economia e finanza 2016, il Ministro dell'economia e delle finanze in data 18.11.2016 ha emanato l'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2017-2019 nel quale vengono indicate le linee di sviluppo della politica fiscale nonché le linee generali e gli obiettivi della gestione tributaria. Esso tiene, altresì, conto delle indicazioni in materia fiscale fornite dall'Atto d'indirizzo per la definizione delle priorità politiche dell'azione del Ministero per l'anno 2017, con particolare riferimento alla semplificazione fiscale e al rafforzamento dell'efficacia e dell'equità dei sistemi fiscali, alle azioni di contrasto all'evasione e all'elusione fiscale.

Quadro di riferimento

L'Agenzia in quanto autorità doganale opera nell'osservanza della normativa comunitaria e sotto tale profilo assumono particolare rilievo le novità recate dal nuovo codice doganale dell'Unione, in vigore dal 1° giugno 2016, volte a rafforzare la semplificazione dei processi per facilitare i traffici leciti e ridurre gli ostacoli al commercio tra l'Unione europea e il resto del mondo mediante l'adozione di regimi e procedure doganali semplici, rapidi e uniformi. Tali indirizzi sono recepiti dall'Agenzia a livello nazionale proseguendo nel percorso di sviluppo della digitalizzazione delle procedure e di potenziamento dei sistemi di supporto.

L'Agenzia opera altresì nel rispetto delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione di cui alla legge 190/2012, predisponendo il relativo Piano triennale (pubblicato sul sito istituzionale <https://www.agenziadoganemonopoli.gov.it/portale/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-2017-20191>).

Gli obiettivi dell'amministrazione

La missione delineata nelle norme della UE e nazionali è caratterizzata da una particolare complessità operativa dovuta all'esigenza di effettuare controlli sui traffici commerciali in tempo reale. Per svolgere con efficacia tale compito l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, in coerenza con la regolamentazione comunitaria e le relative linee di indirizzo, adotta, per lo svolgimento dei controlli sulle merci in importazione, esportazione e transito, una metodologia di carattere selettivo su tutte le dichiarazioni (da e per paesi terzi, escludendo, quindi, le operazioni tra i Paesi comunitari), 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 mancaza di profili di rischio.

Dal 1° gennaio 2011 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, ecc..

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

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

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

Dislocazione territoriale degli scanner



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

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

L'evoluzione perseguita è sviluppata seguendo alcune precise direttrici:

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

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

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

L'obiettivo è quello di individuare e ridurre le inefficienze nella movimentazione multimodale delle merci, così da reinserire la "Banchina Italia", in modo concorrenziale nella rete transeuropea e attrarre nuove correnti di traffico, tramite interventi anche di breve periodo e a costi contenuti.

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

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.

Per quanto riguarda l'Area monopoli le principali attività sono dirette alla regolazione e al controllo dell'intero comparto dei giochi attraverso la messa in atto di iniziative utili per elevare la qualità dell'offerta, soprattutto sotto il profilo della tutela dei soggetti vulnerabili, e per combattere il gioco illegale. Ciò, anche attraverso l'adeguamento tecnologico dei sistemi di sicurezza e monitoraggio e il rafforzamento delle attività di controllo, finalizzate a prevenire e reprimere il gioco minorile, intensificando in tal senso l'attività di collaborazione con le Autorità di polizia giudiziaria (Polizia di Stato, Carabinieri e Guardia di Finanza, Polizia locale).

Nel settore dei tabacchi l'Agenzia è costantemente impegnata nell'azione di presidio delle attività di controllo sulla produzione (onde verificare la conformità dei prodotti alla normativa nazionale e comunitaria), sulla distribuzione e sulla vendita dei tabacchi lavorati.

Le attività pianificate dall'Agenzia per l'attuazione della propria missione istituzionale sono riportate nel Piano allegato allo schema di Convenzione con il Ministro per il triennio 2017-2019.

Al riguardo, il decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 157, recante "misure per la revisione della disciplina dell'organizzazione delle agenzie fiscali, in attuazione dell'articolo 9, comma 1, lettera h), della legge 11 marzo 2014, n. 23", pur non apportando modifiche al modello convenzionale disciplinato dal citato D.lgs n. 300/1999, è intervenuto sui contenuti della Convenzione, prevedendo la presenza nei Piani triennali di specifici obiettivi e indicatori, rispetto ai quali sono anche indicati i criteri generali di definizione.

A norma di tali disposizioni, nel Piano devono essere individuati obiettivi volti all'incremento del livello di adempimento spontaneo agli obblighi tributari (*compliance*), nonché del livello di efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione fiscale, delle frodi e degli illeciti tributari, anche mediante l'attuazione delle disposizioni in materia di collaborazione informativa e semplificazione degli adempimenti e dei rapporti tra contribuente e Amministrazione finanziaria.

Ciò anche nella considerazione che un diverso modello relazionale tra quest'ultima e i cittadini/contribuenti, basato su strumenti e procedure che agevolino la comunicazione, possa favorire la riduzione dell'onerosità dell'assolvimento degli obblighi tributari.

In tale scenario, le linee strategiche dell'Agenzia per il triennio 2017-2019, in coerenza con gli indirizzi dell'Autorità politica, prevedono le seguenti direttrici di azione:

- semplificazione e riduzione dell'onerosità degli adempimenti a carico degli operatori, mediante il miglioramento dei livelli di trasparenza e di scambio di informazioni grazie anche ad una estesa diffusione della telematizzazione dei processi per favorire, l'adempimento spontaneo agli obblighi tributari (Area servizi);
- rafforzamento della prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti, mediante l'affinamento delle tecniche di intelligence, di studio dei fenomeni illeciti e dei rischi correlati che consentono di limitare l'invasività dei controlli (Area controlli).

Gli indicatori riportati nel Piano dell'Agenzia si configurano quali parametri rappresentativi delle principali linee di attività di rilievo strategico dell'Agenzia.

Area Servizi

La centralità del rapporto con il contribuente e la qualità dei servizi erogati, anche mediante la semplificazione amministrativa e la diffusione dei servizi telematici, costituiscono una priorità verso la quale l'Agenzia ha investito risorse crescenti.

La strategia di modernizzazione già avviata negli anni precedenti, basata su procedure efficaci e semplificate nonché caratterizzate da un elevato livello di automazione, si pone l'obiettivo di contribuire alla competitività economica del Paese e dell'Unione Europea, apportando un reale valore aggiunto agli operatori e, in particolare, alle piccole e medie imprese che costituiscono le principali componenti del tessuto economico nazionale.

Nell'ottica di fornire prestazioni di qualità ai cittadini ed ai portatori d'interesse l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli intende accelerare il processo di semplificazione e di riduzione dell'onerosità degli adempimenti mediante: il potenziamento del sistema informatico doganale, del dialogo telematico e della interoperabilità con gli operatori; l'ulteriore sviluppo della telematizzazione dei processi operativi doganali e di quelli relativi alle accise; il miglioramento della gestione dei comparti relativi al gioco ed ai tabacchi lavorati; l'ottimizzazione dei procedimenti amministrativi.

Gli indicatori previsti nel Piano evidenziano l'impegno dell'Agenzia nel garantire l'efficienza della rete telematica, la promozione del dialogo telematico con gli operatori, la riduzione dei tempi d'attesa nonché l'ottimizzazione dell'azione amministrativa con conseguenti effetti positivi sugli introiti.

Area Controlli

Oltre a svolgere la missione istituzionale attraverso attività di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria degli illeciti extratributari, l'Agenzia è chiamata ad adottare ogni utile iniziativa che possa contribuire ad una maggiore competitività delle imprese italiane favorendo nel contempo l'attrattività degli investimenti in Italia per le imprese che intendono operare nel territorio nazionale.

In particolare, per potenziare la propria capacità operativa e conseguire maggiori risultati volti ad assicurare la legalità dei traffici commerciali, senza tuttavia costituire un rallentamento nel transito delle merci, le dogane italiane puntano sistematicamente su due strumenti: l'innovazione

amministrativa e l'innovazione tecnologica che, senza diminuire il livello dei controlli e della vigilanza, incidono positivamente sul grado di competitività delle imprese nazionali, salvaguardando la regolarità del mercato, e garantiscono gli introiti all'erario nazionale e dell'Unione Europea.

Inoltre, l'Agenzia si prefigge di qualificare ulteriormente l'azione di controllo anche nei settori dei giochi e dei tabacchi, a garanzia del rispetto della normativa di settore e del regolare afflusso delle imposte.

In particolare, per quanto riguarda il settore dei giochi, assumerà particolare rilievo il controllo del rispetto delle disposizioni a tutela dei minori, gli interventi per prevenire i fenomeni di infiltrazioni criminali nella filiera dei giochi e per contrastare i fenomeni di ludopatia connessi alle attività di gioco.

In coerenza con tale contesto, gli indicatori previsti nel Piano evidenziano il volume delle attività, in termini di qualità ed efficacia dei controlli con focus specifici sui diversi settori di competenza dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli.

Area governance interna

L'ottimizzazione della funzione organizzativa e la valorizzazione delle risorse umane, mediante la formazione e l'aggiornamento delle competenze professionali, svolgono una funzione di supporto alla missione istituzionale e sono strumentali per l'erogazione di servizi di qualità e per l'attuazione di un efficace dispositivo di controllo. In tale ottica, gli impegni relativi a questa area di intervento sono funzionali ai processi di core business dell'Agenzia.

La programmazione annuale

La strategia dell’Agenzia, in coerenza con l’Atto di indirizzo e in continuità evolutiva con le azioni già intraprese nel corso degli anni precedenti, prevede, per il prossimo triennio, 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.

L’Agenzia, pertanto, ha predisposto il Piano 2017 individuando obiettivi di rilievo strategico e relativi indicatori di risultati attesi che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa.

In particolare, esso prevede le seguenti macroaree di intervento:

- ✓ *semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance* mediante:
 - lo sviluppo della digitalizzazione e la parallela semplificazione dei processi per favorire l’adempimento spontaneo degli obblighi tributari;
 - il consolidamento delle iniziative di confronto e collaborazione con gli operatori e le associazioni di categoria;
 - la valorizzazione delle procedure innovative introdotte in aderenza all’Agenda Digitale Europea al fine di recuperare reputazione internazionale e attrarre investimenti verso il mercato nazionale;
- ✓ *prevenzione e contrasto dell’evasione tributaria e degli illeciti extratributari* mediante:
 - lo sviluppo dell’analisi automatizzata del rischio condivisa con altre Autorità nazionali per l’individuazione dei comportamenti fraudolenti e dei rischi correlati ai vari flussi merceologici;
 - il rafforzamento dell’azione di prevenzione del riciclaggio e contrasto del contrabbando mediante la collaborazione con altre autorità istituzionalmente preposte;
 - il consolidamento della regolamentazione del mercato dei giochi, con l’obiettivo di elevare la qualità dell’offerta, con particolare riguardo alla tutela di soggetti vulnerabili e di potenziare le azioni di contrasto al gioco illegale;
 - l’ottimizzazione della funzione di accertamento e di riscossione dei diritti e di tutela degli interessi pubblici in sede di contenzioso.

Ogni area strategica è articolata in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono definite le azioni, gli indicatori di risultato atteso, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato all’interno del Piano per il triennio 2017- 2019 coerente con le priorità politiche indicate nell’Atto d’indirizzo dell’On.le Sig.Ministro.

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

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

- ✓ *“Facilitare gli adempimenti tributari”*: gli indicatori mettono in risalto le attività dell’Agenzia volte ad agevolare il rapporto con gli utenti attraverso iniziative di comunicazione e

semplificazione dirette a favorire la trasparenza e la comunicazione e, quindi, a facilitare l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari.

- ✓ *"Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti"*: gli indicatori sono rappresentativi dell'impatto del processo di sviluppo della digitalizzazione dei processi e della semplificazione delle procedure per il miglioramento dei servizi all'utenza.
- ✓ *"Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere"*: gli indicatori sono volti a misurare l'impegno dell'Agenzia in termini di snellimento e accelerazione delle procedure di sdoganamento al fine di accrescere l'attrattività del sistema doganale italiano.

In particolare, per quanto riguarda l'obiettivo "Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti", è proseguito il processo di sviluppo della telematizzazione e digitalizzazione delle procedure doganali volto ad accrescere la tempestività di azione dell'Agenzia in funzione del miglioramento dei servizi all'utenza. In tale ambito, sono previsti indicatori concernenti la "Riduzione del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria presentate con "fascicolo elettronico" sia nei porti sedi di autorità portuali sia negli aeroporti con maggior traffico", e indicatori volti a misurare la diffusione del cosiddetto fascicolo elettronico "light" che consente di introdurre semplificazioni nei processi doganali e di produrre vantaggi per l'operatore economico in termini di maggiore economicità (tempi ristretti = minori costi), maggiore efficienza (concentrazione dei controlli) e maggiore trasparenza (tracciabilità real-time del ciclo di vita della dichiarazione doganale).

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

- ✓ *"Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari"*: gli indicatori sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione dell'Agenzia volta al presidio della legalità e della sicurezza sotto il profilo dell'efficacia e della qualità dell'azione amministrativa.
- ✓ *"Tutelare gli interessi erariali nell'ambito del contenzioso"*: gli indicatori sono volti a misurare il grado sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso.

La seguente tabella sintetizza il Piano strategico dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli per il triennio 2017/2019 indicando, per ogni area strategica, gli obiettivi, gli indicatori di performance e i risultati attesi.

Tabella n. 12 Piano Strategico dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Piano strategico dell'Agenzia 2017-2019				
Area Strategica Semplificazione dei rapporti con gli utenti e <i>compliance</i>				
Obiettivo 1	Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
Facilitare gli adempimenti tributari	Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	100%	100%	100%
	Numero di iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	270	275	280
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	25%	costante	costante
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	90%	costante	costante
Obiettivo 2	Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana nei principali porti	22%	costante	costante
	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli aeroporti con maggior traffico	25%	costante	costante
	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli altri uffici	22%	costante	costante
	Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transito) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	40%	costante	costante
	Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme dell'UE	20%	costante	in aumento
	Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni (Area Monopoli)	87%	88%	89%

Obiettivo 3	Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere	Percentuale di dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti	5%	In diminuzione	In diminuzione
	Incremento del numero di container inoltrati nei fast corridors	10%	10%	10%
	Numero di navi ammesse allo sdoganamento in mare	1.000	in aumento	in aumento
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni AEO rilasciate	96%	in aumento	in aumento
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	90%	in aumento	in aumento
	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	40%	40%	40%
Area strategica Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari				
Obiettivo 4	Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	60%	60%	60%
	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	50%	50%	50%
	Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	50%	50%	50%
	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	20%	in aumento	in aumento
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	18%	in aumento	in aumento
	Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione (Area Monopoli)	30%	costante	costante
	Tasso di positività dei controlli in materia valutaria	24%	costante	costante
	Tasso di positività dei controlli selezionati attraverso la procedura OTELLO (<i>Online Tax Refund at Exit: Light Lane Optimization</i>) ai sensi dell'art. 38 quater D.P.R. 633/72	8%	in aumento	in aumento
	Indice di presidio del territorio nel settore delle accise (Area Dogane)	30%	in aumento	in aumento
	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	30%	in aumento	in aumento

	Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento (Area Monopoli)	90%	costante	costante
	Numero di sistemi e piattaforme di giochi on line sottoposti a controlli (Area Monopoli)	10	costante	costante
Obiettivo 5	Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
Tutelare gli interessi erariali nell'ambito del contenzioso	Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	80%	costante	costante
	Indice di vittoria in materia di contenzioso tributario (% di controversie decise in via definitiva a favore dell'erario) - Area Dogane	80%	costante	costante
	Contenzioso civile - Numero di relazioni inviate all'Avvocatura dello Stato ai fini della costituzione in giudizio nei processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre /Numero processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli).	95%	95%	95%
	Contenzioso tributario - numero di costituzioni in giudizio/ Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli)	93%	95%	98%
	Indice di conclusione dei procedimenti di ricorso/reclamo con proposte formulate d'ufficio ex art. 17 bis, comma 5, D.lgs. N. 546/92 (Area Monopoli)	50%	55%	60%

Le politiche di innovazione e miglioramento del ciclo della performance

L'Agenzia per il triennio 2017-2019 è particolarmente impegnata nelle politiche di innovazione e sviluppo a sostegno dei processi di modernizzazione dell'organizzazione e di miglioramento della qualità dei servizi.

In tal senso, l'Agenzia ha adottato il Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2017 – 2019, approvato con delibera n. 331 del 29 dicembre 2016 dal Comitato di gestione e, composto di tre macroaree di intervento che contengono la descrizione di iniziative progettuali, di interventi specifici previsti, i benefici e i risultati attesi, le finalità, le modalità di attuazione ed i costi previsti per il triennio. La previsione di spesa costituisce limite di impegno solo per il 2017 in quanto, per i due anni successivi, i dati indicati nel piano devono essere intesi come proiezioni variabili in funzione del grado di realizzazione degli interventi pianificati e delle risorse che si renderanno effettivamente disponibili nei corrispondenti esercizi finanziari.

- *"Progetti di evoluzione del sistema informativo"*: per l'Area Dogane sono ricomprese le attività inerenti l'innovazione del patrimonio informativo, al fine di migliorare la comunicazione

istituzionale, incrementare l'efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale e sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi doganali.

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

- *"Progetti per la messa in qualità dei laboratori chimici"*: si tratta di iniziative per migliorare ulteriormente il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici delle dogane e per potenziarne le dotazioni strumentali con l'obiettivo di accrescerne le potenzialità di indagine analitica.
- *"Progetti per la qualificazione del patrimonio"*: si tratta di interventi logistico-strutturali anche connessi con l'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D. Lgs. n. 81/2008 nonché di azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento energetico con contestuale riduzione dell'impatto ambientale e di specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT con particolare riguardo alle attrezzature destinate alle attività di controllo.

Progetti di evoluzione del sistema informativo (ICT)

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

- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni (*Gestione e sviluppo dei sistemi di supporto alla comunicazione; Servizi cooperativi*);
- ✓ sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali dell'Agenzia (*Gestione risorse umane, Gestione approvvigionamenti, contabilità e tesoreria; Pianificazione e controllo di gestione, Servizi di back office, Gestione del contenzioso; Mappe dei processi; E-learning Academy; Accertamento, controlli e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extra tributari; Digitalizzazione accise e dogane; Digitalizzazione procedura porto di Bari*);
- ✓ realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Gestione dei laboratori chimici; Gestione delle restituzioni; Applicazione dei regimi doganali e fiscali; Progetti unionali; Servizi di back office; SUDOCO Sportello Unico DOganale e dei COntrolli*);
- ✓ acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Potenziamento tecnologico*).

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

- ✓ potenziare i sistemi informatici preposti all'esercizio delle funzioni istituzionali in materia di giochi e di tabacchi (*Apparecchi da divertimento e intrattenimento, Sistema per il gioco a distanza, Sistema per il gioco del bingo, Sistema per i giochi numerici a totalizzatore nazionale, Giochi ippici e sportivi, Gioco del lotto e lotterie, Gestione delle concessioni e degli adempimenti*

dei concessionari dei giochi, Sistema accise tabacchi, Sistema dei controlli per monopoli, Sistema amministrativo e tributario, Business intelligence per i giochi, tributi, tabacchi/accise e analisi strategica, Datawarehouse e business intelligence per il sistema dei controlli);

✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con i cittadini e gli operatori nell'ambito dei compiti istituzionali (*Sito internet e intranet*);

✓ potenziare i sistemi infrastrutturali (*Gestione ed evoluzione dell'infrastruttura, Gestione progetti informatici*).

Progetti per la messa in qualità dei laboratori chimici delle dogane

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

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

Progetti per la qualificazione del patrimonio

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale che mira ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a garantire la regolare operatività degli Uffici;

Potenziamento delle attività di controllo volto ad innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari da parte degli Uffici delle Dogane, attraverso la dotazione e l'impiego di apposita strumentazione tecnica.

Ciò posto, nella successiva tabella si riporta il Piano del fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2017-2019.

Tabella n. 13 Fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2017-2019

IMPEGNI ECONOMICI	Importi in milioni di € (IVA inclusa)			
	2017	2018	2019	Totale
TIPOLOGIA ATTIVITÀ				
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	49,1	49	49	147,1
Messa in qualità dei laboratori chimici	3,9	2	2	7,9
Qualificazione del patrimonio	47	29	14	90
Totale	100,0	80	65	245

Le attività progettuali a contenuto ICT sono finalizzate a realizzare un migliore allineamento dei progetti ai processi operativi e a favorire anche la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, ottimizzando le risorse e migliorando la qualità complessiva del servizio telematico.

Nella logica della ottimizzazione organizzativa e funzionale delle risorse sono stati parimenti declinati gli investimenti concernenti gli interventi logistico-strutturali anche dettati dal D.lgs. 81/2008 in materia di sicurezza e salute dei lavoratori.

Descrizione del processo di individuazione/condivisione degli obiettivi

Il processo di elaborazione del Piano della performance 2017 – 2019, ha avuto inizio con l’emanazione dell’Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale del Sig. Ministro del 18 novembre 2016.

Tale Atto ha portato all’individuazione degli obiettivi strategici e operativi dell’Agenzia nonché alla definizione delle attività necessarie al loro raggiungimento e ai relativi obiettivi ripartiti tra le diverse strutture centrali e territoriali.

Il Piano così definito, approvato dal Comitato di gestione nella seduta del 29 dicembre 2016, ha poi costituito la base del confronto con il Dipartimento Finanze volto alla stipula della Convenzione con il Ministro.

Dalla performance organizzativa alla performance individuale

La definizione dei principali documenti relativi alla pianificazione strategica costituisce il momento conclusivo di un articolato processo negoziale nel quale sono costantemente coinvolte le strutture organizzative di vertice centrali e territoriali dell’Agenzia, per la condivisione di informazioni tecniche e/o di elementi di valutazione e di proposta sulle linee di intervento e, in generale, ai fini dell’aggiornamento delle politiche di settore. Nella fase di negoziazione interna e di articolazione territoriale del Piano delle attività, sono definiti i programmi operativi in termini di volume di produzione e di risorse economiche.

Gli obiettivi individuati nel Piano sono poi formalmente ripartiti tra le strutture di vertice centrali e territoriali, in ragione delle rispettive responsabilità e competenze. Le tabelle seguenti mostrano la ripartizione delle competenze in merito al raggiungimento degli obiettivi del Piano dell’Agenzia tra i vari livelli organizzativi.

Piano strategico dell'Agenzia

Area Strategica Semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance

Obiettivo 1	Indicatori	Target 2017	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
Facilitare gli adempimenti tributari	Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	100%	Strutture di vertice centrali	X					
	Numero di iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	270	Ufficio del Direttore	X	X	X		X	
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	25%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali - Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise	X					
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	90%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali - Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise	X					
Obiettivo 2	Indicatori	Target 2017	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
Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti / utenti	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana nei principali porti	22%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli aeroporti con maggior traffico	25%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli altri uffici	22%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transito) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	40%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme dell'UE	20%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	X					
	Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni (Area Monopoli)	87%	Direzione centrale Gestione Accise e Monopoli Tabacchi	X					X (*)

Obiettivo 3	Indicatori	Target 2017	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
Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere	Percentuale di dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti	5%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Incremento del numero dei container inoltrati nei fast corridors	10%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Numero di navi ammesse allo sdoganamento in mare	1.000	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni AEO rilasciate	96%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	X					
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	90%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	X	X	X		X	
	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	40%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X					

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

Obiettivo 4	Indicatori	Target 2017	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
Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	60%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	50%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
	Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	50%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X			X	
	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	20%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	18%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X			X	
	Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione (Area Monopoli)	30%	Direzione centrale Gestione Accise e Monopolio Tabacchi	X					X (*)
	Tasso di positività dei controlli in materia valutaria	24%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X		X	
	Tasso di positività dei controlli selezionati attraverso la procedura OTELLO (<i>Online Tax Refund at Exit: Light Lane Optimization</i>) ai sensi dell'art. 38 quater D.P.R. 633/72	8%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Indice di presidio del territorio nel settore delle accise (Area Dogane)	30%	Direzione centrale 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 (Area Monopoli)	23%	Direzione Centrale Accertamento e Riscossione	X					X (*)
	Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento (Area Monopoli)	90%	Direzione centrale Gestione Tributi e Monopolio Giochi	X					X (*)
	Numero di sistemi e piattaforme di giochi on line sottoposti a controlli (Area Monopoli)	10	Direzione Centrale Accertamento e Riscossione	X					

Obiettivo 5	Indicatori	Target 2017	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
Tutelare gli interessi erariali nell'ambito del contenzioso	Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	80%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	X	X	X		X	
	Indice di vittoria in materia di contenzioso tributario (% di controversie decise in via definitiva a favore dell'erario) - Area Dogane	80%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise	X	X	X		X	
	Contenzioso civile - Numero di relazioni inviate all'Avvocatura dello Stato ai fini della costituzione in giudizio nei processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre /Numero processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli).	95%	Direzione centrale Normativa e Affari Legali	X					X (*)
	Contenzioso tributario - numero di costituzioni in giudizio/ Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli)	93%	Direzione centrale Normativa e Affari Legali	X					X (*)
	Indice di conclusione dei procedimenti di ricorso/reclamo con proposte formulate d'ufficio ex art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. N. 546/92 (Area Monopoli)	50%	Direzione centrale Normativa e Affari Legali	X					X (*)

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

Obiettivo	Indicatori	Target 2017	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 7, 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		

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

ALLEGATI TECNICI

1. [Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale adottati dall'Agenzia](#)
2. [Il piano degli investimenti per il triennio 2017-2019](#)
3. [Convenzione triennale per gli esercizi 2017-2019](#)