



# ***CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2010-2012***

---

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

## INDICE

Articolo 1. <i>Definizioni</i> .....	4
Articolo 2. <i>Durata e oggetto</i> .....	4
Articolo 3. <i>Impegni istituzionali dell’Agenzia</i> .....	5
Articolo 4. <i>Impegni istituzionali del Ministero</i> .....	6
Articolo 5. <i>Modifiche della Convenzione</i> .....	9
Articolo 6. <i>Controversie</i> .....	10

## ALLEGATI

Allegato 1: Sistema di relazioni tra Ministero e Agenzia

Allegato 2: Piano dell’Agenzia

Allegato 3: Sistema incentivante

Allegato 4: Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati

Il Ministro dell'Economia e delle Finanze  
L'Agenzia delle Dogane, rappresentata dal Direttore,

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

## **ARTICOLO 1**

### **DEFINIZIONI**

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:

- a) Ministro: Ministro dell'Economia e delle Finanze;
- b) Ministero: Ministero dell'Economia e delle Finanze nelle sue articolazioni centrali;
- c) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle Dogane;
- d) Agenzia: Agenzia delle Dogane;
- e) Dipartimento: Dipartimento delle Finanze;
- f) D.Lgs. 300/99: Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300;
- g) Legge finanziaria 2004: Legge 24 dicembre 2003, n. 350;
- h) Legge finanziaria 2006: Legge 23 dicembre 2005, n. 266;
- i) Legge finanziaria 2007: Legge 27 dicembre 2006, n. 296;
- j) D.L. 112/2008: Decreto Legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni nella Legge 6 agosto 2008, n. 133;
- k) Legge finanziaria 2010: Legge 23 dicembre 2009, n. 191;
- l) Legge di bilancio 2010: Legge 23 dicembre 2009, n. 192;
- m) Atto di Indirizzo: Atto di Indirizzo del Sig. Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2010-2012;
- n) CCNL: C.C.N.L. Comparto Agenzie Triennio normativo/economico 2010-2012.

## **ARTICOLO 2**

### ***DURATA E OGGETTO***

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01.01.2010 - 31.12.2012, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4 del D.Lgs. 300/99 e degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo. Le disposizioni riguardanti il sistema incentivante e la Verifica dei risultati della gestione hanno efficacia limitata al 31.12.2010 ai sensi dell'art. 30, comma 3, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

2. La Convenzione è composta dal presente articolato, dagli allegati “Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia”, “Piano dell’Agenzia”, “Sistema incentivante” e “Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati”, che ne costituiscono parte integrante.

### **ARTICOLO 3**

#### ***IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL’AGENZIA***

1. L’Agenzia si impegna ad assicurare il conseguimento delle funzioni istituzionali previste dall’articolo 63 del D.Lgs 300/99 ed il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell’Atto di indirizzo.
2. In relazione a quanto previsto al comma precedente, l’Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche ed organizzative più idonee per garantire:
  - l’adempimento spontaneo degli obblighi tributari attraverso la semplificazione del rapporto con gli utenti e la qualità dei servizi forniti;
  - l’efficacia dell’azione di contrasto all’evasione fiscale ed alle frodi, migliorando la qualità dell’accertamento;
  - la semplificazione degli adempimenti e delle procedure con il coinvolgimento delle amministrazioni e delle autorità nazionali che intervengono nei processi correlati al settore doganale e delle accise;
  - il potenziamento del sistema informativo doganale e lo sviluppo del dialogo telematico con le altre amministrazioni nazionali e comunitarie;
  - la collaborazione con le associazioni di categoria per favorire la diffusione e la fruibilità dei servizi telematici;
  - l’economicità dell’azione amministrativa attraverso la razionalizzazione dei presidi organizzativi a livello territoriale;
  - una costante politica di formazione ed aggiornamento professionale;
  - la corretta, efficiente ed efficace gestione nonché lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità per l’area di competenza nel rispetto della normativa e degli standard vigenti secondo gli indirizzi degli organi competenti, assicurando altresì l’unitarietà, l’interoperabilità e la sicurezza del Sistema Informativo della Fiscalità.

3. L'Agenzia si impegna, per quanto di competenza, ad attuare tutti gli interventi, sia organizzativi sia economico finanziari, atti a conseguire il contenimento della spesa previsto dalla normativa vigente.
4. L'Agenzia, d'intesa con le Organizzazioni sindacali, destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente.
5. L'Agenzia in coerenza con le funzioni istituzionali ad essa assegnate, gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di Indirizzo e lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità predispone, entro il 30 aprile, l'aggiornamento del piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale l'Agenzia ricorrerà alle fonti previste dall'art. 70, comma 6 del D.Lgs. 300/99.
6. L'Agenzia si impegna, altresì, a comunicare modalità, destinazione e tempi di utilizzo delle risorse accantonate nel "Fondo per quota incentivante e potenziamento".
7. L'Agenzia si impegna a realizzare un piano di formazione del personale coerente con gli obiettivi istituzionali e con le priorità strategiche indicate nell'Atto di Indirizzo.
8. I contenuti dell'Allegato 2 "Piano dell'Agenzia" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali dell'Agenzia, che è tenuta a svolgere le attività ad essa demandate assicurando il buon andamento delle funzioni amministrative.
9. L'Agenzia si impegna a dare risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente entro 30 giorni, inviando contestualmente copia della documentazione anche al Direttore Generale delle Finanze.

#### **ARTICOLO 4**

##### ***IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO***

1. Il Dipartimento assicura l'indirizzo, il coordinamento e l'integrazione dei rapporti con le Agenzie Fiscali e con gli altri Enti che esercitano funzioni nei settori della fiscalità statale, nel rispetto dell'autonomia gestionale, al fine di assicurare l'efficace conseguimento degli obiettivi di politica fiscale ed il contenimento dei costi amministrativi.
2. Il coordinamento, il monitoraggio, il controllo e la vigilanza nei confronti dell'Agenzia sono esercitati secondo le modalità descritte nell'Allegato 1 "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati" allegati alla presente Convenzione.

3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'art. 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce le risorse disponibili sul capitolo 3920 stanziato dalla Legge di bilancio 2010, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno. Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli di finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie, ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.
4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3920, a seguito di specifica comunicazione da parte dell'Agenzia sulla ripartizione effettuata ai sensi dell'art. 60 del D.L. 112/2008, il Dipartimento trasferisce:
  - in due rate di uguale importo le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese fisse o aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi da erogarsi la prima entro 10 giorni dall'emanazione da parte del Sig. Ministro del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio e la seconda il 1° luglio. In caso di ricorso all'esercizio provvisorio da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata dello stesso, il Dipartimento erogherà le somme in dodicesimi;
  - in dodicesimi, ex art. 60 del D.L. 112/2008, le risorse per le spese di funzionamento frazionabili, diverse da quelle riportate nel punto precedente. Il primo dodicesimo sarà erogato entro dieci giorni dall'emanazione da parte del Sig. Ministro del suddetto provvedimento di assegnazione.
5. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2009 ex art. 59 del D.Lgs. 300/99, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:
  - un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio di ciascun anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell'Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 30 gennaio di ciascun anno successivo a quello di competenza, una comunicazione secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati";

- il saldo spettante previa informativa al Sig. Ministro della verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente entro il 30 luglio, in coerenza con il rispetto dei tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa al 2010 può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio ed al 30 novembre dell'esercizio di competenza.

L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui al presente punto 5, sulla base di accordi con le Organizzazioni sindacali, al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura, nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa.

6. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia, per la competenza dell'esercizio 2010 ed in un'unica soluzione:

- le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al punto 4 da determinarsi in applicazione dell'art. 1, comma 75, della Legge finanziaria 2006;
- le risorse relative alla rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno, nonché le risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria degli immobili indicati;
- le assegnazioni per la copertura dei maggiori oneri per il personale in applicazione dei rinnovi contrattuali (triennio normativo/economico 2010-2012, quota 2010) del CCNL comparto Agenzie e del CCNL del personale dirigente nei limiti della quota parte prevista sul fondo contratti del pubblico impiego;
- le risorse finanziarie in applicazione dell'art. 3, comma 165 della Legge n. 350 del 24 dicembre 2003 (Legge finanziaria 2004), secondo le disposizioni dell'art. 67, comma 3 del D.L. 112/2008.

7. A seguito dell'emanazione dei relativi provvedimenti amministrativi ed in un'unica soluzione, il Dipartimento trasferisce le risorse di competenza di anni precedenti non ancora erogate derivanti dalle assegnazioni in applicazione dei rinnovi contrattuali (quadriennio normativo 2006-2009, bienni economici 2006-2007 e 2008-2009) del

CCNL del personale dirigente nei limiti della quota parte prevista sul fondo contratti del pubblico impiego.

8. Sono inoltre trasferiti all'Agenzia gli eventuali finanziamenti con vincolo di destinazione provenienti:

- dall'Unione Europea, finalizzati ad ulteriori potenziamenti rispetto a quelli previsti dal Piano dell'Agenzia, per attività di accertamento, ispettive e di contrasto alle frodi nei settori dogane ed accise (articolo 3, comma 1, lettera i, n. 3 della Legge n. 349/89) e di realizzazione dei programmi di azione in materia di controlli delle spese del FEAGA - Sezione Garanzia;
- da organismi nazionali e comunitari, per la realizzazione di progetti comunitari, sperimentazione e studi;
- dal Bilancio dello Stato, per assicurare l'attuazione del D.L. 51 del 4/4/2002, convertito in legge n. 106 del 7/6/2002, inerente la distruzione dei mezzi di trasporto sequestrati o confiscati a seguito di operazioni di Polizia contro fenomeni di immigrazione clandestina.

9. Gli importi di cui ai commi 3, 4, 5, 6, 7 e 8 sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12107 "Agenzia delle Dogane" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.

10. La gestione dei residui propri, derivanti da impegni assunti fino al 31 dicembre 2000 dal soppresso Dipartimento delle Dogane, è affidata al Dipartimento che può operare anche tramite funzionario delegato degli Uffici dell'Agenzia. Gli adempimenti cui è tenuta l'Agenzia sono disciplinati dalla circolare n. 13266 del 13 novembre 2009.

11. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e rimborsi di imposte e relativi interessi di mora ed alle imposte sui beni dello Stato è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative

## **ARTICOLO 5**

### ***MODIFICHE DELLA CONVENZIONE***

1. Qualora nel corso di ciascun esercizio del triennio subentrino rilevanti mutamenti nel quadro economico nazionale ovvero modifiche normative, variazioni attinenti a

significativi profili organizzativi ovvero variazioni delle risorse finanziarie rese disponibili che incidano in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi del Piano delle attività, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione ed ai relativi adeguamenti annuali. Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del Bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.

2. Qualora nel corso della gestione si constatino avanzamenti anomali del livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai risultati pianificati ovvero si ritenga necessario modificare singoli obiettivi del Piano delle attività per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento ed Agenzia e a seguito di informativa al Sig. Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.

## **ARTICOLO 6**

### ***CONTROVERSIE***

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull'applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, ed in ogni altro caso previsto nella presente Convenzione, ciascuna parte comunica all'altra per iscritto l'oggetto e i motivi della contestazione. Le parti si impegnano ad esaminare congiuntamente la questione entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla comunicazione, al fine di comporre amichevolmente la vertenza.
2. Nell'ipotesi di esito negativo del tentativo di composizione, la questione è rimessa alla valutazione di una commissione appositamente nominata e composta da:
  - a) tre membri, nominati dal Ministro, tra i quali un magistrato o un professore universitario o una personalità con profilo equiparato che la presiede;
  - b) il Direttore Generale delle Finanze;
  - c) il Direttore dell'Agenzia.
3. Sulla base delle conclusioni della commissione, il Ministro adotta una direttiva alla quale il Dipartimento e l'Agenzia si conformano nelle proprie decisioni, anche in applicazione, se necessario, del principio di autotutela.

4. La commissione di cui al comma 2 del presente articolo opera gratuitamente.
5. Eventuali contestazioni in atto non pregiudicano in alcun modo la regolare esecuzione della Convenzione, né consentono alcuna sospensione delle prestazioni dovute dall'una e dall'altra parte. Per le questioni in contestazione, le parti si impegnano a concordare di volta in volta, in via provvisoria, le modalità di parziale esecuzione che meglio garantiscano il pubblico interesse e il buon andamento dell'attività amministrativa.
6. Salvo una diversa regolamentazione in specifici atti negoziali, le controversie insorte tra le Agenzie, anche in merito alla separazione delle risorse, ovvero tra le Agenzie e la Guardia di Finanza o gli altri Enti e Organi che operano nel settore della fiscalità statale sono sottoposte, in caso di esito negativo dei tentativi di amichevole componimento, al Ministro che adotta, nell'esercizio delle sue funzioni sull'intero settore, le iniziative idonee a risolvere la questione.

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

***Il Ministro dell'Economia e delle Finanze***

\_\_\_\_\_

***Il Direttore dell'Agenzia***

\_\_\_\_\_



---

---

## ALLEGATO 1

---

---

*SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO ED AGENZIA*

---

---

## INDICE

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA	3
2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	4
3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI	5
4. SISTEMI INFORMATIVI	5
5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA	6
6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA	7

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

Ferma restando l'Alta Vigilanza del Sig. Ministro, il Dipartimento esercita la funzione di vigilanza di cui all'art. 59, comma 3, lettera c), del D.Lgs. 300/99, attraverso il Servizio di Vigilanza costituito ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera l) del D.P.R. 43/2008, sulla base di un programma annuale teso a valutare le modalità complessive dell'esercizio delle funzioni fiscali da parte dell'Agenzia sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, nonché a quanto previsto dalla legge 27 luglio 2000, n. 212.

Al fine della valutazione, il Dipartimento esamina la conformità dell'operato degli Uffici in relazione ai suddetti profili, con primario riferimento ai rapporti con l'utenza.

Il Dipartimento realizza un sistema integrato delle informazioni, detto mappa dei rischi, finalizzato alla conoscenza del rischio di non conformità dell'esercizio delle funzioni fiscali da parte degli Uffici dell'Agenzia sotto i citati profili. A tal fine provvede, con il contributo dell'Agenzia, alla definizione di appositi indicatori di rischio di non conformità.

Il programma annuale dei procedimenti/processi dell'Agenzia da sottoporre, a campione, a monitoraggio conoscitivo ai fini della valutazione complessiva dell'esercizio delle funzioni fiscali è definito dal Dipartimento anche sulla base degli indicatori di rischio derivanti dalla suddetta mappa dei rischi e comunicato preventivamente all'Agenzia.

Le relative informazioni sono acquisite attraverso appositi questionari predisposti dal Dipartimento per l'esame di procedimenti conclusi, che l'Agenzia si impegna a far compilare e sottoscrivere dai responsabili dei procedimenti oggetto del campione e ad inoltrarli entro 60 giorni dalla richiesta.

I procedimenti/processi/attività che in sede di analisi siano risultati maggiormente a rischio di non conformità possono essere oggetto di monitoraggio, oltre che con le modalità di cui al precedente comma, anche mediante specifiche richieste di informazioni.

L'Agenzia fornisce al Dipartimento l'esito delle azioni correttive e di prevenzione intraprese a seguito delle segnalazioni del Dipartimento stesso, che viene acquisito anche ai fini dell'aggiornamento della mappa dei rischi.

In caso di mancato riscontro delle richieste informative nei termini concordati o di grave inerzia nell'azione programmata, il Direttore Generale delle Finanze dispone l'acquisizione delle informazioni richieste mediante accesso diretto alle strutture dell'Agenzia, dandone preventiva comunicazione al Direttore della stessa.

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

L'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica ed autonomia operativa, ed a fornire al Sig. Ministro, per il tramite del Direttore Generale delle Finanze, una relazione annuale sugli esiti dell'attività svolta sotto il profilo della trasparenza, dell'imparzialità e della correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con l'utenza.

Nell'espletamento dell'attività di controllo interno l'Agenzia programma i propri interventi tenendo anche conto degli esiti dell'attività di vigilanza svolta dal Dipartimento.

## **2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

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

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

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

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

In attuazione della legge 4/2004, l'Agenzia concorda con il Dipartimento i criteri per la rimozione delle barriere virtuali che possono limitare l'accesso da parte dei soggetti diversamente abili ai contenuti dei rispettivi siti.

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

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

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

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

### **4. SISTEMI INFORMATIVI**

L'Agenzia partecipa ai tavoli tecnici di coordinamento promossi dal Dipartimento per la definizione di strategie comuni volte ad assicurare l'unitarietà, l'interoperabilità e la sicurezza del Sistema Informativo della Fiscalità, nonché il continuo miglioramento dei servizi erogati, declinando i correlati obiettivi e le conseguenti azioni nei piani triennali per l'informatica ed in quelli previsti nei contratti con il partner tecnologico.

L'Agenzia, nel presiedere il governo dello sviluppo e della gestione dell'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità, adotta le misure

organizzative e tecnologiche ed attua, con quota parte delle risorse ad essa assegnate, gli interventi necessari per assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici suddetti.

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

Per consentire al Dipartimento l'esercizio delle funzioni di coordinamento e monitoraggio del Sistema Informativo della Fiscalità, l'Agenzia si impegna ad alimentare il Sistema di Governo degli Investimenti dell'Amministrazione Finanziaria, i cui dati, assieme al Sistema Integrato delle Mappe (SIM) ed al Knowledge Document Management System (KDMS), quando saranno disponibili concorreranno alle attività di governo previste dal Contratto dei Servizi Quadro.

Entro il 10° giorno lavorativo successivo all'approvazione del rapporto periodico inviato dalla SOGEI, l'Agenzia dovrà procedere alla validazione dei dati che, a partire da tale data, dovranno comunque essere visibili al Dipartimento.

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

A tal fine l'Agenzia si impegna a partecipare ad appositi tavoli tecnici istituiti dalla competente Direzione Sistema Informativo della Fiscalità del Dipartimento delle Finanze per la definizione di criteri, metodi e programmi di lavoro condivisi.

## **5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA**

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni istituzionali di analisi, indagini e studi sulle politiche fiscali e sulla loro attuazione, attribuite al Dipartimento con l'art. 56, comma 1 lettera a) del D.L.gs. 300/99, trova applicazione la Direttiva del Sig. Ministro del 23 gennaio 2008.

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, nell'ambito dei tavoli tecnici di coordinamento, le azioni e gli interventi volti all'integrazione delle banche dati

dell'Amministrazione Finanziaria ed all'incremento della qualità dei flussi informativi.

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

L'Agenzia, inoltre, fornisce tempestivamente al Dipartimento le informazioni necessarie per la valutazione e l'attuazione delle politiche fiscali. Gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico del Dipartimento.

L'Agenzia attua lo scambio di informazioni con le Strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con le Strutture dei Paesi terzi interessati nel campo dell'imposizione indiretta, nel settore dei dazi e della fiscalità.

L'Agenzia provvede, altresì, agli adempimenti necessari per l'attuazione della mutua assistenza per il recupero crediti e per il relativo scambio di informazioni con i Paesi interessati. L'Agenzia assicura la massima tempestività nell'adempimento alle richieste di assistenza nonché il rispetto dei termini di risposta, laddove previsti, tenuto conto della normativa comunitaria e in linea con le priorità indicate dalla Commissione Europea.

Ai fini della puntuale informazione delle attività di cooperazione amministrativa svolte nel campo dell'imposizione indiretta e del recupero crediti, nel settore dei dazi e della fiscalità, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tempestivamente il sistema della banca dati del "Central Liason Office" (C.L.O.). L'Agenzia, su richiesta del Ministero, assicura la sua collaborazione ai fini della predisposizione dei provvedimenti di legge, dei regolamenti in materia tributaria e delle istruttorie alle interrogazioni parlamentari ed ai ricorsi presentati ai vari organismi giurisdizionali, anche nel settore della fiscalità internazionale.

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

Fermo restando quanto disposto in materia di assegnazione di personale agli Uffici di diretta collaborazione dal DPR 227/2003 – concernente il Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro – anche se la richiesta riguarda personale con qualifica dirigenziale, il Dipartimento delle

Finanze, per il perseguimento dei propri fini istituzionali, può richiedere il supporto e la collaborazione dell'Agenzia, nonché il contributo di singole professionalità ivi in servizio.

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

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

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

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

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

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



---

## ALLEGATO 2

---

---

*PIANO DELL'AGENZIA*

---

## INDICE

Premessa.....	3
Il Piano.....	5
ASI 1 Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari.....	6
ASI 2 Servizi agli utenti.....	8
ASI 3 Attività di governo e di supporto.....	9
Risorse umane.....	19
Strategia in materia di risorse umane.....	19
Formazione.....	21

## PREMESSA

---

Lo scenario mondiale è tuttora caratterizzato dalla crisi economica congiunturale, iniziata nella seconda metà del 2008, che ha inciso sui complessi assetti economici e sociali, comportando anche considerevoli riflessi sul commercio globale e, conseguentemente, sul volume delle operazioni doganali. Dopo la forte riduzione registrata nel volume del commercio mondiale pari a circa il 16% nel 2009, è prevista per il 2010 una cauta ripresa che si stima possa attestarsi al 3%.

In tale contesto, caratterizzato da una contrazione della produzione e dei consumi, le Autorità fiscali nazionali sono comunque tenute a garantire adeguati livelli di gettito, rafforzando le manovre di stimolo dell'economia già adottate, proseguendo negli interventi per il contenimento della spesa pubblica e potenziando le iniziative per contrastare l'evasione e l'elusione fiscale nonché le frodi commerciali, delle quali la situazione di crisi accentua ancor più il rischio.

Per quanto concerne le Amministrazioni doganali, impegnate ad assicurare la regolarità degli scambi internazionali ed il rispetto delle regole di mercato, si consolida il ruolo nodale svolto nella catena logistica internazionale con l'obiettivo di contribuire a realizzare una filiera "virtuosa" dei traffici commerciali, impegnando le proprie risorse sia in attività di natura tributaria e fiscale sia nel delicato settore extratributario per concorrere alla sicurezza dei cittadini e dell'ambiente e contribuire alla lotta alla contraffazione ed alla pirateria, al contrasto della criminalità organizzata transfrontaliera del traffico di droga e del terrorismo.

Per migliorare il presidio della legalità e della sicurezza nel commercio internazionale l'Agenzia delle Dogane intende sviluppare ulteriormente, nel triennio 2010-2012, le iniziative già intraprese per il potenziamento delle proprie capacità operative, proseguendo nel processo di ottimizzazione delle componenti organizzative e strutturali e di potenziamento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa.

In particolare, gli obiettivi di politica doganale e commerciale che l'Agenzia delle Dogane intende perseguire, conformemente al programma di Governo ed agli indirizzi dettati dall'Autorità politica, riguardano:

- la tutela degli interessi finanziari comunitari e nazionali, mediante la ulteriore qualificazione del dispositivo di prevenzione e contrasto delle frodi e la piena e compiuta attuazione del nuovo Codice Doganale Comunitario;
- il rispetto delle regole di politica commerciale stabilite a livello nazionale, comunitario ed internazionale;
- il bilanciamento tra controlli doganali e velocizzazione degli scambi legittimi;
- l'incremento progressivo degli effetti della deterrenza anche al fine di promuovere l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari;
- la protezione degli interessi sociali con particolare riguardo alla salute ed all'incolumità dei cittadini ed alla tutela dell'ambiente e del patrimonio culturale ed artistico;
- il potenziamento della collaborazione con le altre Amministrazioni nazionali che, a motivo delle proprie competenze istituzionali, intervengono nel processo di movimentazione delle merci;
- il rafforzamento della cooperazione e l'intensificazione degli scambi di informazioni con i Servizi della Commissione Europea, con le Autorità doganali degli Stati membri dell'Unione Europea e dei Paesi terzi;
- la promozione del partenariato con le associazioni di categoria e gli operatori economici;
- lo sviluppo della digitalizzazione e la semplificazione degli adempimenti sia in ambito doganale che per le accise, al fine di ridurre la onerosità degli adempimenti e di contribuire alla competitività delle imprese nazionali;
- il miglioramento della qualità dei servizi erogati mediante l'adozione di strumenti organizzativi, operativi e metodologici che consentano di ottimizzare la produttività e di ridurre i costi di funzionamento;
- lo sviluppo delle competenze del personale attraverso processi formativi finalizzati ad accrescerne e valorizzarne la professionalità.

## IL PIANO

---

In coerenza con i contesti di riferimento, in cui l'attività doganale si colloca e con le cui dinamiche deve confrontarsi, la strategia d'azione delineata per il triennio 2010-2012 è finalizzata a garantire la regolarità del commercio, a tutelare adeguatamente il sistema produttivo nazionale, a contribuire alla competitività del mercato interno ed alla protezione degli interessi finanziari della Unione Europea nonché ad assicurare la salvaguardia della salute pubblica e della sicurezza.

In particolare, le linee di azione privilegiate dall'Agenzia riguardano:

- il potenziamento delle attività di intelligence, di studio dei fenomeni illeciti e dei flussi di traffico per perfezionare i sistemi di analisi e gestione dei rischi;
- il rafforzamento dell'azione di prevenzione e contrasto, qualificando ulteriormente i controlli tributari, con specifico riferimento al contrasto delle frodi IVA e del fenomeno della sottofatturazione, ed il controllo extratributario, con particolare riguardo alla lotta alla contraffazione, alla tutela del *made in Italy*, della salute e della sicurezza dei cittadini e dell'ambiente, anche in collaborazione con le altre Autorità istituzionalmente proposte;
- lo sviluppo delle specializzazioni delle attività dei laboratori chimici per potenziare il contrasto agli illeciti tributari ed extratributari;
- l'intensificazione della cooperazione e degli scambi di informazioni con le altre Amministrazioni doganali ed Autorità nazionali, comunitarie ed internazionali;
- l'evoluzione tecnologica ed, in particolare, l'adozione estesa dell'informatica e della telematica;
- la promozione del dialogo telematico con gli utenti, l'incremento dei servizi erogati *on-line*, la interoperabilità con le altre Amministrazioni nazionali ed internazionali;
- lo sviluppo delle componenti organizzative e strutturali per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione;
- l'applicazione sistematica di logiche e metodi di lavoro innovativi;
- la qualificazione professionale, la valorizzazione e la motivazione del personale;
- la responsabilizzazione del management sugli obiettivi e la condivisione da parte del personale dei valori, delle politiche e degli obiettivi strategici.

Il Piano delle attività per il triennio 2010-2012, formulato in coerenza con i suindicati indirizzi programmatici, si propone di realizzare interventi nelle seguenti tre aree strategiche (aree strategiche di intervento - ASI), per ognuna delle quali sono stati definiti gli obiettivi prioritari (fattori critici di successo - FCS) ed i correlati indicatori di qualità, efficacia ed efficienza (indicatori chiave di performance - ICP) con il relativo livello di risultato atteso nel triennio (target):

- Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari;
- Servizi agli utenti;
- Attività di governo e di supporto.

Di seguito si riepilogano le più significative azioni pianificate per ciascun settore d'intervento.

#### **ASI 1 PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI**

Per rendere sempre più incisiva l'attività di prevenzione e di contrasto delle violazioni in materia tributaria, è stata definita una strategia finalizzata a privilegiare la qualità degli interventi ed a promuovere l'effettiva capacità operativa degli uffici dell'Agenzia di proteggere l'economia e la società contro le frodi ed i traffici illeciti.

La pianificazione degli interventi correlati alle attività di controllo è stata dimensionata tenendo conto del volume dei traffici, tuttora condizionato dagli effetti della crisi in atto, per cui il programma dei controlli è stato modulato coniugando l'esigenza di assicurare un adeguato livello di vigilanza e di presidio con l'opportunità di garantire la fluidità del commercio legittimo e di favorire la ripresa dei traffici commerciali.

Una particolare valenza strategica viene attribuita alla tutela del bilancio nazionale e comunitario mediante azioni mirate a contrastare l'evasione tributaria e le violazioni nel settore delle accise, a potenziare le attività di controllo ed antifrode ed a rafforzare la cooperazione doganale sia mediante la sottoscrizione di accordi bilaterali intergovernativi di mutua assistenza sia mediante forme di collaborazione operativa.

Permane, altresì, lo sforzo già avviato dall'Agenzia, teso a garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso, sia attraverso il miglioramento di tutte le attività connesse agli atti di accertamento e di contestazione che mediante il potenziamento della capacità difensionale.

Poiché, la tradizionale missione istituzionale di natura tributaria e fiscale è stata progressivamente affiancata da una specifica attività finalizzata alla protezione degli interessi sociali in materia di sicurezza e salute dei cittadini e dei consumatori, sono stati intensificati gli interventi per contrastare il fenomeno della contraffazione e le violazioni in materia sanitaria nonché per garantire la rigorosa applicazione delle disposizioni in materia di antiriciclaggio ed antiterrorismo, effettuando costanti controlli sui movimenti di denaro contante in entrata o in uscita dalla frontiera esterna dell'Unione Europea.

Per rendere la performance istituzionale sempre più adeguata ai compiti da espletare, è previsto l'ulteriore potenziamento delle attività di intelligence e di analisi delle frodi e dei fenomeni illeciti e dei rischi correlati; il sistematico monitoraggio dei traffici commerciali e lo studio delle motivazioni che ne determinano eventuali variazioni; l'accentuazione della dinamicità del dispositivo di prevenzione e controllo per assicurare un adeguamento tempestivo e costante alla pericolosità dei flussi di traffico che interessano i diversi contesti territoriali.

In tale ambito si collocano gli interventi inerenti il rafforzamento delle attività di controllo per il corretto accertamento e la puntuale riscossione dei diritti; il potenziamento degli interventi finalizzati al contrasto dell'evasione in materia di IVA intracomunitaria e plafond; l'incremento delle attività di analisi dei laboratori chimici per contrastare gli illeciti tributari ed extratributari; lo sviluppo della cooperazione in ambito nazionale, comunitario ed internazionale.

Anche nel settore delle accise gli interventi sono indirizzati ad una più efficiente gestione dei processi connessi all'accertamento ed alla liquidazione dei tributi, con conseguente miglioramento della capacità di controllo.

Nel contesto complessivo della ASI sono ritenuti significativi specifici obiettivi di efficacia (tassi di positività e di redditività dei controlli, ammontare dei maggiori diritti accertati, numero di violazioni riscontrate nel settore valutario) nonché di potenziamento delle attività (numero controlli nel settore tributario ed extratributario, con particolare riferimento al contrasto del fenomeno della sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio e della contraffazione; numero di controlli a tutela della salute). Particolare attenzione viene dedicata anche all'attività di controllo a tutela delle Risorse Proprie della UE e della legalità nel settore dell'autotrasporto internazionale.

Infine, relativamente alle iniziative progettuali, è prevista la prosecuzione delle attività volte all'integrazione del codice EORI nel sistema AIDA per l'ottimizzazione dell'anagrafica degli operatori economici.

## **ASI 2 SERVIZI AGLI UTENTI**

La semplificazione degli adempimenti ed il miglioramento della qualità delle prestazioni costituiscono, tuttora, le variabili strategiche della politica gestionale dell'Agenzia con l'obiettivo di perfezionare un circuito virtuoso in cui si coniughino innovazione organizzativa e recupero di efficienza.

Al fine di assicurare livelli di servizio sempre più rispondenti alle attese degli interlocutori istituzionali, degli operatori e delle imprese, l'Agenzia intende continuare ad investire nell'innovazione tecnologica, nella digitalizzazione delle procedure e degli adempimenti, nello sviluppo del dialogo telematico con gli operatori e con i soggetti, pubblici e privati, che intervengono nel processo di movimentazione delle merci.

Inoltre, l'Agenzia continua a prestare particolare attenzione all'istituto comunitario dell'Operatore Economico Autorizzato ed allo sviluppo delle metodologie di controllo in linea con l'approccio comunitario SBA (System Based Approach), nonché alla diffusione dello sdoganamento telematico. È, altresì, previsto di potenziare il servizio di assistenza *on-line* e la disponibilità dei servizi telematici.

Per rilanciare la competitività del sistema portuale nazionale, ampliando la ricettività degli scali portuali mediante la velocizzazione delle operazioni all'interno dei porti e promovendo lo sviluppo di sinergie tra i soggetti che intervengono nella catena logistica del processo di movimentazione delle merci, è prevista la prosecuzione delle attività relative alla sperimentazione delle tecnologie RFID per la sigillatura ed il tracciamento a distanza dei container (progetto "*Il Trovatore*").

Nell'ambito dei sistemi di rilevazione della qualità attesa e percepita da parte degli operatori è prevista un'indagine di *customer satisfaction* per valutare l'efficacia degli interventi di miglioramento realizzati nel settore dei servizi di mercato dei Laboratori chimici.

Infine, l'Agenzia prevede di effettuare un costante monitoraggio sul territorio nazionale relativamente alla conformità da parte degli Uffici dell'Agenzia agli standard qualitativi stabiliti nella Carta dei Servizi.

### **ASI 3 ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO**

Le politiche di formazione continuano ad essere funzionali alla crescita del personale e dell'organizzazione quale leva strategica fondamentale per qualificare e valorizzare le risorse umane e per potenziare l'efficienza dell'attività gestionale.

Specificata attenzione viene prestata allo sviluppo dell'audit di processo per verificare l'efficacia operativa degli uffici e per migliorare la capacità di governo della struttura.

Per quanto concerne la qualità dell'assetto organizzativo l'Agenzia prevede di completare per la fine del 2010 la riforma delle Strutture centrali e territoriali, varata alla fine del 2008, nel rispetto dei vincoli dettati dal D.L. n. 112/2008 convertito con Legge n. 133/2008, al fine di liberare risorse a vantaggio delle funzioni di amministrazione attiva.

Proseguono, inoltre, le iniziative per il potenziamento del ruolo dei laboratori chimici, sviluppando ulteriormente una politica di qualità delle analisi chimiche nonché di acquisizione di apparecchiature specializzate.

In particolare, nell'ambito della qualificazione dei laboratori chimici continua il progetto per la realizzazione e la certificazione - in conformità alla norma ISO 17043 - di un modello gestionale adeguato agli standard internazionali per l'organizzazione dei *ring test*, con la redazione del Manuale della Qualità e la definizione di procedure specifiche.

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
<b>E</b>	<b>Cittadini UE</b>	<b>Obiettivo 1</b> <b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e dei traffici illeciti</b>				
		<b>FCS 1.1.</b> Rafforzamento dell'attività di controllo e antifrode	Numero dei controlli <sup>1</sup>	1.300.000<X< 1.700.000	1.400.000<X< 1.700.000	> 1.400.000
			Numero dei controlli mediante scanner	37.000<X<42.000	39.000<X<43.000	40.000<X<44.000
			Numero dei controlli ai passeggeri	35.000	>35.000	>37.000
			Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione <i>Obiettivo Incentivato</i>	30.000	>30.000	>31.000
			Interventi effettuati in applicazione del Decreto Legge 223/2006. (art. 35 comma 35) convertito in Legge 248/2006 e dell'art. 181 bis del Reg. C.E. 2454/1993 per contrastare il fenomeno della sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio <i>Obiettivo Incentivato</i>	8.000<X<9.000	7.000<X<8.000	6.000<X<7.000
			Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria	45.000	>45.000	>46.000

<sup>1</sup> Il numero dei controlli non include quelli sui pacchi postali e corrieri espressi.

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
			Numero controlli nel settore delle accise <i>Obiettivo Incentivato</i>	33.000	>33.000	>34.000
			Numero delle analisi chimiche eseguite per finalità di controllo	56.000	>56.000	>57.000
		<b>FCS 1.2</b> Ottimizzazione delle attività di controllo e antifrode	Maggiori diritti accertati (€/000) <i>Obiettivo Incentivato</i>	>900.000	>900.000	>950.000
			Remuneratività media verifiche IVA (Intra e Plafond) <i>Obiettivo Incentivato</i>	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
			Tasso di positività delle verifiche in materia di accise <i>Obiettivo Incentivato</i>	35,0%	35,0%	35,0%
			Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	15,0%	15,0%	15,0%
			Tasso positività dei controlli ai passeggeri <i>Obiettivo Incentivato</i>	32,0%	>33,0%	>34,0%
			Violazioni alla normativa valutaria (numero di verbali elevati)	1.000	In funzione del risultato dell'anno precedente	In funzione del risultato dell'anno precedente

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
		<b>FCS 1.3</b> Tutela della legalità nel settore dell'autotrasporto internazionale	Numero dei controlli delle autorizzazioni bilaterali e multilaterali ITF/CEMT per l'autotrasporto internazionale	95.000	In funzione del risultato dell'anno precedente	In funzione del risultato dell'anno precedente
		<b>FCS 1.4</b> Garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso	Incremento della percentuale di esiti favorevoli delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale <sup>2</sup>	+1% rispetto al risultato dell'anno precedente	+1% rispetto al risultato dell'anno precedente	+1% rispetto al risultato dell'anno precedente
			Incremento della percentuale di esiti favorevoli delle controversie decise in Commissione Tributaria regionale <sup>3</sup>	+2% rispetto al risultato dell'anno precedente	+1% rispetto al risultato dell'anno precedente	+1% rispetto al risultato dell'anno precedente
		<b>FCS 1.5</b> Garantire la tutela dell'erario comunitario	Controlli di conformità dell'attività di accertamento, riscossione e messa a disposizione della C.E. delle risorse proprie tradizionali	25%	25%	25%

<sup>2</sup> Nel 2009 gli esiti favorevoli delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale passate in giudicato sono stati pari al 78 %.

<sup>3</sup> Nel 2009 gli esiti favorevoli delle controversie decise in Commissione Tributaria Regionale passate in giudicato sono stati pari al 55 %.

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
<b>O</b>	<b>Cittadini UE</b>	<b>Obiettivo 2</b> <b>Cooperazione con altri organismi nazionali, comunitari ed internazionali</b>				
		<b>FCS 2.1</b> Attuazione del Single Window	Cooperazione con le altre Amministrazioni nazionali per l'implementazione della banca dati Taric con le misure di controllo nazionali e le relative certificazioni	Integrazione misure di controllo che richiedono la presentazione del nulla osta, licenze, provvedimenti di altre Amministrazioni	Completamento integrazione delle misure di controllo relative ai controlli sanitari, ambientali e di legittimità	
		<b>Progetto:</b> <b>Digitalizzazione dei processi doganali</b> - E.O.R.I.	Banca dati per la registrazione e identificazione degli operatori doganali nazionali, comunitari ed extracomunitari <u>Obiettivo Incentivato</u>	Integrazione del codice EORI nel Sistema AIDA per l'ottimizzazione dell'anagrafica degli Operatori Economici	Completamento dell'integrazione del codice EORI in AIDA	

**AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2  
SERVIZI AGLI UTENTI**

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
<b>Q</b>	<b>Operatori economici</b>	<b>Obiettivo 1</b> <b>Qualità dell'Amministrazione</b>				
		<b>FCS 1.1</b> Favorire la diffusione dei servizi telematici	Tasso di effettiva disponibilità tecnica dei servizi telematici	>93,0%	>94%	>95%
			Tasso di diffusione della presentazione telematica delle scritture contabili relative ai depositi fiscali di oli minerali <i>Obiettivo Incentivato</i>	>95%	>96%	>97%
			Tasso di diffusione degli MMA (Manifesto Merci Arrivate) in formato elettronico sul totale degli MMA trattati nei porti. <i>Obiettivo Incentivato</i>	>40%	>45%	>50%
			Tasso di diffusione degli MMP (Manifesto Merci Partite) in formato elettronico sul totale dei manifesti trattati nei porti.	>15%	>20%	>25%
<b>O</b>		<b>FCS 1.2</b> Iniziative adottate per semplificare gli adempimenti degli operatori e promuovere forme di cooperazione con operatori ed associazioni di categoria	Percentuale del numero delle istanze presentate per ottenere lo status di AEO rispetto all'anno di attivazione dell'istituto (2008)	70%	60%	50%

**AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2  
SERVIZI AGLI UTENTI**

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
Q		<b>FCS 1.3</b> Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti	Tasso di diffusione dello sdoganamento telematico all'export in procedura domiciliata <sup>4</sup> <i>Obiettivo Incentivato</i>	>95%	>96%	>97%
			Numero accessi al servizio "assistenza on line"	>1.000.000	>1.000.000	>1.000.000
			Percentuale di reclami presentati rispetto al totale dei procedimenti inclusi nella Carta dei Servizi e conclusi nell'anno di riferimento	5%	In funzione del risultato dell'anno precedente	In funzione del risultato dell'anno precedente
			Indagine di customer satisfaction	Valutazione degli interventi di miglioramento attuati a seguito dell'indagine di customer effettuata nel 2008 concernente i servizi di mercato dei laboratori chimici	-	-
		<b>FCS 1.4</b> Favorire la comunicazione con gli operatori ai fini di una	Numero accessi al sito internet dell'Agenzia	7 milioni	In funzione del risultato dell'anno precedente	In funzione del risultato dell'anno precedente

<sup>4</sup> Per l'anno 2009, il tasso di diffusione delle procedure domiciliate all'esportazione è pari al 78% del totale delle dichiarazioni di esportazione; per le importazioni, il tasso è pari al 62%.

**AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2**  
**SERVIZI AGLI UTENTI**

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
		maggior sensibilizzazione dell'utenza	Numero di eventi (fiere, convegni, iniziative divulgative etc) organizzati dall'Agenzia e/o a cui partecipa	>130	>130	>130
		<b>Progetto :</b> <b>E.S.I. -</b> "Il Trovatore"	Tracciabilità dei container mediante RFid ed integrazione con i sistemi doganali	Definizione del modello di riferimento	-	-

**AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 3  
ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO**

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
<b>O</b>	<b>Cittadini</b> <b>Operatori economici</b> <b>Personale</b>	<b>Obiettivo 1</b> <b>Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo e il governo delle risorse chiave</b>				
		<b>FCS 1.1</b> Crescita e sviluppo delle risorse umane	Valutazione degli effetti della formazione	Analisi dell'efficacia della formazione	-	-
			Numero di ore di formazione pro-capite	36<X<38	36<X<38	36<X<38
			Percentuale delle ore di formazione erogate in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria ed agli illeciti extratributari rispetto al totale delle ore di formazione erogate <i>Obiettivo Incentivato</i>	20%<X<25%	20%<X<25%	20%<X<25%
			Percentuale di attività di formazione da realizzare nel corso dei primi due quadrimestri dell'anno	60%	>60%	>62%
		<b>FCS 1.2</b> Consolidare i sistemi di governo e gestione	Percentuale dell'attività di audit di processo rispetto al numero totale di interventi audit programmati <i>Obiettivo Incentivato</i>	30%	>32%	>35%

**AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 3  
ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO**

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2010	2011	2012
			Spesa per investimenti/valore degli investimenti pianificati (capacità di spesa) SAC	>75,0%	>75,0%	>75,0%
			SAL complessivo del Piano degli investimenti (Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi del piano degli investimenti – capacità di realizzazione)	>75,0%	>75,0%	>75,0%
		<b>FCS 1.3</b> Qualità gestione e processi	Incremento delle procedure accreditate dei laboratori chimici (rispetto al 2009)	+5% rispetto al risultato dell'anno precedente	+2% rispetto al risultato dell'anno precedente	+1% rispetto al risultato dell'anno precedente
		<b>FCS 1.4</b> Qualità assetto organizzativo	Piano di ristrutturazione dell'Agenzia in attuazione dell'art. 74 del D.L. 112/08 convertito in Legge 133/08	100%	-	-
		<b>Progetto: Evoluzione laboratori chimici</b>	Progettazione e certificazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test <u><a href="#">Obiettivo Incentivato</a></u>	Predisposizione della documentazione del Sistema di Gestione con redazione del Manuale della Qualità e di procedure specifiche	Verifica interna di adeguatezza del sistema e verifica dell'Ente di accreditamento	

## **RISORSE UMANE**

---

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

Nel 2010 l'Agenzia intende completare il processo di riassetto organizzativo avviato nel 2009, rivedendo le modalità operative di funzionamento delle proprie Strutture centrali, regionali e territoriali.

La riorganizzazione è orientata a un recupero di efficienza (reso, tra l'altro, indispensabile, alla luce dei tagli alle dotazioni organiche e alle strutture dirigenziali imposti dal decreto legge 112/2008) nonché a conseguire incrementi di efficacia nell'attività di accertamento; razionalizzando le attività indirette e di supporto e riducendo le attività routinarie di gestione del rapporto tributario si consente agli uffici operativi di concentrarsi in modo più puntuale ed incisivo sul raggiungimento dell'obiettivo di prevenzione e contrasto delle frodi e dei traffici illeciti.

Sulla base degli esiti della sperimentazione avviata nell'anno 2009 presso due Direzioni Interregionali, si procederà progressivamente in corso d'anno alla estensione della nuova configurazione organizzativa a tutte le articolazioni territoriali, portando a termine il disegno di riforma entro il 31 dicembre 2010.

La politica del personale dovrà nel 2010 tener conto anche della progressiva attuazione del piano di riorganizzazione (innanzitutto sotto il profilo delle strumentali attività formative), oltre che della necessità di adeguare la quantità e la qualità delle risorse umane alle esigenze operative ordinarie.

A tal fine si prevede di sviluppare iniziative volte non solo a ridurre il divario tra dotazione organica e consistenza degli effettivi ma anche a orientare le acquisizioni e la formazione allo sviluppo di specifiche professionalità e competenze amministrative e tecniche.

Alla fine del 2009 il divario tra consistenza degli effettivi e dotazione organica era pari a 1.406 unità, così ripartite: 183 dirigenti, 684 unità di terza area, 482 unità di seconda area e 57 unità di prima area. Sommando a tali cifre le uscite che verosimilmente si verificheranno nel corso del 2010, si perviene alla stima di una carenza complessiva a fine anno 2010 pari a 1.764 unità, così ripartita: 191 dirigenti, 864 unità di terza area, 652 unità di seconda area e 57 unità di prima area. Considerato che il numero totale di posizioni

dirigenziali a fine 2010 non potrà superare (tra la prima e la seconda fascia) le 235 unità, la carenza di dirigenti può essere definita in termini più contenuti (circa 150 unità).

Una parte rilevante delle carenze riferibili alla terza area potrà essere coperta – in conformità a un accordo sindacale già sottoscritto a fine 2008 – mediante progressioni di carriera. Previa verifica dell'esatta portata dell'autorizzazione di cui al D.P.C.M. del 26 ottobre 2009 pubblicato nella G.U. 5 gennaio 2010, n. 3, si prevede di avviare la procedura selettiva già da tempo programmata per il passaggio dalla seconda alla terza area di 550 unità.

Altre carenze distribuite tra la qualifica dirigenziale, la terza e la seconda area funzionale, potranno, poi, essere coperte mediante l'assunzione di vincitori e idonei di concorso, per i quali questa Agenzia ha ottenuto le prescritte autorizzazioni in conto anno 2008 (23 dirigenti, 2 riammissioni in terza area, 72 idonei-vincitori di concorso appartenenti alla seconda area, di cui 53 operatori tributari e 19 operatori sala macchine) mentre è tuttora in attesa di quelle in conto anno 2009 (che consentiranno di completare il piano di assunzione dei 60 vincitori del concorso per funzionario tributario).

Si prevede, inoltre, l'assunzione di personale appartenente alle categorie protette, per un totale di 40 unità, di cui 20 di seconda area e 20 di prima area.

Parte delle rimanenti carenze potrà essere coperta attraverso il ricorso all'istituto della mobilità ai sensi dell'art. 30 del decreto legislativo 165/2001. A tale titolo si prevede di acquisire 6 dirigenti, 100 unità di terza area e 150 unità di seconda area.

Con riguardo alla terza area, verrà inoltre avviato il reclutamento di professionalità tecniche utili al potenziamento delle strutture operative: in particolare, sarà dato corso agli adempimenti preordinati all'espletamento di un concorso per il reclutamento di cinquanta ingegneri (terza area funzionale).

Potranno, poi, contribuire a ridurre il divario tra dotazioni organiche ed effettivi anche ulteriori acquisizioni, da effettuare, previa verifica della disponibilità dei finanziamenti, in seconda area. Queste riguarderanno, in particolare, assunzioni con contratti di formazione e lavoro di circa 200 idonei per professionalità appartenenti alla seconda area funzionale (assistenti tributari ed assistenti tecnici laboratorio di analisi) nonché 3 unità appartenenti alla terza area funzionale e assunzioni a tempo indeterminato di circa 40 idonei presenti nelle graduatorie perfezionate da questa Agenzia per il reclutamento di operatori tributari.

È il caso di menzionare, infine, anche le ulteriori azioni inerenti al programma di conversione dei contratti di formazione e lavoro a tempo indeterminato che interesserà 120 unità di personale.

Per effetto di tali iniziative le risorse umane complessive, stimate in servizio al 31 dicembre 2010, arriveranno a 10.153 unità, con un aumento percentuale di circa il 3,8% rispetto alle unità presenti al 31 dicembre 2009. Nel caso di raggiungimento dell'obiettivo, si tratterà del secondo anno consecutivo di crescita degli effettivi.

## **FORMAZIONE**

La formazione del personale costituisce presupposto fondamentale della crescita professionale dei dipendenti ma anche condizione per il conseguimento di livelli ottimali di prestazioni.

Ogni anno l'Agenzia rinnova l'impegno a realizzare gli obiettivi istituzionali secondo le priorità strategiche individuate nell'atto di indirizzo. Il processo di pianificazione si avvia sempre comunque con la ricognizione delle esigenze formative.

Nel 2010, anche in ragione della redistribuzione del personale volta a privilegiare le funzioni di amministrazione attiva, programmata all'esito della riorganizzazione dell'Agenzia prevista dal decreto legge 112/2008 e a seguito dell'adozione del regolamento di applicazione della legge 241/1990, il Piano strategico della formazione prevede, in particolare, un'azione formativa che privilegia le materie connesse alla semplificazione amministrativa e alla riduzione dell'onerosità degli adempimenti.

In relazione all'obiettivo di supportare il personale nell'espletamento dei compiti istituzionali dell'Agenzia di recupero della base imponibile non dichiarata e di contrasto alle frodi, nel Piano della formazione 2010 particolare attenzione viene prestata alle iniziative formative richieste dalle Strutture centrali e regionali volte a professionalizzare il personale direttamente impegnato nelle predette attività.

Si prevede, inoltre, la formazione del personale neo-inserito ai fini dello svolgimento delle mansioni in relazione alle funzioni assegnate e con riguardo all'attività istituzionale dell'Agenzia.

Per l'alfabetizzazione informatica è previsto un impatto minore in quanto già diffusamente erogata negli anni precedenti, mentre per le lingue straniere viene mantenuto un livello formativo costante.

Vengono, altresì, incrementati i corsi destinati al settore della formazione manageriale, rivolta a personale di responsabilità di uffici o strutture per sviluppare nei dirigenti/reggenti le competenze e le capacità necessarie all'assunzione di ruoli gestionali diversificati.

Si prevede, infine, di erogare un numero di ore pro-capite di formazione compreso tra 36 e 38 e di poter garantire che la percentuale delle ore di formazione in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria e agli illeciti extratributari, riferita al totale delle ore di formazione previste nel Piano sia ricompresa tra il 20 ed il 25 %.

Si forniscono di seguito i dati relativi alla consistenza media del personale prevista per l'anno 2010, alle ore lavorabili pro-capite, alle variazioni del personale in servizio ed alla distribuzione del personale per servizio/macrop processo.

<b>Tab. 1 - Prospetto consistenza media personale per l'anno 2010</b>			
<b>Consistenza media del personale in anni persona</b>	<b>Previsione 2009</b>	<b>Piano 2010</b>	<b>Variazione %</b>
Dirigenti	222	235	5,86
Totale Area 3°	4.126	4667	13,11
Totale Area 2°	4.916	4.628	-5,86
Totale Area 1°	23	29	26,09
Distaccati	197	140	-28,93
<b>Totale a tempo indeterminato</b>	<b>9.484</b>	<b>9.699</b>	<b>2,27</b>
CFL	261	221	-15,33
<b>Totale</b>	<b>9.745</b>	<b>9.920</b>	<b>1,80</b>

<b>Tab. 2 - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2010</b>			
	<b>Previsione 2009</b>	<b>Piano 2010</b>	<b>Variazione</b>
Ore lavorabili lorde	1818	1825	7
Ore di assenza per ferie	228	228	0
<b>Ore lavorabili</b>	<b>1590</b>	<b>1597</b>	<b>7</b>
Ore di assenza per malattia	52	50	-2
Ore assenze per altre motivazioni	101	130	29
<b>Ore lavorabili ordinarie</b>	<b>1437</b>	<b>1417</b>	<b>-20</b>
Ore di straordinario	190	170	-20
<b>Ore lavorate pro capite</b>	<b>1627</b>	<b>1587</b>	<b>-40</b>

**Tab. 3- Variazione personale in servizio presso l'Agenzia delle Dogane - anno 2010**

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	l	$m = a + (b - c) + d + (e - f) + (g - h) + (i - l)$
	STIMA	ENTRATE	USCITE	CONVERSIONE RAPPORTO DI LAVORO	PASSAGGI D'AREA		MOVIMENTI del 2010 PER RIENTRI COMANDI / FUORI RUOLO DISTACCHI		MOVIMENTI del 2010 PER PASSAGGI DA ALTRE AMMINISTRAZIONI		SITUAZIONE AL 31/12/2010:
	SITUAZIONE AL 31/12/2009:				entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	entrate
Dirigenti	242	22	8		5	50			6		217
Terza area	4.586	64	170	120	600	5	30	10	100	5	5.310
Seconda area	4.696	132	160			550	30	15	150	10	4.273
Prima area	22	20									42
<b>TOTALE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>9.546</b>	<b>238</b>	<b>338</b>	<b>120</b>	<b>605</b>	<b>605</b>	<b>60</b>	<b>25</b>	<b>256</b>	<b>15</b>	<b>9.842</b>
Terza area	233	3	5	-120							111
Seconda area		200									200
<b>TOTALE PERSONALE CONTRATTO FORMAZIONE LAVORO</b>	<b>233</b>	<b>203</b>	<b>5</b>	<b>-120</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>311</b>
<b>TOTALE</b>	<b>9.779</b>	<b>441</b>	<b>343</b>	<b>0</b>	<b>605</b>	<b>605</b>	<b>60</b>	<b>25</b>	<b>256</b>	<b>15</b>	<b>10.153</b>

NOTA: Le cifre riportate nelle colonne "Situazione al 31/12/2009: personale in servizio" e "Situazione al 31/12/2010: personale in servizio" attengono al personale che presta servizio presso strutture centrali o periferiche dell'Agenzia, anche se non organicamente appartenenti all'Agenzia (9 unità in posizione di comando da altra Amministrazione, di cui 5 di terza area e 4 di seconda area). Le cifre medesime non comprendono, quindi, il personale appartenente all'organico dell'Agenzia che presta servizio presso altra Amministrazione in posizione di comando/distacco/fuori ruolo (142 unità, di cui 2 dirigenti, 73 unità di terza area, 66 unità di seconda area, 1 unità di prima area).

La cifra relativa ai dirigenti comprende 149 unità di terza area con incarico dirigenziale che non risultano, quindi, registrate tra le unità appartenenti alla terza area.

**Tab. 4 - Distribuzione Risorse umane per Servizio – anno 2010**

<b>Area</b>	<b>Programma 2010</b>	<b>Distribuzione % sul totale ore</b>
<b>Totale</b>	<b>15.680.000</b>	<b>100,00%</b>
<b>Area Gestione tributi e Servizi</b>	5.736.720	36,59%
- <i>Gestione Tributi</i>	5.067.600	32,32%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP.AA.</i>	536.280	3,42%
- <i>Servizi di mercato</i>	132.840	0,85%
<b>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</b>	5.933.920	37,84%
- <i>Vigilanza e controlli</i>	4.339.840	27,68%
- <i>Antifrode</i>	1.249.680	7,97%
- <i>Contenzioso tributario</i>	344.400	2,20%
<b>Area Governo</b>	1.289.040	8,22%
<b>Area Supporto</b>	2.085.680	13,30%
<b>Area Investimento</b>	634.640	4,05%
- <i>Formazione</i>	367.000	2,34%
- <i>Innovazione</i>	267.640	1,71%



Ministero  
dell'Economia  
e delle Finanze



AGENZIA  
DELLE  
DOGANE

---

## ***ALLEGATO 3***

---

---

***SISTEMA INCENTIVANTE***

---

## INDICE

PREMESSA	3
1. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI INCENTIVATI	4
2. SOGLIE PER IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO	6
3. DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI	8
4. MODALITÀ DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO	10
5. MODALITÀ DI CALCOLO DELLA QUOTA INCENTIVANTE SPETTANTE	11

## **PREMESSA**

Il presente allegato definisce:

- il quadro sinottico degli obiettivi incentivati;
- le soglie per il calcolo del punteggio sintetico di risultato;
- la descrizione degli indicatori;
- la modalità di calcolo del punteggio sintetico di risultato a cui è legata la quantificazione dell'incentivazione da erogare all'Agenzia;
- la modalità di calcolo della quota incentivante spettante.

L'Agenzia si impegna a destinare, sulla base degli accordi con le Organizzazioni sindacali, la quota incentivante al miglioramento e potenziamento della struttura ed alla corresponsione di incentivi al personale.

## 1. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI INCENTIVATI

PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI		
Indicatori di risultato	Risultato atteso	Punteggio prefissato
Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	30.000	12
Interventi effettuati in applicazione del Decreto Legge 223/2006 (art. 35 comma 35) convertito in L. n. 248/2006 e dell'art. 181 bis del Reg. C.E. 2454/1993 per contrastare il fenomeno della sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio.	8.000<X<9.000	12
Numero controlli nel settore delle accise	33.000	12
Maggiori Diritti Accertati (€/000)	>900.000	10
Remuneratività media verifiche IVA (Intra e Plafond)	€ 120.000	8
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise	35%	8
Tasso di positività dei controlli ai passeggeri	32%	8
<i>Progetto: Digitalizzazione dei processi doganali</i> Banca dati per la registrazione e identificazione degli operatori doganali nazionali, comunitari ed extracomunitari (EORI) (*)	100%	10
SERVIZI AGLI UTENTI		
Indicatori di risultato	Risultato atteso	Punteggio prefissato
Tasso di diffusione della presentazione telematica delle scritture contabili relative ai depositi fiscali di oli minerali	>95%	10
Tasso di diffusione degli MMA (Manifesto Merci Arrivate) in formato elettronico sul totale degli MMA trattati nei porti.	>40%	8
Tasso di diffusione dello sdoganamento telematico all'export in procedura domiciliata	>95%	10

<b>ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Punteggio prefissato</b>
Percentuale delle ore di formazione erogate in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria ed agli illeciti extratributari rispetto al totale delle ore di formazione erogate	20%<X<25%	10
Percentuale dell'attività di audit di processo rispetto al numero totale di interventi audit programmati	30%	10
<i>Progetto: Evoluzione Laboratori chimici</i> Progettazione e certificazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test (*)	100%	10
<b>TOTALE PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO</b>		<b>138</b>

(\*) cfr. tabella relativa alle specifiche attività progettuali previste

## 2. SOGLIE PER IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO

PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI		
Indicatori di risultato	Soglie Minima/Massima	
Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	95	115
Interventi effettuati in applicazione del Decreto Legge 223/2006 (art. 35 comma 35) convertito in L. n. 248/2006 e dell'art. 181 bis del Reg. C.E. 2454/1993 per contrastare il fenomeno della sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio.	95	115
Numero controlli nel settore delle accise	95	115
Maggiori Diritti Accertati (€/000)	90	110
Remuneratività media verifiche IVA (Intra e Plafond)	90	110
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise	90	110
Tasso di positività dei controlli ai passeggeri	90	110
<i>Progetto: Digitalizzazione dei processi doganali</i> Banca dati per la registrazione e identificazione degli operatori doganali nazionali, comunitari ed extracomunitari (EORI) (*)	90	125
SERVIZI AGLI UTENTI		
Indicatori di risultato	Soglie Minima/Massima	
Tasso di diffusione della presentazione telematica delle scritture contabili relative ai depositi fiscali di oli minerali	90	105
Tasso di diffusione degli MMA (Manifesto Merci Arrivate) in formato elettronico sul totale degli MMA trattati nei porti.	90	110
Tasso di diffusione dello sdoganamento telematico all'export in procedura domiciliata	90	105

<b>ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Soglie Minima/Massima</b>	
Percentuale delle ore di formazione erogate in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria ed agli illeciti extratributari rispetto al totale delle ore di formazione erogate	95	115
Percentuale dell'attività di audit di processo rispetto al numero totale di interventi audit programmati	95	115
<i>Progetto: Evoluzione Laboratori chimici</i> Progettazione e certificazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test (*)	90	125
<b>TOTALE PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO</b>		<b>138</b>

(\*) cfr. tabella relativa alle specifiche attività previste

### 3. DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI

<b>PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA ED AGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI</b>	
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Elementi componenti</b>
Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	
Interventi effettuati in applicazione del Decreto Legge 223/2006 (art. 35 comma 35) convertito in L. n. 248/2006 e dell'art. 181 bis del Reg. C.E. 2454/1993 per contrastare il fenomeno della sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio.	
Numero controlli nel settore delle accise	
Maggiori Diritti Accertati (€/000)	Maggiori diritti doganali/ accise accertati a seguito dell'attività di controllo
Remuneratività media verifiche IVA (Intra e Plafond)	Maggiori diritti accertati in materia IVA (Intra e Plafond) / controlli positivi in materia IVA (Intra e Plafond)
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise	Verifiche con esito positivo/numero totale delle verifiche
Tasso di positività dei controlli ai passeggeri	Controlli con esito positivo/numero totale dei controlli
<b>SERVIZI AGLI UTENTI</b>	
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Elementi componenti</b>
Tasso di diffusione della presentazione telematica delle scritture contabili relative ai depositi fiscali di oli minerali	n. scritture contabili inviate telematicamente / totale delle scritture contabili
Tasso di diffusione degli MMA (Manifesto Merci Arrivate) in formato elettronico sul totale degli MMA trattati nei porti.	
Tasso di diffusione dello sdoganamento telematico all'export in procedura domiciliata	n. dichiarazioni telematiche all'export in procedura domiciliata / totale delle dichiarazioni export domiciliata
<b>ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO</b>	
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Elementi componenti</b>
Percentuale delle ore di formazione erogate in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria ed agli illeciti extratributari rispetto al totale delle ore di formazione erogate	
Percentuale dell'attività di audit di processo rispetto al numero totale di interventi audit programmati	

Attività progettuali	Pesi
<b>PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI</b>	
<i>Progetto: Digitalizzazione dei processi doganali</i> Banca dati per la registrazione e identificazione degli operatori doganali nazionali, comunitari ed extracomunitari (EORI)	
<i>Completamento dell'integrazione del codice EORI nelle applicazioni doganali in AIDA. E' prevista l'integrazione del codice EORI nelle diverse banche dati di riferimento presenti in AIDA.</i>	50
<i>Ottimizzazione dell'archivio anagrafico degli operatori. Accesso a tutte le informazioni relative ad un soggetto (autorizzazioni proc. domiciliate, certificato AEO, autorizzazione al deposito etc.) tramite l'indicazione del codice EORI</i>	75
<b>TOTALE</b>	
<b>125</b>	
<b>ATTIVITÀ GOVERNO E DI SUPPORTO</b>	
<i>Progetto: Evoluzione Laboratori chimici</i> Progettazione e certificazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test	
<i>Redazione del manuale di Qualità</i>	50
<i>Progettazione degli schemi di proficiency test</i>	45
<i>Conduzione delle prove di valutazione delle prestazioni dei laboratori mediante confronti interlaboratorio</i>	30
<b>TOTALE</b>	
<b>125</b>	

#### 4. MODALITÀ DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO

I livelli di conseguimento degli obiettivi e delle azioni incentivati sono misurati seguendo la procedura di verifica dei risultati definita nell'allegato 4. Sulla base dei livelli di conseguimento è calcolato il *punteggio sintetico di risultato*.

La formula di calcolo è la seguente:

$$PSR = I_1 * P_1 + \dots + I_n * P_n$$

Dove:

**PSR** = Punteggio sintetico di risultato

**I<sub>1</sub>... I<sub>n</sub>** = Valore dell'indicatore di risultato (Risultato conseguito / Risultato atteso). Il risultato conseguito è preso in considerazione solo se superiore alla soglia minima; qualora superi la soglia massima partecipa alla determinazione del PSR con il valore della stessa

**P<sub>1</sub>... P<sub>n</sub>** = Peso prefissato per il singolo risultato

Il punteggio sintetico di risultato è costruito in maniera tale che, al raggiungimento del 100% di ciascun obiettivo, si ottengano 138 punti.

## 5. MODALITÀ DI CALCOLO DELLA QUOTA INCENTIVANTE SPETTANTE

Il seguente prospetto riporta la valorizzazione, in percentuale, della quota incentivante spettante (al netto della parte stabilizzata), sulla base del punteggio sintetico di risultato conseguito (PSR).

PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO CONSEGUITO (PSR)	QUOTA INCENTIVANTE EROGABILE AL NETTO DELLA PARTE STABILIZZATA
<b>PSR ≤ 105</b>	<b>0%</b>
<b>105 &lt; PSR &lt; 125</b>	<b>Dal 30% al 60%</b> <i>Per P.S.R. compresi nell'intervallo tra 105,1 e 124,9, ciascun punto aggiuntivo determina la crescita di un 1,51% del valore della quota incentivante erogabile al netto della parte stabilizzata</i>
<b>125 ≤ PSR &lt; 131</b>	<b>Dal 60,1% al 95%</b> <i>Per P.S.R. compresi nell'intervallo tra 125 e 130,9, ciascun punto aggiuntivo determina la crescita di un 5,91% del valore della quota incentivante erogabile al netto della parte stabilizzata</i>
<b>PSR ≥ 131</b>	<b>100%</b>



Ministero  
dell'Economia  
e delle Finanze



**AGENZIA  
DELLE  
DOGANE**

---

## **ALLEGATO 4**

---

---

*MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI  
RISULTATI*

---

## INDICE

PREMESSA	3
1. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE	3
2. LA VERIFICA DEI RISULTATI	4

## **PREMESSA**

Per l'esercizio delle funzioni assegnate al Ministero dall'art. 59 del D.Lgs. 300/99 volte all'indirizzo, al coordinamento ed al controllo del sistema fiscale, l'Agenzia è tenuta a fornire i dati e le informazioni necessarie per:

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

Le tipologie, le modalità e la periodicità dei flussi informativi previsti per la verifica rispondono all'esigenza di disporre di una struttura delle informazioni organica e funzionale all'obiettivo di evidenziare l'impatto dell'azione amministrativa sui principali portatori d'interesse, oltre che a quello di mettere il Dipartimento nelle condizioni di esercitare le funzioni di verifica dei risultati ad esso assegnate.

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

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

## **1. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE**

### **1.1 Oggetto del monitoraggio**

Il monitoraggio periodico, volto alla comprensione dei fenomeni gestionali dell'Agenzia, sarà effettuato dal Dipartimento secondo le modalità ed i termini riportati nel seguente paragrafo.

### **1.2 Il processo di monitoraggio**

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante:

- a) l'analisi delle informazioni di cui al successivo punto 1.3 (monitoraggio infrannuale). In particolare le informazioni relative all'area contrasto all'evasione sono necessarie al Dipartimento anche ai fini della

predisposizione della relazione di cui all'articolo 1, comma 5, della Legge finanziaria 2007;

- b) la realizzazione di approfondimenti tematici, secondo le modalità in uso, ovvero mediante incontri a scopo conoscitivo, con modalità e tempi di volta in volta concordati con l'Agenzia.

Il monitoraggio dell'andamento della gestione potrà essere effettuato anche mediante incontri programmati concordati di volta in volta con l'Agenzia.

Eventuali ulteriori informazioni richieste dal Dipartimento nell'ambito dell'attività di monitoraggio saranno fornite dall'Agenzia entro i successivi 7 giorni dalla richiesta.

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

### **1.3 Il monitoraggio infrannuale**

Per l'esercizio dell'attività di monitoraggio, l'Agenzia si impegna a fornire entro il 10 novembre il livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 30 settembre. Tale rendicontazione sarà corredata da note sintetiche sull'andamento dei singoli indicatori nonché dai valori di preconsuntivo al 31 dicembre.

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

## **2. LA VERIFICA DEI RISULTATI**

### **2.1 Oggetto della verifica**

Il Dipartimento e l'Agenzia, in contraddittorio, verificano i risultati complessivi della gestione per ciascun anno del triennio secondo la metodologia, le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

Il rapporto di verifica accerta il livello di raggiungimento degli obiettivi incentivati nonché il punteggio sintetico di risultato in base al quale si determina la quota incentivante spettante all'Agenzia.

## **2.2 Il processo di verifica**

L'Agenzia invia annualmente, entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre di ciascun esercizio, relativi a tutti gli elementi presenti nel Piano dell'Agenzia accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sono rappresentati secondo il formato previsto nelle schede di verifica di seguito riportate.

Ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante, di cui all'art. 4 della presente Convenzione, il Direttore dell'Agenzia trasmette annualmente, entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione contenente il preconsuntivo dei singoli obiettivi incentivati.

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

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

Il Dipartimento analizza i risultati forniti dall'Agenzia sulla base degli indicatori individuati nel Piano e degli elementi forniti con la relazione. Il Dipartimento richiede entro il 20 maggio chiarimenti o ulteriori elementi mirati alla conoscenza di aspetti particolari della gestione. L'Agenzia s'impegna a fornire le informazioni entro dieci giorni dalla richiesta.

## **2.3 Redazione del rapporto di verifica**

Entro quindici giorni dal ricevimento delle informazioni richieste i referenti tecnici del Dipartimento predispongono lo schema di rapporto di verifica.

Il rapporto di verifica evidenzia i risultati conseguiti in relazione ai risultati attesi ed ha come oggetto l'analisi dei risultati gestionali relativa ai fattori critici di successo ed ai progetti individuati nel Piano vigente nonché il calcolo del punteggio sintetico di risultato per la quota incentivante.

Lo schema di rapporto di verifica è trasmesso ai referenti tecnici dell'Agenzia per il confronto.

Entro il 10 luglio il suddetto schema, che terrà conto delle eventuali controdeduzioni avanzate dall'Agenzia, è trasmesso al Direttore Generale delle Finanze per la sottoscrizione da parte di quest'ultimo e del Direttore dell'Agenzia.

Entro il 20 luglio il Direttore Generale delle Finanze provvederà a trasmettere al Sig. Ministro il rapporto condiviso che sarà pubblicato nel sito dell'Amministrazione finanziaria per la diffusione.

## **2.4 I flussi informativi per la verifica**

Per l'esercizio dell'attività di verifica l'Agenzia si impegna a fornire:

1. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso:
  - livello di conseguimento dei risultati evidenziati nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 1);
  - livello di conseguimento dei risultati relativi agli output ed agli avanzamenti dei progetti e sottoprogetti di investimento;
  - per gli obiettivi incentivati fonte dei dati, i singoli elementi costitutivi a livello regionale e relative modalità di elaborazione seguite per l'aggregazione dei dati a livello nazionale;
  
2. le informazioni sull'uso delle risorse chiave, finanziarie, umane e informatiche:
  - stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro processi aggregati al 1° e 2° livello (cfr. scheda 2);
  - stato di avanzamento dei costi per progetto e sottoprogetto;
  - costo del personale distinto in componente fissa ed accessoria e per qualifica funzionale entro il 30 giugno;
  
3. i documenti relativi ad altri aspetti gestionali e organizzativi rilevanti:
  - deliberazioni relative agli statuti, ai regolamenti e agli atti di carattere generale che regolano il funzionamento dell'Agenzia;
  - budget (con specifica esplicitazione dei costi intermedi – punti b6, b7 e b8 art. 2425 c. c. – e in particolare di quelle voci di costo per cui è previsto un limite di spesa) e bilancio d'esercizio;
  - saldo (mensile) del conto corrente di Tesoreria presso la Banca d'Italia e relative movimentazioni;
  - piani triennali ed annuali relativi all'informatica;
  - relazione in materia di autotutela (D.M. 37/1997);
  - relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza;

- atti e documenti relativi alla costituzione o alla partecipazione a società e/o consorzi secondo le finalità dell'art. 59, comma 5 del D.Lgs. 300/99;
  - risultati delle indagini di customer satisfaction avviate autonomamente dall'Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al comma 1, par. 3 dell'all. 1;
  - dati e informazioni sulle modalità erogative dei processi/servizi di informazione e assistenza ai contribuenti secondo i modelli di monitoraggio annualmente trasmessi dalla Direzione Comunicazione Istituzionale della Fiscalità del Dipartimento;
  - classificazione dei progetti per aree strategiche;
4. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia e necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentati nella seguente tabella:

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

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori
<p><b>Obiettivo 1</b> <b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e dei traffici illeciti</b></p>	
<p><b>FCS 1.1</b> Rafforzamento dell'attività di controllo e antifrode</p> <p><b>FCS 1.2</b> Ottimizzazione delle attività di controllo e antifrode</p> <p><b>FCS 1.4</b> Garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso</p>	<p>Numero controlli articolati per tipologia:            - Verifiche INTRA            - Verifiche Plafond            - Revisioni di accertamento ed altri controlli con accesso            - Controlli fisici allo sdoganamento            - Controlli documentali allo sdoganamento            - Controlli scanner            - Verifiche ordinarie            - Revisioni di iniziativa su base documentale in ufficio            - Controlli FEAGA            - Controlli audit AEO            - Verifiche tecnico amministrative</p> <p>Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in importazione</p> <p>Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in esportazione</p> <p>Incidenza dei controlli allo sdoganamento su totale delle dichiarazioni presentate (numero controlli effettuati/totale dichiarazioni presentate):            - documentale            - scanner            - visita fisica</p> <p>Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento:            - documentale            - visita merce            - scanner</p> <p>Rappresentazione territoriale degli esiti del canale di controllo scanner</p> <p>Sequestri effettuati, articolati per tipologia di merce</p> <p>Valore della merce contraffatta per tipologia di merce sequestrata</p> <p>Violazioni alle norme Accordo di Madrid – tutela del made in Italy</p> <p>Numero delle richieste di tutela dei marchi presenti nella banca dati FALSTAFF</p> <p>Valore dei sequestri in materia di prodotti sicuri</p> <p>Violazioni alle norme in materia fitosanitaria e CITES</p> <p>Valore dei tabacchi sequestrati, esclusi quelli contraffatti</p> <p>Valore delle droghe sequestrate per tipologia</p> <p>Valore dei sequestri di alcoli per contrabbando</p> <p>Valore dei sequestri in materia valutaria</p> <p>MDA:            - IVA intra            - Plafond            - altri controlli            - verifiche accise</p> <p>Maggiori Diritti Accertati per effetto dell'intervento ex art.35 c.35 del D.L. 223/2006 convertito in Legge 248/2006 nei settori a rischio</p> <p>Tasso di positività:            - IVA Intra            - Plafond            - altri controlli</p>

	Diritti oggetto di contenzioso per i ricorsi presentati nel 2009 in CTP e CTR
<i>Elementi aggiuntivi:</i> Attività di cooperazione in ambito nazionale e comunitario	Numero controlli di mutua assistenza per tipologia (dogane, accise, IVA)
	Percentuale di controlli con accesso eseguiti a seguito di segnalazione da parte di altra Amministrazione comunitaria ai fini IVA a fronte del totale delle segnalazioni
	Percentuale di controlli con accesso eseguiti a seguito di segnalazione da parte di altra Amministrazione comunitaria ai fini accise a fronte del totale delle segnalazioni
	Relazione annuale sugli esiti delle attività di prevenzione e repressione dei fenomeni di frode in materia di IVA nazionale e comunitaria svolte in applicazione del comma 5 ex art. 83 L n. 133/2008
<i>Ulteriori informazioni di contesto economico – sociale e amministrativo</i>	- Numero di operazioni import – export - Numero licenze accise gestite

#### AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2: SERVIZI AGLI UTENTI

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori
<b>Obiettivo 1</b> <b>Qualità dell'Amministrazione</b>	
<b>FCS 1.2</b> Iniziative adottate per semplificare gli adempimenti degli operatori e promuovere forme di cooperazione con operatori ed associazioni di categoria	Numero di richieste di certificazioni doganali pervenute
	Numero istanze di AEO trattate per profilo (doganale/sicurezza)
	Numero di "autorizzazioni doganali" AEO rilasciate
	Quota di AEO rilasciate rispetto al totale gestite a livello europeo
	Numero di protocolli d'intesa /accordi con utenti ed associazioni di categoria
<b>FCS 1.3</b> Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti	Tempi medi di esecuzione delle attività di analisi
	Realizzazione dello "Sportello doganale" – eventuali sviluppi a seguito dell'emanazione del DPCM

## SCHEDE DI VERIFICA

Scheda 1

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO

DIMENSIONE BSC	STAKEHOLDER	OBIETTIVI E RELATIVI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	INDICATORE	RISULTATO ATTESO  (a)	RISULTATO INFRANNUALE AL  (b)	CONFRONTO RISULTATO INFRANNUALE vs. RISULTATO ATTESO (b/a)
		<b>OBIETTIVO 1</b>				
		<b>FCS 1</b>				
		<b>FCS 2</b>				
		<b>FCS n</b>				
		<b>OBIETTIVO 2</b>				
		<b>FCS 1</b>				

## Scheda 2

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

MACROPROCESSO / PROCESSO	PIANO	CONSUNTIVO INFRANNUALE	AVANZAMENTO PERCENTUALE
	(a)	(b)	(b/a)