



CONVENZIONE
TRA
IL MINISTRO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE
E
L'AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI
PER GLI ESERCIZI 2022-2024

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

INDICE

ARTICOLO 1 DEFINIZIONI	4
ARTICOLO 2 DURATA E OGGETTO	5
ARTICOLO 3 IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA	5
ARTICOLO 4 IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO	8
ARTICOLO 5 MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE	10
ARTICOLO 6 CONTROVERSIE	11

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, e per esso il Vice Ministro

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

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

ARTICOLO 1

DEFINIZIONI

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:
 - a) **Ministro**: il Vice Ministro dell'Economia e delle Finanze, ai sensi delle deleghe attribuite con il decreto del Presidente della Repubblica 11 novembre 2022 a norma dell'articolo 10, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, registrato alla Corte dei conti il 14 novembre 2022;
 - b) **Ministero**: Ministero dell'economia e delle finanze nelle sue articolazioni centrali;
 - c) **Direttore dell'Agenzia**: Direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli;
 - d) **Agenzia o ADM**: Agenzia delle dogane e dei monopoli;
 - e) **Dipartimento**: Dipartimento delle finanze;
 - f) **A.A.M.S.**: Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato;
 - g) **D.Lgs. 300/1999**: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 recante "Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59";
 - h) **L. 212/2000**: legge 27 luglio 2000, n. 212 recante disposizioni in materia di statuto dei diritti del contribuente;
 - i) **D.Lgs. 165/2001**: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
 - j) **legge finanziaria 2006**: legge 23 dicembre 2005, n. 266 recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato";
 - k) **D.L. 112/2008**: decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133 recante "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria";
 - l) **D.Lgs. 150/2009**: decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 recante attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
 - m) **D.P.C.M. 158/2016**: Decreto del presidente del Consiglio dei Ministri 15 giugno 2016, n. 158 recante determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali;
 - n) **D.Lgs. 157/2015**: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 157 recante "Misure per la revisione della disciplina dell'organizzazione delle agenzie fiscali, in attuazione dell'articolo 9, comma 1, lettera h), della legge 11 marzo 2014, n. 23";
 - o) **D.L. 193/2016**: decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193 convertito, con modificazioni, dalla legge 1 dicembre 2016, n. 225 recante disposizioni urgenti in materia fiscale e per il finanziamento di esigenze indifferibili;

- p) Legge di bilancio 2022: legge del 30 dicembre 2021 n. 234, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024";
- q) D.M. 31 dicembre 2021: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 31 dicembre 2021 - Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e per il triennio 2022-2024";
- r) D. L. n. 104/2020: decreto del 14 agosto 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, recante "Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia";
- s) PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- t) Atto di indirizzo: atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2022-2024, ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, adottato il giorno 7 febbraio 2022.

ARTICOLO 2

DURATA E OGGETTO

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2022 – 31/12/2024, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 300/1999, delle disposizioni contenute nell'articolo 1, commi da 2 a 7, del D.Lgs. 157/2015 e degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.
2. La Convenzione è composta dal presente articolato e dagli allegati "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia", "Piano dell'Agenzia", "Sistema incentivante" e "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".
3. Con successivo Atto accessivo alla presente Convenzione, parimenti sottoscritto dal Ministro e dal Direttore dell'Agenzia, sarà disciplinato lo svolgimento dell'attività della società di cui all'articolo 103 del D.L. 104/2020.

ARTICOLO 3

IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA

1. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dall'articolo 63 del D.Lgs. 300/1999 e il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.
2. In relazione a quanto previsto dal comma precedente, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche e organizzative più idonee ad assicurare il conseguimento dei seguenti obiettivi strategici, declinati nell'Allegato 2 "Piano dell'Agenzia", e specificamente:
 - **Competitività e sostegno alla crescita**, mediante azioni mirate a:
 - ✓ semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance;
 - ✓ migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti;
 - ✓ orientare i servizi di consulenza e assistenza forniti ai contribuenti al supporto e al rafforzamento della capacità competitiva degli operatori economici italiani, anche

attraverso la diffusione e l'utilizzo degli istituti e delle procedure doganali volte a favorire l'incremento dei volumi operativi, in particolar modo delle esportazioni di prodotti verso Paesi terzi;

- ✓ contribuire al rilancio del sistema Paese attraverso l'introduzione di nuovi progetti di digitalizzazione della catena logistica e lo sviluppo di quelli già avviati sfruttando le opportunità offerte dal PNRR anche al fine di rendere più efficace e sostenibile il sistema di mobilità delle merci legato all'import e all'export;
- **Fiscalità** attraverso interventi volti a:
 - ✓ prevenire gli inadempimenti tributari in tutti gli ambiti di competenza ADM, anche in sinergia con le altre autorità preposte;
 - ✓ migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria;
 - ✓ mantenere un elevato livello di contrasto agli illeciti che si realizzano nel settore dei prodotti energetici, con particolare riferimento alla filiera dei carburanti per le ricadute anche in termini di frodi IVA, incrementando le verifiche sui requisiti oggettivi e soggettivi degli operatori del settore, ivi inclusa l'affidabilità economica, e assicurando, nel contempo, la semplificazione degli adempimenti e i controlli sulla circolazione e sul deposito;
 - ✓ rafforzare l'attività di intelligence, anche attraverso lo sviluppo di strumenti tecnologici di controllo predittivo, mediante il trattamento razionale delle informazioni che tengano conto degli elementi sintomatici di frode fra loro coordinati a sistema, con il requisito della concordanza;
- **Legalità** tramite:
 - ✓ Il controllo delle merci in ingresso nell'Unione Europea, del trasporto illecito di valuta da e verso l'estero, così assicurando, nelle materie di competenza, la protezione dei cittadini, delle imprese e del territorio e contrastando fenomeni criminali quali il contrabbando, la contraffazione, il traffico illecito di armi, droga, rifiuti, alimenti e farmaci non rispondenti alla normativa sanitaria vigente;
 - ✓ l'innalzamento della qualità dell'offerta dei giochi pubblici, assicurando un ambiente di gioco sicuro, combattendo il gioco illegale, proteggendo i soggetti vulnerabili e ponendo particolare riguardo alle attività di presidio al divieto di gioco da parte dei minori.
- **Risorse**, da un lato ottimizzando l'impiego del personale e, dall'altro, garantendo la sicurezza sui luoghi di lavoro. In proposito, si punterà prioritariamente sui seguenti obiettivi:
 - ✓ espletare nel più breve tempo possibile le procedure di reclutamento del personale, autorizzate o consentite;
 - ✓ valorizzare le risorse umane promuovendo la formazione e lo sviluppo professionale in funzione degli obiettivi istituzionali;

- ✓ contenere le spese di funzionamento e migliorare l'efficienza organizzativa, anche mediante l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini, il ricorso al telelavoro e al lavoro agile e la razionalizzazione degli acquisti e, comunque, attraverso il rafforzamento delle iniziative atte a garantire il contenimento dei costi, la semplificazione e la trasparenza dei rapporti con i fornitori e la tempestività dei pagamenti;
 - ✓ potenziare le dotazioni informatiche individuali, i servizi infrastrutturali e di rete nonché le risorse necessarie al loro corretto funzionamento, anche ai fini di consentire l'utilizzo di modalità di telelavoro e lavoro agile (cd. smart working), coerenti con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture dell'amministrazione finanziaria.
3. I contenuti dell'Allegato 2 "Piano dell'Agenzia" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali che l'Agenzia è tenuta a svolgere assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.
 4. L'Agenzia assicura lo svolgimento dei compiti istituzionali di rilievo europeo e internazionale sulla base della normativa vigente. Inoltre, nell'ambito della propria missione statutariamente definita, svolge le altre attività di rilievo internazionale, tenuto conto degli impegni assunti dallo Stato italiano e degli indirizzi del Ministro dell'economia e delle finanze, dandone preventiva informazione a quest'ultimo, tramite il Dipartimento delle finanze, anche al fine di ricevere eventuali indicazioni operative in merito a specifiche iniziative di particolare valore strategico. L'Agenzia presenta al medesimo Dipartimento delle finanze, entro il 31 marzo dell'anno successivo, una relazione sull'attività di cui al periodo precedente.
 5. L'Agenzia – in coerenza con le funzioni istituzionali a essa assegnate, gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo e lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità – predispone entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza il Piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale ricorrerà alle fonti previste dall'articolo 70, comma 6, del D.Lgs. 300/1999.
 6. L'Agenzia si impegna a gestire i flussi finanziari relativi alla gestione dei giochi utilizzando le contabilità speciali istituite presso la tesoreria statale. Per quanto riguarda i giochi non ricompresi nelle contabilità speciali intestate all'Agenzia delle dogane e dei monopoli, la gestione avverrà utilizzando le ordinarie procedure di spesa.
 7. L'Agenzia valuta annualmente la performance organizzativa e individuale del personale, dirigente e non dirigente, applicando i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance in coerenza con le disposizioni, normative e contrattuali, ad essa applicabili.
 8. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente. L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui all'articolo 4, commi 5 e 6, al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2022, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, può essere anticipato dall'Agenzia

sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio ed al 30 novembre dell'esercizio di competenza.

9. Per assicurare al Ministro la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quest'ultima fornisce al Ministero ai sensi dell'articolo 59, comma 3, lett. b), del D.Lgs. 300/1999, le informazioni riguardanti l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse, secondo quanto previsto dall'Allegato 4.
10. Ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.Lgs. 300/1999 sono soggette ad approvazione le deliberazioni adottate dal Comitato di gestione dell'Agenzia relative a: statuto, regolamenti, bilancio di previsione (o analogo documento) ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti ed eventuali revisioni in corso d'anno e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia. L'Agenzia pubblica sul proprio sito istituzionale gli atti che riepilogano in via consolidata l'assetto organizzativo relativo all'organizzazione interna delle strutture previste dal Regolamento di amministrazione.
11. L'Agenzia fornisce risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente entro 30 giorni dalla ricezione delle richieste.

ARTICOLO 4

IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO

1. Il Dipartimento assicura l'indirizzo, il coordinamento e l'integrazione dei rapporti con le agenzie fiscali e con gli altri enti che esercitano funzioni nei settori della fiscalità statale, nel rispetto dell'autonomia gestionale, al fine di assicurare l'efficace conseguimento degli obiettivi di politica fiscale ed il contenimento dei costi amministrativi.
2. Il coordinamento, il monitoraggio, il controllo e la vigilanza nei confronti dell'Agenzia sono esercitati secondo le modalità descritte nell'Allegato 1 "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati" allegati alla presente Convenzione.
3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce, secondo le modalità stabilite dal successivo comma 4, le risorse disponibili sul capitolo 3920 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze stanziato dalla Legge di bilancio 2022, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno. Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli di finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.
4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3920, tenuto conto dell'eventuale comunicazione da parte dell'Agenzia sulla ripartizione effettuata ai sensi dell'articolo 60 del D.L. 112/2008, il Dipartimento trasferisce:
 - a) in due rate di uguale importo le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziato sui piani gestionali 1 e 3 nonché le spese di funzionamento, aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi, stanziato sui piani gestionali 2, 4 e 6, da erogarsi la prima entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione

delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro e la seconda il 1° luglio;

- b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento aventi natura non obbligatoria ovvero frazionabili. Il primo dodicesimo sarà erogato entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro;
 - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell’Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui al presente comma in dodicesimi. Terminata la gestione provvisoria e nelle more dell’entrata in vigore della nuova Convenzione, sulla base di documentate motivazioni e per far fronte a momentanee tensioni di liquidità, potranno essere valutati ulteriori trasferimenti delle risorse disponibili nell’ammontare strettamente necessario a garantire le condizioni di equilibrio finanziario dell’Agenzia.
5. Per la quota incentivante, correlata alla verifica dei risultati dell’anno 2021 ai sensi dell’articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell’esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce l’importo spettante, entro il 31 luglio 2022 previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell’anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell’Allegato 4 “Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati”.
6. Le risorse destinate alla quota incentivante di cui all’articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 e l’eventuale integrazione prevista dall’articolo 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015 correlati alla verifica dei risultati 2022 sono stabilite nell’allegato 3 “Sistema incentivante” della presente Convenzione. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell’anno 2022 ai sensi dell’articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell’esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:
- a) un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio dell’anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell’Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 31 gennaio dell’anno successivo a quello di competenza, sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili, un *report* preliminare accompagnato da una sintetica relazione sui risultati riferiti ai singoli indicatori di output del Piano delle attività conseguiti al 31 dicembre, secondo le modalità previste nell’Allegato 3 “Sistema incentivante” e nell’Allegato 4 “Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati”;
 - b) il saldo spettante, entro il successivo 31 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell’anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell’Allegato 4 “Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati”.
7. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all’Agenzia per la competenza dell’esercizio 2022 ed in un’unica soluzione:
- a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell’articolo 1, comma 75, della legge finanziaria 2006;
 - b) le risorse stanziare sui pertinenti capitoli del Bilancio dello Stato relative ai canoni di

locazione, e alla loro rivalutazione ISTAT, connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno ed eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria, la messa a norma e ogni altra eventuale incombenza connessa;

- c) le risorse assegnate all'Agenzia secondo le modalità e nel rispetto dei vincoli previsti dall'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015.
8. Sono inoltre trasferiti all'Agenzia gli eventuali finanziamenti con vincolo di destinazione provenienti:
- a) da organismi nazionali e UE, per la realizzazione di progetti UE, sperimentazioni e studi;
 - b) dal bilancio dello Stato, per assicurare l'attuazione del decreto-legge 4 aprile 2002, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 giugno 2002, n. 106, che, tra l'altro, ha introdotto disposizioni in tema di distruzione dei mezzi di trasporto sequestrati o confiscati a seguito di operazioni di polizia contro fenomeni di immigrazione clandestina.
9. Gli importi di cui ai commi dal 3 all'8 del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12107 "Agenzia delle dogane e dei monopoli" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
10. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora ed alle imposte sui beni dello Stato è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative comprese quelle relative ai rimborsi IVA connessi ad operazioni doganali, per i quali la stessa dovrà altresì acquisire il preventivo nulla osta dell'Agenzia delle entrate in conformità agli accordi conclusi al riguardo tra le due Agenzie.

ARTICOLO 5

MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE

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

modalità di cui al comma 1.

3. Le Parti si impegnano ad avviare, a partire dal mese di ottobre di ciascun anno, il processo negoziale per la stipula della Convenzione relativa al successivo triennio.

ARTICOLO 6

CONTROVERSIE

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

Roma, li _____

Il Vice Ministro dell'economia e delle finanze

Maurizio Leo

[firmato digitalmente]

Il Direttore dell'Agenzia

Marcello Minenna

[firmato digitalmente]

ALLEGATO 1

SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA

INDICE

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

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA

Ferma restando l'alta vigilanza del Ministro, il Dipartimento esercita, ai sensi dell'articolo 11, comma 1, lettera m), del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 26 giugno 2019, n. 103, la funzione di vigilanza di cui all'articolo 59, comma 3, lettera c), del D.Lgs. 300/1999, sulla base di un programma annuale teso a valutare le modalità complessive di esercizio delle funzioni fiscali da parte dell'Agenzia, sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti nonché a quanto previsto dalla L. 212/2000. Il Dipartimento comunica, in via preventiva, all'Agenzia il programma dei procedimenti/attività da sottoporre a valutazione, anche attraverso monitoraggio, nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. Per l'espletamento delle attività di vigilanza, il Dipartimento richiede all'Agenzia le informazioni di cui non dispone, nonché quelle relative alla popolazione di atti, per la definizione del campione, e quelle relative agli indicatori di impatto.

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

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

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

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

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

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

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

2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

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

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

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

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

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

3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI

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

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

4. SISTEMI INFORMATIVI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

propria competenza. Per il migliore svolgimento delle competenze in materia di contenzioso tributario, l'Agenzia potrà acquisire dal sistema informativo della Giustizia Tributaria del Dipartimento gli elementi riguardo ai ricorsi presentati, alle decisioni emesse e al relativo valore economico.

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

L'Agenzia si impegna, altresì, ad utilizzare, nell'ambito del processo tributario, esclusivamente le modalità di costituzione telematica previste per legge.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA

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

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

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

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

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

Le iniziative di formazione riguardanti il personale non dirigenziale sono disciplinate dall'articolo 53 del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Funzioni centrali triennio 2016-2018 sottoscritto il 12 febbraio 2018. Al riguardo, l'Agenzia garantisce la partecipazione alle ordinarie attività di formazione riservate al proprio personale anche al personale di ruolo che si trova in posizione di distacco presso il Dipartimento.

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

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

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

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

ALLEGATO 2

PIANO DELL'AGENZIA

INDICE

1. PREMESSA	2
2. IL PIANO DELL'AGENZIA: GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI	5
3. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2022	12
4. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE	12
5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE	18
6. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ	22
7. SMART WORKING	23
8. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA	23
9. PIANO DEGLI INVESTIMENTI	24

1. PREMESSA

Nel 2022 – in considerazione del livello di protezione conseguito grazie alla capillare campagna vaccinale anti COVID-19 e della progressiva introduzione degli interventi previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza – il prodotto interno lordo italiano dovrebbe raggiungere i livelli “pre-pandemici”. Tuttavia, gli incerti sviluppi della variante “Omicron”, unitamente al protrarsi delle tensioni internazionali ed inflazionistiche, lasciano presagire forti ripercussioni sulla catena di approvvigionamento delle merci e sui costi delle materie prime, specie con riferimento ai prodotti energetici.

L'emergenza derivante dalla crisi Russia-Ucraina – alla quale l'Unione Europea (UE), il G7 e numerosi altri Paesi hanno risposto con una serie di sanzioni economiche – ha, per di più, imposto una nuova vigilanza nazionale sul sistema energetico e doganale, vedendo l'Agenzia impegnata, anche in cooperazione con le altre amministrazioni e istituzioni nazionali e internazionali, a garantire il rispetto delle misure restrittive all'importazione e all'esportazione di merci da o verso alcuni Paesi e ai movimenti finanziari effettuati da una lista di soggetti identificati.

Di conseguenza, le attività di regolazione, presidio e controllo nei settori di competenza di ADM e i connessi livelli di gettito, saranno condizionati dall'andamento del commercio estero, dai livelli di produzione e consumo dei prodotti sottoposti ad accisa e dall'evoluzione del settore giochi, in ragione di una serie di variabili il cui esito risulta ad oggi incerto.

Inoltre, tra i fattori condizionanti nell'ambito del commercio con l'estero, particolare attenzione rivestono le operazioni con il Regno Unito dal momento che, da gennaio 2022, sono andate a regime tutte le formalità previste per l'introduzione delle merci in quel Paese, compreso l'assolvimento della fiscalità doganale al momento dello sdoganamento e il ripristino dei controlli alla frontiera. Al riguardo, il Regno Unito ha avviato l'attivazione dei cosiddetti *Inland Border Facilities* che puntano a ridurre i tempi di attesa nei principali porti inglesi.

Nell'ambito di tale contesto, anche alla luce degli obiettivi contenuti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), l'Agenzia sarà impegnata a sviluppare ulteriormente l'approccio “customer oriented” tramite una strategia composita volta a facilitare gli adempimenti e minimizzarne i costi per gli utenti anche tramite la promozione di forme di pagamento elettronico in sintonia con il piano “Italia cashless”, nonché a migliorare e semplificare il rapporto con i contribuenti attraverso il potenziamento dei servizi telematici e dei sistemi di relazione con l'utenza, con l'auspicabile ulteriore riduzione dei tempi di risposta alle istanze ricevute, nonché di rilascio delle autorizzazioni nei vari settori di imposta gestiti.

La strategia dell'Agenzia sarà inoltre orientata al rafforzamento della *compliance* mediante il riconoscimento di maggiori agevolazioni agli operatori economici meritevoli di fiducia, indirizzando l'attività di prevenzione e contrasto verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi. In questo quadro, fornirà un contributo al rilancio del sistema Paese attraverso l'introduzione di nuovi progetti di digitalizzazione della catena logistica e lo sviluppo di quelli già avviati, sfruttando le opportunità offerte dal PNRR anche al fine di rendere più efficace e sostenibile il sistema di mobilità delle merci legato all'import e all'export.

In tale ambito, ADM punta a garantire un ulteriore recupero della competitività dei nodi della rete logistica nazionale tramite la piena operatività dello Sportello Unico Doganale dei Controlli (SUDOCO) che consente la trasmissione delle informazioni da parte degli operatori economici una sola volta (*once only*) attraverso un'unica interfaccia (*single window*) e con l'esecuzione dei controlli contemporaneamente e nello stesso luogo (*one stop shop*).

Al contempo, l'Agenzia continuerà a puntare al miglioramento della qualità dei controlli, ricorrendo a strumenti di cooperazione internazionale, ad avanzate tecniche di analisi e valutazione del rischio di *non compliance* e al monitoraggio dei comportamenti di soggetti a elevata pericolosità fiscale.

Le azioni di prevenzione e contrasto al contrabbando, alle frodi fiscali, agli illeciti extra-tributari, al riciclaggio e al trasporto illecito di valuta da e verso l'estero verranno svolte negli ambiti di competenza specificamente attribuite ad ADM da norme primarie, con la consapevolezza di dover tutelare gli interessi economici nazionali e dell'Unione Europea, nonché di rafforzare la competitività degli operatori economici che operano nel rispetto della legalità. In tale ambito, sul piano europeo e internazionale, l'Agenzia punterà a potenziare la cooperazione amministrativa con le omologhe Amministrazioni al fine di garantire una efficace e tempestiva azione di prevenzione e contrasto alle frodi.

Nel settore dell'e-commerce ADM garantirà un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano in tale ambito per assicurare la riscossione della fiscalità applicabile a tali merci (dazi e IVA) nonché l'implementazione dei sistemi informatici di gestione degli scambi commerciali legati alle piattaforme digitalizzate.

Al riguardo, sarà rafforzata l'attività di intelligence, anche attraverso lo sviluppo di strumenti tecnologici di controllo predittivo e mediante il trattamento razionale delle informazioni che tengano conto degli elementi sintomatici frodanti fra loro coordinati a sistema con il requisito della concordanza.

Ad un anno dalla BREXIT, terminato il periodo transitorio, come detto in precedenza, si prevedono ulteriori impatti per la logistica e le imprese dal momento che le procedure alle frontiere con la Gran Bretagna saranno rallentate da controlli su dichiarazioni doganali, licenze, certificazioni e test di conformità. Al fine di assistere gli operatori economici su questi ulteriori aspetti, anche nel corso del 2022, l'Agenzia garantirà adeguata informazione tramite i propri canali di comunicazione ed attraverso l'organizzazione di *open hearings* dedicati alla Brexit con il preciso scopo di discutere dei contenuti dell'Accordo commerciale e di cooperazione fra Unione Europea e Regno Unito di diretto impatto sull'operatività doganale.

Un'attenzione particolare sarà posta al controllo della movimentazione transfrontaliera di rifiuti grazie anche ad un accordo siglato nel 2021 con il Ministero della Transizione Ecologica il quale prevede che, attraverso un apposito tavolo di coordinamento, vengano adottate specifiche misure atte a prevenire il traffico illecito di rifiuti, in modo particolare di quelli plastici e tessili, sviluppando attività di intelligence e di analisi dei rischi per orientare al meglio i controlli doganali.

Nel settore delle accise saranno introdotte semplificazioni anche mediante la digitalizzazione delle procedure relative alla presentazione di istanze, dichiarazioni, rimborsi, alla tenuta delle contabilità, nonché delle metodologie di pagamento, utilizzando anche l'interoperabilità con altri Enti, favorendo il contrasto alle frodi anche mediante l'utilizzo di tecnologie innovative quali intelligenza artificiale, *Internet of things* ed altre tecnologie innovative. Ciò al fine di mantenere un elevato livello di

contrasto agli illeciti che si realizzano nel settore dei prodotti energetici, con particolare riferimento alla filiera dei carburanti per le ricadute anche in termini di frodi IVA, incrementando le verifiche sui requisiti oggettivi e soggettivi degli operatori del settore, ivi inclusa l'affidabilità economica.

Nel settore dei tabacchi, verrà rafforzata l'attenzione sull'andamento del mercato dei prodotti da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti e per la razionalizzazione della rete di vendita; saranno, inoltre, rafforzati i controlli sulla corretta applicazione delle disposizioni nazionali e unionali relative alla produzione, distribuzione e circolazione dei prodotti da fumo, anche in ordine al contenuto delle sigarette e alle indicazioni obbligatorie stampate sulle confezioni, al fine anche di aumentare la vigilanza sul rispetto del divieto di vendita dei prodotti da fumo ai minori di anni 18.

Nel settore dei giochi l'Agenzia, anche nel 2022, si impegna a promuovere attività di studio e analisi per la formulazione di proposte normative e contribuire alla realizzazione di una riforma complessiva del gioco pubblico in modo da assicurare, a invarianza di gettito erariale, l'eliminazione dei rischi connessi al disturbo da gioco d'azzardo, e contrastare il gioco illegale e le frodi a danno dell'erario. A tali fini, l'Agenzia fornirà al Governo il supporto tecnico necessario per la regolamentazione del settore dei giochi, anche attraverso la conoscenza delle abitudini di gioco della popolazione, nella prospettiva di efficientare e razionalizzare gli strumenti di contrasto al gioco patologico e aumentare il livello di sicurezza e le possibilità di controllo della rete del gioco pubblico anche *online*.

Al contempo, verrà rafforzata l'attività di contrasto e repressione del gioco illegale, tramite il coinvolgimento del Comitato per la prevenzione e la repressione del gioco illegale (Co.Pre.Gi.), anche attraverso l'utilizzo delle operazioni di gioco di cui all'art. 29 del decreto-legge 26 ottobre 2019, n.124, e lo sviluppo di banche dati qualitative in grado di fornire indici di rischio degli operatori e consolidando la collaborazione con le istituzioni competenti in materia di antiriciclaggio e flussi finanziari.

Lo stesso sforzo verrà profuso nell'attività di controllo sul divieto di gioco ai minori, anche in cooperazione con le Forze dell'ordine, con particolare riferimento al controllo sugli ingressi negli esercizi e sugli apparecchi muniti di meccanismi idonei ad impedire ai minori di età l'accesso al gioco, quali il corretto funzionamento di quello finalizzato all'utilizzo della tessera sanitaria.

Inoltre, l'Agenzia adotterà ulteriori iniziative volte a tutelare la filiera del gioco legale e a promuovere il gioco responsabile mettendo a disposizione dei cittadini i propri servizi e le informazioni, anche tramite App innovative come "Gioco sicuro" che permettono l'individuazione degli esercizi certificati ed affidabili nonché dando la possibilità di segnalare le presunte irregolarità del gioco riscontrate.

L'Agenzia intende potenziare le attività di tutela della salute dei cittadini italiani e della UE attraverso il mantenimento degli elevati standard di qualità nell'analisi tecnico-scientifica dei prodotti esaminati dai Laboratori chimici dell'Agenzia anche attraverso meccanismi di certificazione di qualità.

Con riferimento alla gestione e valorizzazione delle risorse umane, l'Agenzia promuoverà il ricorso all'innovazione tecnologica e l'utilizzo del lavoro agile in maniera coerente con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture, nonché mirando alla riduzione dei tempi per le procedure di reclutamento del personale e alla qualità della formazione, per ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dell'attività amministrativa anche in una prospettiva di contenimento dei costi.

Particolare attenzione sarà, infine, rivolta allo sviluppo delle competenze del personale attraverso la leva della formazione, con l'intento di adeguare la capacità professionale alla nuova dimensione organizzativa e lavorativa che si è resa necessaria nel periodo emergenziale e di cui l'Agenzia ha fatto tesoro garantendo anche l'interesse dei lavoratori sia in tema di benessere organizzativo che della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Le linee di attività appena evidenziate delineano una strategia di intervento dell'Agenzia che – in coerenza con l'Atto di indirizzo e in continuità evolutiva con le azioni intraprese nel corso degli anni precedenti – saranno perseguite anche mediante l'impegno che l'Agenzia porrà nella capacità di svolgere, ove permesso dalle problematiche legate alla perdurante pandemia, il maggior numero possibile di procedure di assunzione di personale, focalizzando le successive immissioni in servizio attraverso specifici percorsi formativi.

In tale quadro di riferimento si colloca il Piano dell'Agenzia 2022-2024, all'interno del quale sono individuati obiettivi di rilievo strategico e relativi indicatori di *performance* che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa. Inoltre, nel Piano sono presenti anche indicatori di *impatto*, intesi quali parametri atti ad esprimere l'effetto atteso o generato da una politica/servizio/attività dell'Agenzia sui destinatari diretti e indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica di creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale.

In questo contesto così mutevole e complesso, ai fini della definizione dei target attesi per il 2022, si è quindi ritenuto di mantenersi in via prudenziale sui valori conseguiti nel 2021 ipotizzando tuttavia un graduale ritorno a livelli ritenuti compatibili con un progressivo depotenziamento della pandemia.

2. IL PIANO DELL'AGENZIA: GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI

Il Piano dell'Agenzia per il triennio 2022-2024 prevede le seguenti aree strategiche di intervento (ASI):

- ASI 1 – Competitività e sostegno alla crescita
- ASI 2 – Fiscalità
- ASI 3 – Legalità
- ASI 4 – Risorse

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

In dettaglio:

ASI 1 – Competitività e sostegno alla crescita

Obiettivo 1. "Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance"

Gli indicatori di *output* correlati all'obiettivo mettono in risalto le attività di ADM volte ad agevolare il rapporto con gli stakeholder attraverso iniziative di semplificazione e digitalizzazione delle procedure relative agli adempimenti richiesti promuovendo, in tal modo, l'adesione volontaria dei contribuenti.

Obiettivo 2. "Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti"

Gli indicatori di output sono volti al miglioramento della qualità e dei tempi di erogazione dei servizi offerti all'utenza, anche al fine di riconoscere agli stessi specifiche agevolazioni procedurali.

Gli indicatori di impatto relativi all'ASI 1 misurano gli effetti dell'azione di ADM sia in termini di mantenimento dei livelli di *compliance* acquisiti, sia in termini di benefici prodotti nei confronti degli operatori che usufruiscono delle semplificazioni doganali.

ASI 2 – Fiscalità

Obiettivo 3. "Prevenire gli inadempimenti tributari"

Gli indicatori di *output* correlati all'obiettivo mettono in luce il monitoraggio delle attività, anche con il presidio del territorio negli ambiti di competenza specificamente attribuito ad ADM da norme primarie, al fine di contrastare l'evasione tributaria tramite un efficace effetto di deterrenza.

Obiettivo 4. "Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria"

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi dell'efficacia della strategia di azione messa in campo da ADM per assicurare la pretesa tributaria nei settori di competenza sia nella fase di accertamento che nella eventuale fase di contenzioso tramite una efficace difesa in giudizio da parte di ADM.

L'indicatore di impatto dell'ASI 2 è focalizzato sull'incremento del gettito tramite la misurazione dei maggiori diritti accertati.

ASI 3 – Legalità

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

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

Obiettivo 6. "Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale"

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

I corrispondenti indicatori di impatto misurano gli effetti della lotta alle sostanze stupefacenti e al contrabbando, del contrasto alla contraffazione e dell'azione volta alla tutela della salute pubblica, soprattutto per quanto riguarda quella dei minori.

ASI 4 – Risorse

Obiettivo 7. "Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione"

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi sia della capacità di ADM di garantire un adeguato e costante livello formativo anche mediante percorsi mirati all'attività di core, sia del livello di sicurezza dei propri sistemi informativi contro gli attacchi informatici.

Gli indicatori di impatto associati a tale obiettivo intendono misurare la capacità di ADM di assumere nuova forza lavoro e di migliorare la qualità del lavoro tramite la rilevazione del benessere organizzativo.

Piano strategico dell'Agenzia per il triennio 2022-2024

Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target		
			2022	2023	2024
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 7.930					
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 570,3					
ASI 1 - Competitività e sostegno alla crescita	1. Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance	Percentuale di navi che utilizzano il pre-clearing rispetto a quelle che utilizzano lo sdoganamento tradizionale	15%	16%	17%
		Nuovi progetti di transizione al digitale completati	3	6	10
		Servizi di pagamento disponibili su Opera utilizzando PagoPA	24	35	50
	2. Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	70%	72%	74%
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti (ITV) rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 gg. – prima dei 120 gg. previsti – sul totale delle informazioni rilasciate)	30%	30%	30%
		Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 35 giorni rispetto ai 45 previsti	75%	76%	77%
		Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani (import, export e transito)	95%	95%	95%
		Indicatori di outcome	Target		
			2022	2023	2024
		Percentuale di verifica delle autorizzazioni AEO rilasciate	20%	23%	25%
		Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	70%	73%	75%
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import ed export	45%	50%	60%

Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target		
			2022	2023	2024
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 3.601					
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 259,0					
ASI 2 - Fiscalità	3. Prevenire gli inadempimenti tributari	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	120	150	200
		Indice di presidio del territorio nel settore degli alcoli	30%	32%	34%
		Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 25 gg. dal versamento (settore giochi)	95%	95%	95%
		Numero di controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore tabacchi (esclusi PLI)	185	222	222
	4. Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise, energie ed alcoli	75%	76%	77%
		Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	64%	66%	68%
		Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	60%	62%	64%
		Accertamenti confermati in giudizio	62%	63%	64%
		Indicatori di outcome	Target		
			2022	2023	2024
		Maggiori diritti accertati in materia di dogane e accise ad esclusione di tabacchi	1,4 (miliardi)	1,5 (miliardi)	1,6 (miliardi)

Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target		
			2022	2023	2024
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 3.601					
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 259,0					
ASI 3 - Legalità	5. Proteggere cittadini, imprese e tutelare il territorio negli ambiti di competenza	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	45%	46%	47%
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	26%	25%	24%
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	18%	20%	20%
	6. Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	12%	18%	20%
		Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT	15	15	15
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti nell'anno	180	180	180
		Indicatori di outcome	Target		
			2022	2023	2024
		Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	2.000	2.000	2.000
		Numero di verbali per contrabbando	500	500	500
		Numero di verbali inerenti ai sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti (esclusi DPI e materiale sanitario di contrasto al Covid-19)	5.000	5.000	5.000
		Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori	<60	<50	<40

Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target			
			2022	2023	2024	
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 600						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 43,1						
ASI 4 - Risorse	7. Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione	Ore di formazione media pro-capite (al netto della formazione per i neoassunti)	$8 \leq x \leq 10$	$9 \leq x \leq 11$	$10 \leq x \leq 12$	
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore erogate	45%	50%	53%	
		Percentuale di incidenti informatici (violazione dei dati personali) notificati entro 24 ore rispetto alle 72 ore previste dalla vigente normativa	85%	85%	85%	
		Indicatori di outcome		Target		
				2022	2023	2024
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate		1.250	1.700	400
		Indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti		Somministrazione del questionario a tutti i dipendenti dell'Agenzia, valutazione dei risultati e raffronto con il 2021	Somministrazione del questionario a tutti i dipendenti dell'Agenzia, valutazione dei risultati e raffronto con il biennio precedente	n.a.

3. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2022

Nel corso del 2021 l'Agenzia ha attuato diverse modifiche organizzative, molte delle quali sulla base del nuovo Regolamento approvato con delibera 431 dell'11 maggio 2021 del Comitato di Gestione, derivanti dall'evoluzione delle proprie attività e dal contesto socio - economico ancora condizionato dal periodo pandemico.

Per l'anno 2022 rimane l'esigenza strategica di perfezionare l'interazione operativa e tecnologica dei settori dogane, accise, tabacchi e giochi.

In particolare, con riferimento alla nuova classificazione centro-periferia delle Direzioni e all'unificazione delle strutture operative ancora attualmente divise tra dogane e monopoli, si prevedono i seguenti interventi:

- un programma di regionalizzazione delle Direzioni Territoriali;
- il riassetto logistico delle strutture dell'Agenzia in funzione di una maggiore integrazione tra i quattro settori core della stessa e della eliminazione di eventuali duplicazioni e funzioni ridondanti;
- la definizione di strutture centro-periferia e la conseguente gestione delle attività sulla base del modello centro-periferia;
- l'unificazione delle strutture operative anche in ragione del riassetto logistico.

A supporto delle progettualità organizzative sopra delineate sono in programma e parzialmente già avviate le seguenti attività:

- l'aggiornamento della mappa morfologica;
- l'adeguamento della struttura organizzativa di secondo livello al nuovo modello organizzativo;
- la definizione dell'assetto logistico secondo una nuova classificazione delle sedi dell'Agenzia e attraverso la valorizzazione del patrimonio immobiliare;
- la definizione di nuovi modelli di graduazione delle funzioni e responsabilità dirigenziali e di dimensionamento delle strutture dirigenziali.

Le modifiche organizzative saranno introdotte gradualmente per garantire la continuità dei processi operativi e minimizzare gli impatti sulle attività svolte sul territorio.

4. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

Nel triennio 2022-2024, ai fini del perseguimento degli obiettivi di politica fiscale assegnati dall'Organo politico, l'Agenzia è chiamata ad assicurare il suo contributo secondo le aree di intervento dello sviluppo della *customs* e *fiscal compliance*, dello sviluppo delle tecnologie digitali, del rafforzamento dell'intelligence e degli strumenti di contrasto al contrabbando e alle frodi nei vari ambiti di competenza.

L'Amministrazione continuerà ad assicurare un'efficace cooperazione con le altre Autorità nazionali ed europee preposte alla protezione dei confini esterni dell'Unione.

Sul piano strettamente interno, dovranno continuare il proprio corso sia il processo di riorganizzazione, sia l'analisi e la semplificazione di processi e procedure, al fine di potenziare l'efficacia dell'azione amministrativa e di garantire l'approdo a un modello organizzativo più rispondente alle attuali esigenze di questa Amministrazione.

L'Agenzia sconta tuttora le stringenti limitazioni alle capacità assunzionali che hanno comportato, negli ultimi anni, una costante e significativa contrazione del personale in servizio.

Per far fronte a tale criticità, l'Amministrazione ha utilizzato l'istituto della mobilità esterna, sia in adempimento di obblighi normativi, sia come scelta strategica; l'Agenzia ha, inoltre, attivato alcune procedure concorsuali, curando costantemente, anche tramite istituti di mobilità interna (interpelli specifici per singoli uffici, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei), l'equa distribuzione territoriale del personale in servizio e di prima assegnazione.

L'abolizione dei limiti imposti dalla disciplina del turn over e l'ingente numero di cessazioni previste hanno indotto, già dal 2020, a incrementare le acquisizioni di personale dall'esterno (mediante reclutamenti e mobilità), e tale obiettivo dovrà continuare a essere perseguito nel prossimo triennio.

Personale di qualifica dirigenziale

Nel triennio sono previsti conferimenti di incarichi dirigenziali ai sensi dell'art. 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in numero consentito dalle disposizioni vigenti, ordinarie ma anche speciali.

Per quanto riguarda le posizioni dirigenziali di livello generale, nel corso del triennio di riferimento le carenze da fronteggiare ai sensi delle sopra citate disposizioni di legge ordinarie e speciali sono 9 (8 unità nel 2022 e 1 unità nel 2024).

Nel 2022 è previsto l'ingresso di 40 dirigenti di seconda fascia vincitori di concorso pubblico, indetto dall'Agenzia con determinazione direttoriale prot. 141208 RU del 5 novembre 2021.

Nel 2023 si provvederà all'acquisizione di 10 dirigenti di seconda fascia vincitori dell'VIII corso- concorso indetto dalla SNA, nonché, ove consentito, di ulteriori unità mediante scorrimento della graduatoria della predetta procedura concorsuale indetta dall'Agenzia.

Ai fini dell'applicazione dell'articolo 28 bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel corso del triennio non sono previste cessazioni di dirigenti appartenenti alla prima fascia del ruolo, in relazione all'accesso al trattamento di quiescenza.

Personale appartenente alle aree funzionali

Per il 2022 sono programmati gli ingressi di circa 1400 unità, così distinte:

- 1 funzionario di III area – F1, vincitore del concorso per la provincia di Bolzano;
- 857 vincitori e idonei¹ della procedura a complessivi 766 posti per funzionari di III area – F1, indetta con determinazione n. 341753 del 5 ottobre 2020;
- 11 idonei del concorso per 40 funzionari di III area – F1 per la provincia di Genova;
- 1 ricostituzione del rapporto di lavoro III area – F2;
- 529 vincitori e idonei² della procedura a complessivi 460 posti per assistenti di II area – F3, indetta con determinazione n. 341773 del 5 ottobre 2020;
- 20 assistenti di II area – F3, vincitori del concorso per la provincia di Genova (D.L. 109/2018).

È previsto inoltre lo scorrimento di 152 unità ad esaurimento degli idonei della graduatoria relativa alle procedure per le progressioni verticali per il passaggio dalla seconda alla terza area indette nel 2019.

Nel primo semestre dell'anno 2022 saranno avviate nuove procedure concorsuali per il reclutamento di personale di seconda e di terza Area, nei limiti delle facoltà assunzionali di cui dispone l'Agenzia. L'assunzione dei vincitori di dette procedure concorsuali avverrà, presumibilmente, nel 2023.

Anche nell'anno 2024 l'Agenzia perseguirà, nei limiti delle risorse finanziarie disponibili, l'obiettivo di colmare le carenze nella dotazione organica del personale non dirigenziale mediante l'avvio di nuove procedure concorsuali e, ove consentito, lo scorrimento di idonei di proprie graduatorie vigenti.

Nel triennio di riferimento, potrà continuare anche l'acquisizione di personale tramite mobilità, nei limiti delle carenze di organico verificatesi e nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica, purché in possesso di pregressa esperienza in attività di polizia giudiziaria.

Tab. 1 - Prospetto consistenza media personale per gli anni 2021/2022
Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Qualifica/Tipologia	Piano 2021	Piano 2022	Variazione
Dirigenti	182	205	13%
Totale Area 3°	6.216	6.550	5%
Totale Area 2°	4.102	4.183	2%
Totale Area 1°	48	42	-13%
Totale personale	10.548	10.980	4%

Nella tabella è compreso il dato del personale ADM comandato e/o distaccato presso altre Amministrazioni.

¹ Ingressi determinati tenuto conto dell'andamento delle procedure concorsuali attualmente in svolgimento

² Ingressi determinati tenuto conto dell'andamento delle procedure concorsuali attualmente in svolgimento

Tab. 2 - Prospetto ore *pro-capite* per l'anno 2022
Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Tipologia	Previsione del Piano 2021	Previsione del Piano 2022	Variazione
Ore lavorabili lorde	1.850	1.836	-14
Ore di assenza per ferie	230	230	0
Ore lavorabili	1.620	1.606	-14
Ore di assenza per malattia	35	27	-8
Ore assenze per altre motivazioni	110	100	-10
Ore lavorabili ordinarie	1.475	1.479	4
Ore di straordinario	110	130	20
Ore lavorate pro capite	1.585	1.609	24

La tabella contiene la previsione 2022 delle ore pro-capite, le cui ore di malattia, assenze per altre motivazioni e straordinario sono calcolate sulla base dei preconsuntivi 2021, ipotizzando la continuazione del lavoro agile per una parte del personale.

Tab. 3 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale dirigente

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2022-2024 - PERSONALE DIRIGENTE																		
Qualifica	Posizioni dirigenziali	Personale al 31.12.2021	CARENZE fine 2021	USCITE 2022	ENTRATE 2022		Personale al 31.12.2022	CARENZE fine 2022	USCITE 2023	ENTRATE 2023		Personale al 31.12.2023	CARENZE fine 2023	USCITE 2024	ENTRATE 2024		Personale al 31.12.2024	CARENZE fine 2024
					Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia				Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia				Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		
DIRIGENTI I Fascia (1)	23	17	6	2	-	8	23	-	-	-	-	23	-	1	-	1	23	-
DIRIGENTI II Fascia (2)	242	158	84	7	40	35	226	16	56	50	-	220	22	3	-	-	217	25
DIRIGENTI	265	175	90	9	40	43	249	16	56	50	-	243	22	4	-	1	240	25

(1) Escluso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (1 unità) e comma 5-bis (1 unità).

(2) Sono esclusi gli 8 dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (inclusi tra quelli di I fascia), sono invece compresi 7 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo e i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (42 unità) e comma 5-bis (5 unità).

Tab. 4 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale delle Aree funzionali

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2022-2024 - AREE FUNZIONALI																						
ANNO		2021			2022								2023						2024			
Area	Dotazione organica (D.O.) (1)	Personale al 31.12.2021 (2)	CARENZE fine 2021 rispetto alla D.O.	USCITE 2022	ENTRATE 2022		PROGRESSIONI VERTICALI 2022		Personale al 31.12.2022	CARENZE fine 2022 rispetto alla D.O.	USCITE 2023	ENTRATE 2023		PROGRESSIONI VERTICALI 2023		Personale al 31.12.2023	CARENZE fine 2023 rispetto alla D.O.	USCITE 2024	ENTRATE 2024		Personale al 31.12.2024	CARENZE fine 2024 rispetto alla D.O.
					Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	Entrate	Uscite				Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	Entrate	Uscite				Nuove assunzioni	Mobilità/comandi		
TERZA AREA	6.990	5.458	1.532	308	870	65	152	-	6.237	753	274	813	50	-	-	6.826	164	245	220	50	6.851	139
SECONDA AREA	5.380	3.564	1.816	345	549	35	-	152	3.651	1.729	267	951	30	-	-	4.365	1.015	245	210	50	4.380	1.000
PRIMA AREA	210	51	159	4	-	-	-	-	47	163	7	-	-	-	-	40	170	10	-	-	30	180
TOTALE AREE	12.580	9.073	3.507	657	1.419	100	152	152	9.935	2.645	548	1.764	80	-	-	11.231	1.349	500	430	100	11.261	1.319

(1) Delibera del Comitato di gestione n. 321 del 27 ottobre 2016. Det. Dir. n. 25020/RI del 27.10.2016.

(2) Il dato comprende il personale dell'Agenzia sia in servizio che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo, nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia.

Tab. 5 - Distribuzione risorse umane per missione
Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Area	Programma 2022	Distribuzione % sul totale ore
TOTALE MISSIONI	15.732.385	100,00%
Area Gestione tributi e Servizi	6.517.739	41,43%
GESTIONE DEL TRIBUTATO	5.967.096	37,93%
SERVIZI AI CITTADINI, ENTI E ALTRE PP.AA.	254.365	1,62%
SERVIZI DI MERCATO	296.278	1,88%
Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi	5.331.580	33,89%
VIGILANZA E CONTROLLI	3.654.693	23,23%
ANTIFRODE	1.074.607	6,83%
<i>di cui dedicate ad attività di PG (AF05.01P02)</i>	249.017	
CONTENZIOSO	602.280	3,83%
Governo	1.501.179	9,54%
Supporto	2.100.264	13,35%
Area Investimento	281.623	1,79%
INNOVAZIONE	135.400	0,86%
FORMAZIONE	146.223	0,93%

5 LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE

Superate in parte le restrizioni imposte all'azione della formazione dalle misure adottate a seguito dell'emergenza epidemiologica dell'ultimo biennio, si auspica il ritorno a un utilizzo della modalità di erogazione della formazione c.d. "frontale" se non sistematico quantomeno complementare rispetto alla modalità "a distanza", adottata durante la fase critica della pandemia, che ha comunque consentito la continuità dell'azione, garantendo il raggiungimento di risultati soddisfacenti.

Nel prossimo triennio sarà obiettivo prioritario quello di progettare nuovamente iniziative in "aula" per quelle attività afferenti alla formazione specialistica, di natura tecnico-pratica, dove la presenza fisica consente la migliore fruizione e il più efficace apprendimento della materia oggetto dei corsi di formazione anche grazie alla possibilità di svolgere esercitazioni pratiche su apparecchiature o sistemi gestionali e di verificare concretamente le nuove procedure da adottare nei diversi ambiti operativi.

Quanto sopra verrà realizzato – beninteso – adeguando le aule adibite alla formazione ai parametri sul distanziamento imposti dall'emergenza sanitaria, tuttora operanti.

La pianificazione nel periodo in esame non potrà però non tener conto delle esperienze acquisite: si intende progettare nuove modalità di partecipazione alle attività di formazione, con percorsi formativi misti che prevedano l'integrazione di diverse tipologie didattiche, con moduli flessibili, in modalità sincrona e asincrona.

Non verranno quindi accantonate – si ribadisce – le conoscenze acquisite e l'esperienza maturata con la formazione organizzata in streaming: l'opzione delle videoconferenze e dei webinar, ormai consolidata e man mano perfezionata nella sua attuazione, sarà mantenuta per l'erogazione di talune iniziative, avendo potuto constatarne la compatibilità con lo svolgimento dell'attività lavorativa. Essa consente, nel contempo, sia una maggiore flessibilità per la partecipazione di funzionari a corsi organizzati da altre strutture o per l'individuazione di docenti in servizio presso altre realtà territoriali, sia una significativa economia sui costi di missione per formazione.

Per l'ottimale fruizione di tali iniziative risulta però necessario un significativo adeguamento dell'attrezzatura informatica e dei device (pc, microfoni, telecamere) a disposizione del personale.

In coerenza con quanto indicato anche nell'Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze, l'attività della formazione dovrà accompagnare, nel prossimo triennio, la revisione e la semplificazione dei processi al fine di migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa, la riorganizzazione dell'Agenzia, nonché l'inquadramento del personale neo assunto nei diversi percorsi presenti e la riqualificazione del personale in relazione ai nuovi profili professionali.

La strategia in materia di formazione sarà quindi in gran parte incentrata sui previsti ingressi del personale non dirigenziale e, in tale ottica, saranno perfezionati programmi didattici con l'obiettivo di assicurare il supporto conoscitivo delle materie core business di ADM e delle sue principali attività nei diversi settori e già nel breve periodo consentire un efficace inserimento all'interno dei servizi dell'Agenzia.

L'Agenzia prevede l'ingresso di circa 2.000 funzionari grazie a nuove procedure concorsuali ovvero grazie allo scorrimento delle graduatorie degli attuali bandi di concorso che prevedono un inserimento di 766 unità di III area e di 460 di II area con figure professionali appartenenti all'area amministrativa e tributaria, al settore contabile oltre a personale addetto ai servizi di collaudo e accertamento tecnico e in ambito accise, ovvero di supporto alle attività dei laboratori chimici e alle attività informatiche.

Il percorso completo, che avrà portata almeno biennale, garantirà un accrescimento professionale graduale in relazione alla normativa di riferimento, alle metodologie lavorative, alle tecnologie, alle procedure adottate e all'utilizzo di dedicati sistemi gestionali, in ogni specifico ambito lavorativo.

Da un punto di vista metodologico, il progetto consisterà in un percorso di inserimento lavorativo "misto" che preveda un primo momento comune a tutti, indipendentemente dall'area e dal profilo professionale di appartenenza, da svolgersi in aula presso le Direzioni di prima assegnazione e che consenta un immediato avvicinamento alle materie specialistiche dell'Agenzia (accise, dogane, giochi e tabacchi).

L'iter formativo proseguirà attraverso lo sviluppo e l'organizzazione di specifici percorsi in "training on the job" presso i rispettivi contesti di assegnazione e la progettazione di successive iniziative formative finalizzate ad incrementare le conoscenze e il livello di specializzazione e di professionalità del personale in argomento.

La formazione di "Inserimento lavorativo" sarà altresì destinata anche al personale la cui assunzione è prevista a seguito di politiche e procedure di mobilità esterna e attraverso istituti di mobilità interna (interpelli, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei) che ne mutino le mansioni.

Per sostenere le azioni necessarie al processo di riorganizzazione e di innovazione dell'Agenzia e per supportare l'introduzione dei nuovi profili professionali, più aderenti alle performance dei dipendenti, saranno progettati, laddove necessario, mirati interventi formativi dedicati al personale che cambierà funzioni rispetto a quelle del profilo di provenienza, in ragione dell'attribuzione di nuove mansioni rivenienti dal nuovo profilo assegnato.

Particolare attenzione verrà posta alla linea della formazione "manageriale" dedicata al personale con qualifica dirigenziale, soprattutto a seguito del conferimento di incarichi dirigenziali ex art. 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e in attesa dell'ingresso di 40 dirigenti di seconda fascia vincitori dell'apposito concorso appena bandito e in previsione dell'acquisizione di 10 dirigenti di seconda fascia vincitori dell'VIII corso concorso indetto dalla SNA.

Per valorizzare le competenze e le professionalità di dirigenti e funzionari chiave dell'Agenzia sarà esaminata la possibilità di stipulare una Convenzione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, ovvero di avvalersi del recente Protocollo d'intesa siglato tra il Ministro dell'Università e il Ministro per la Pubblica amministrazione che prevede strette collaborazioni e specifiche convenzioni con le Università per la realizzazione di corsi interamente dedicati all'Agenzia, non soltanto in ambito giuridico, tributario ed economico ma anche in materia di gestione delle risorse umane e del tempo, di team management, problem solving e tecniche di comunicazione.

Sul fronte più strettamente operativo, rimane di prevalente interesse assicurare e migliorare la performance dei funzionari impegnati nelle attività istituzionali soprattutto presso le Direzioni territoriali, oltre che prevedere la formazione per la rotazione del personale negli ambiti più esposti al rischio corruzione, secondo quanto previsto dal Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Agenzia.

Tra i settori che si intenderà accompagnare con mirati interventi formativi, sicuramente devono essere annoverati i controlli, le verifiche e il contrasto alle frodi, l'evasione fiscale, il riciclaggio e l'esportazione illecita di valuta, il gioco illegale e la tutela dei minori, la lotta alla contraffazione, il traffico illecito di armi, droga, rifiuti, alimenti e farmaci non rispondenti alla normativa sanitaria vigente; inoltre saranno previste attività rivolte al personale che si occupa di gestione e analisi delle banche dati dell'Agenzia nonché in materia di utilizzo di software per l'elaborazione dei dati e per analisi statistiche avanzate.

Per quanto riguarda la formazione linguistica, l'obiettivo è quello di consentire, al personale tutto, il raggiungimento di livelli progressivamente più alti di conoscenza dell'inglese e, ove possibile e richiesto, del francese e dello spagnolo, rafforzando nel contempo i livelli di apprendimento già raggiunti dai funzionari che operano a stretto contatto con organismi internazionali ovvero che partecipano in rappresentanza dell'Agenzia ad attività internazionali (gemellaggi, riunioni, programmi comunitari, visite di studio, ecc.); i corsi organizzati dall'Agenzia si dovranno focalizzare sugli aspetti comunicazionali, scritti e verbali, istituzionali (es.: come rispondere alle e-mail, effettuare presentazioni, formulare un discorso formale, scrivere un verbale, ecc.), ciò al fine di garantire un'adeguata operatività in ambito internazionale.

Continuerà l'impegno nel garantire la formazione obbligatoria per i funzionari inquadrati nel ruolo dell'Agenzia con il profilo di ingegnere e di chimico e la formazione necessaria a sostenere le attività del Comitato Unico di Garanzia con azioni volte a valorizzare la diversità (di genere, di orientamento sessuale, di origini etniche, di cultura o di abilità fisiche) all'interno dell'ambiente di lavoro.

Non da ultimo, verrà esaminata la possibilità di creare un "Albo dei formatori" interno, nel cui ambito andranno catalogate (e valutate) le esperienze didattiche dei docenti in servizio presso l'Agenzia.

Come già accennato, i mutamenti intervenuti nel processo della formazione in questi ultimi due anni hanno posto le basi per un cambiamento che vedrà l'abbandono di vecchi schemi per andare verso nuovi sistemi di interazione; dopo la fase sperimentale durante la pandemia, si rende necessario porre al centro della materia nuove competenze legate all'utilizzo delle risorse digitali.

Obiettivo primario sarà quello di consentire ai formatori la possibilità di progettare percorsi che possano essere fruiti, a seconda dei contenuti, nelle diverse modalità di erogazione della formazione e che presuppongano un rapido collegamento fra i diversi moduli, in aula e on-line; Il docente saprà svolgere anche funzioni di tutoraggio e coordinamento al fine di rendere l'esperienza didattica più strutturata, creando una maggiore continuità e flessibilità all'interno del percorso.

A tal fine e per migliorare alcuni aspetti della didattica, saranno studiati e progettati continui moduli incentrati sulle tecniche di comunicazione, sulla capacità di sviluppare interazione con la platea dei discenti, di gestione dei gruppi, sulla progettazione di un programma e di una lezione, oltre ad assicurare elementi base sul ciclo di vita della formazione.

6. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ

All'inizio del 2022, in coerenza con il ciclo della *performance* e ai sensi di quanto previsto dall'art. 48 del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle pari opportunità tra uomini e donne), l'Agenzia predispose il Piano triennale delle azioni positive 2022-2024, recante l'indicazione delle strategie volte a rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

Per azioni positive si intendono le misure temporanee e speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, sono finalizzate alla realizzazione della piena ed effettiva parità di opportunità tra individui, diversi fra loro in ragione di caratteristiche familiari, etniche, linguistiche, di genere, età, ideologiche, culturali, fisiche. La diversità, così intesa, deve costituire pertanto un'opportunità e non un ostacolo a una completa e reale fruizione dei diritti universali di uguaglianza e cittadinanza.

La strategia di settore, come elaborata con l'efficace contributo del Comitato Unico di Garanzia, è in sintonia con la direttiva n. 2/2019 del Ministro per la pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità e mira, per il 2022, in continuità con le strategie dei precedenti Piani triennali e con le azioni avviate *medio tempore*, a perseguire le seguenti direttrici:

- aggiornare il codice di condotta dell'Agenzia per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali, al *mobbing* e alle discriminazioni, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone, curando altresì la divulgazione delle misure e degli strumenti di autoregolamentazione;
- potenziare il ruolo del Comitato Unico di Garanzia e dei/delle Consiglieri di fiducia attraverso una sempre più stretta collaborazione con i soggetti ai quali a vario titolo sono attribuite competenze operative nell'ambito delle pari opportunità e del benessere organizzativo, pianificando altresì percorsi formativi per i/le componenti del CUG e i/le Consiglieri/e di fiducia;
- proseguire lo studio finalizzato all'introduzione del *Diversity manager*, figura che svolge il compito di riconoscere le differenze e di gestirle proficuamente, anche in termini di efficienza;
- potenziare ulteriormente l'informazione interna sul tema della flessibilità del lavoro, al fine di aggiornare costantemente il personale sulle opportunità offerte dalla normativa di settore (istituti a tutela di maternità e paternità, disciplina del *part-time*, lavoro agile);
- favorire ulteriormente l'attivazione di convenzioni per i/le dipendenti e la diffusione delle informazioni nei seguenti settori: mobilità, studio e formazione, cultura, sport e tempo libero, gestione della famiglia, salute e previdenza. In particolare sarà dato maggiore impulso all'attivazione di convenzioni con asili-nido, scuole dell'infanzia, ludoteche, *nursing*, assistenza agli anziani;
- avviare lo studio volto alla promozione di campagne di sensibilizzazione mirate e di iniziative di prevenzione e di *screening* medici gratuiti o a costi agevolati, relative a patologie predeterminate;
- concluso, nel 2021, lo studio volto all'istituzione di uno sportello psicologico presidiato da un professionista esterno, se ne favorirà l'implementazione.

Ove reso possibile dalla cessazione o dall'attenuazione dell'emergenza sanitaria tuttora in corso, sarà riavviato l'*iter* di condivisione dell'atto di disciplina in via ordinaria del ricorso al telelavoro

– recante i criteri preferenziali di accesso alle procedure selettive per l’attribuzione di postazioni di telelavoro e le modalità di svolgimento delle procedure – con il Comitato paritetico per l’innovazione di cui all’art. 6 del vigente CCNL. Detta iniziativa era stata interrotta proprio a causa dell’insorgere della pandemia.

Si continuerà, infine, a prevedere corsi in materia di pari opportunità, violenza di genere e *stalking* nei percorsi formativi di inserimento del personale neo-assunto.

Nel corso del 2022 si proseguirà con l’indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti tramite la somministrazione di un questionario – in forma anonima – e alla successiva valutazione dei risultati.

7. SMART WORKING

Stante il perdurare della situazione epidemiologica sul territorio nazionale, l’Agenzia continuerà ad attenersi alle disposizioni emanate dagli organi competenti, con particolare riguardo all’adozione di misure che favoriscano l’utilizzo della modalità agile della prestazione lavorativa e garantiscano la sicurezza della salute dei dipendenti nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, nonché alle LIUA, circolari e direttive nel tempo emanate dall’Agenzia stessa.

Superata l’emergenza epidemiologica, in linea con le disposizioni di legge e di contratto, sarà gestito il passaggio dalla modalità di lavoro agile propria della fase emergenziale a una modalità ordinaria, tramite l’elaborazione di un programma di sviluppo necessariamente progressivo e graduale, in considerazione dell’impatto innovativo sul modello organizzativo attuale.

Saranno comunque assicurate, tenuto conto dell’evoluzione dello stato emergenziale, le misure organizzative previste dall’art. 14, comma 1, della Legge n. 124/2015 al fine di favorire la “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle pubbliche amministrazioni”.

8. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL’AGENZIA

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

Tab. 7 – Costi di funzionamento

COSTI CORRENTI 2022	€/mln
Famiglia 3: Costi della produzione	123,0
Famiglia 4: Costi del personale	643,5
Famiglia 5: Costi generali	65,0
Totale	831,5

Tab. 8 – Retribuzioni al personale

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI	
Qualifica	Totale costi previsti* 2022
Totale Dirigenti (A)	24.725.772
Dirigenti	14.660.101
Dirigenti con contratto a tempo determinato **	10.065.671
Personale di livello non dirigenziale a tempo indeterminato (B)	492.686.071
Area terza	325.617.935
Area seconda	165.308.663
Area prima	1.759.473
POER (C)	4.538.601
TOTALE COMPLESSIVO (A+B+C)	521.950.444
* Gli importi sono relativi al trattamento economico fondamentale comprensivo dell'indennità di amministrazione al lordo degli oneri	
**Compensi relativi a incarichi attribuiti ai sensi dell'art. 19 comma 6 e comma 5-bis, ivi compreso il compenso relativo al Direttore	

9. PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Nel Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2022-2024, redatto in conformità all'art. 70, comma 6, del D.lgs. n. 300/1999 e dall'art. 5 del Regolamento di contabilità, viene fornita una rappresentazione degli investimenti corrispondenti alle attività progettuali che ADM intende mettere in atto. Il Piano 2022-2024 è stato elaborato tenendo conto delle linee strategiche 2022-2024, nonché sulla base delle esigenze di automazione e sviluppo dei servizi informatici e di potenziamento della struttura che connotano l'attività dell'Agenzia.

Le attività progettuali sono articolate in due macroaree e per ciascun progetto vengono descritti gli interventi specifici da realizzare, le finalità, i benefici, i risultati attesi e i relativi costi previsti per il triennio. La previsione di spesa costituisce limite di impegno solo per il 2022 in quanto, per i due anni successivi, i dati indicati nel piano devono essere intesi come proiezioni variabili in funzione del grado di realizzazione degli interventi pianificati e delle risorse che si renderanno effettivamente disponibili nei corrispondenti esercizi finanziari.

La prima macroarea, "**Evoluzione del sistema informativo (ICT)**", raggruppa le attività progettuali a contenuto ICT tramite le quali ADM mira sia all'adeguamento dei servizi forniti alle evoluzioni normative unionali e nazionali, sia all'innovazione dei processi amministrativi, in modo da

rendere più efficace ed efficiente l'azione di ADM stessa. Inoltre, gli interventi individuati puntano a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, per migliorare la qualità complessiva del servizio telematico. Rientrano tra questi interventi quelli inerenti all'innovazione del patrimonio informativo, al fine di sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi doganali, migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l'efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale.

Sono, inoltre, comprese le attività inerenti all'innovazione e allo sviluppo del sistema informatico di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi, nonché quelle finalizzate a potenziare i servizi *on-line* di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e a ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Sono, infine, previsti gli interventi di potenziamento degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso tenuto conto che all'interno di un progetto pluriennale sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi. Rientrano nella macroarea anche la progettazione e la realizzazione dei servizi informatici da mettere a disposizione per il funzionamento della società Qualitalia, progetto correlato alla legge n. 126/2020, che all'art. 103 ha previsto la creazione di una società interamente partecipata da ADM, denominata "Qualitalia", che – servendosi dei laboratori all'avanguardia e del personale altamente qualificato dell'ADM – potrà rilanciare a condizioni di mercato un bollino di qualità per la certificazione delle merci.

Nella seconda macroarea, "**Qualificazione del patrimonio**" rientrano i progetti volti a migliorare e consolidare il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici attraverso lo sviluppo delle dotazioni strumentali per accrescere le potenzialità di indagine analitica dei laboratori, nonché gli interventi logistico-strutturali connessi tra l'altro all'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D.Lgs. n. 81/2008. Vi rientrano altresì le azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento strutturale, anche in funzione della riduzione dell'impatto ambientale e gli interventi per l'acquisizione di beni ed attrezzature tecnologiche finalizzate a garantire la regolare operatività e migliorare la qualità e l'efficacia delle attività di controllo al fine di rendere le dogane italiane sempre più competitive nel contesto europeo ed internazionale.

Rientrano in questa macroarea anche i progetti di potenziamento dell'attività di controllo. Nel prossimo triennio difatti l'ADM intende avviare un processo di ammodernamento generale con consistenti investimenti, per sostituire le apparecchiature ormai obsolete e per incrementare la strumentazione tecnologica legata ai controlli e rendere, così, le dogane italiane sempre più competitive e all'avanguardia rispetto agli altri partner europei e, soprattutto, conseguire più elevati margini di efficienza nelle attività di competenza.

Progetti per l'evoluzione del sistema informativo (ICT)

Rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

- sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali dell'ADM (*Digitalizzazione e automazione porti, Evoluzione sistemi accise, Evoluzione sistema doganale, Progetti di ricerca*);

- potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni (*Supporto per analisi, studi, content management e produzioni multimediali*);
- realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Sistemi di supporto e back-office; Sistemi di BI e Data Lake, Data intelligence e sale analisi, Sistemi Antifrode, Progetti di transizione digitale*);
- acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Gestione ed evoluzione infrastruttura, Sistemi di videosorveglianza e telerilevamento delle aree doganali, Qualitalia*);
- potenziare i sistemi informatici preposti all'esercizio delle funzioni istituzionali in materia di giochi e di tabacchi (*Evoluzione sistemi Monopoli*).

Progetti per la qualificazione del patrimonio

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

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

Il prospetto che segue riporta il fabbisogno complessivo dei costi di investimento stimato per il triennio 2022-2024.

Costi stimati per investimenti nel triennio 2022-2024

Macroaree progettuali	Costi			
	2022	2023	2024	Totale 2022-2024
	Importi in milioni di €			
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	95,000	75,000	70,000	240,000
Qualificazione del patrimonio	204,802	244,746	166,000	615,548
Totale	299,802	319,746	236,000	855,548

ALLEGATO 3

SISTEMA INCENTIVANTE

INDICE

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

PREMESSA

Il presente allegato definisce:

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

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

1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2022, individuata nel medesimo ammontare dell'anno precedente, è costituita da una quota parte dello stanziamento anno 2021 del capitolo 3920, piani gestionali 1 e 3. Detta quota è integrata con apposito provvedimento in corso di gestione ai sensi dell'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015, con le modalità e nel rispetto dei vincoli ivi previsti.

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

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

2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

Area strategica 1 – Competitività e sostegno alla crescita			
OBIETTIVI	Indicatori di <i>performance</i>	Peso Indicatore	Target 2022
1. Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance (peso obiettivo: 10%; Valore 1,2 €/mln)	Percentuale di navi che utilizzano il pre-clearing rispetto a quelle che utilizzano lo sdoganamento tradizionale <i>(indicatore volto a misurare la diffusione della procedura pre-clearing, con la quale si conseguono significative riduzioni dei tempi di sdoganamento delle merci).</i>	30	15%
	Nuovi progetti di transizione al digitale completati <i>(indicatore volto a misurare il grado di completamento dei progetti di digitalizzazione di ADM).</i>	35	3
	Servizi di pagamento disponibili su Opera utilizzando PagoPA <i>(indicatore volto a misurare l'evoluzione dell'Agenzia nel processo di digitalizzazione dei pagamenti. PagoPa contribuisce all'indicatore europeo "Digital Economy and Society Index (DESI)". Tale indicatore rappresenta il numero di servizi di pagamento resi tramite pagoPa).</i>	35	24
		100	
2. Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti (peso obiettivo: 15%; Valore 1,8 €/mln)	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza <i>(indicatore rivolto a misurare la capacità dell'Agenzia di rispondere alla quasi totalità delle istanze dell'utenza in materia tributaria entro un termine inferiore a quello previsto (15 giorni)).</i>	30	70%
	Riduzione delle tempistiche di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti (ITV) rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 gg. – prima dei 120 gg. previsti – sul totale delle informazioni rilasciate) <i>(indicatore volto a misurare la rapidità di risposta dell'Agenzia in ordine alle richieste dell'utenza relative alle Informazioni Tariffarie Vincolanti, istituto del Codice Doganale Unionale).</i>	20	30%
	Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 35 giorni rispetto ai 45 previsti <i>(indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio rispetto al termine fissato).</i>	20	75%
	Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani (import, export e transito) <i>(indicatore volto a misurare le prestazioni dell'Agenzia al fine di favorire la compliance degli utenti, favorendo la semplificazione delle operazioni di sdoganamento).</i>	30	95%
	100		
TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 1: 3 €/mln			

Area strategica 2 – Fiscalità			
OBIETTIVI	Indicatori di performance	Peso Indicatore	Target 2022
3. Prevenire gli inadempimenti tributari (peso obiettivo: 20%; Valore 2,4 €/mln)	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit) <i>(indicatore volto a evidenziare una diversa strategia dei controlli doganali orientata non più sull'esame della singola transazione ma, in particolare, alla selezione dell'operatore da sottoporre a controllo al fine di accertare il corretto svolgimento delle attività doganali (complessivamente rilevando le capacità aziendali di rispettare e conformarsi agli obblighi di natura tributaria ed extra tributaria).</i>	25	120
	Indice di presidio del territorio nel settore degli alcoli <i>(indicatore volto a valutare il tasso di effettuazione delle verifiche con accesso aventi carattere di ordinarietà, rappresenta la capacità di controllo dell'Agenzia nel settore degli alcoli).</i>	25	30%
	Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 25 gg. dal versamento (settore giochi) <i>(indicatore di tempestività dell'azione amministrativa con riguardo alla verifica di regolarità dei versamenti effettuati dai concessionari).</i>	25	95%
	Numero di controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore tabacchi (esclusi PLI) <i>(indicatore volto a valorizzare le attività di controllo dell'Agenzia nel settore dei depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi ad eccezione dei depositi di prodotti liquidi da inalazione).</i>	25	185
		100	
4. Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria (peso obiettivo: 20%; Valore 2,4 €/mln)	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise, energie ed alcoli <i>(indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli in materia di accise, energie ed alcoli sulla base di una mirata analisi dei rischi).</i>	20	75%
	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond) <i>(indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a contrastare il fenomeno evasioni nel settore dell'IVA Intracomunitaria sulla base di una mirata analisi dei rischi).</i>	25	64%
	Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti <i>(indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli in materia di accise, energie ed alcoli sulla base di una mirata analisi dei rischi nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti).</i>	25	60%
	Accertamenti confermati in giudizio <i>(indicatore volto a misurare l'efficacia in sede giudiziaria dell'attività di accertamento e verifica).</i>	30	62%
		100	
TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 2: 4,8 €/mln			

Area strategica 3 – Legalità			
OBIETTIVI	Indicatori di <i>performance</i>	Peso Indicatore	Target 2022
5. Proteggere cittadini, imprese e tutelare il territorio negli ambiti di competenza (peso obiettivo: 15%; Valore 1,8 €/mln)	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti <i>(indicatore che misura l'efficacia dei controlli finalizzati a verificare la sicurezza dei prodotti, con riferimento al controllo di conformità alle norme tecniche (ove si tenda a verificare che le merci siano conformi alle norme internazionali, comunitarie o nazionali ad esse relative) nonché al controllo di qualità (ove ci si riferisca ad ogni altra tipologia di controllo tendente ad accertare che le merci corrispondano ai requisiti minimi di qualità/sicurezza previsti dalla legislazione e dalla regolamentazione ad esse relative)</i>	30	45%
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione <i>(indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli indirizzati a contrastare il fenomeno della contraffazione sulla base di una mirata analisi dei rischi).</i>	30	26%
	Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici <i>(indicatore misura la quantità di distributori automatici controllati ai fini del rispetto del divieto di vendita ai minori, in rapporto alla platea di riferimento)</i>	40	18%
		100	
6. Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale (peso obiettivo: 10%; Valore 1,2 €/mln)	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento <i>(indicatore volto a misurare il numero degli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento controllati dall'Agenzia in rapporto alla platea di riferimento).</i>	40	12%
	Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT <i>(indicatore volto a mantenere il presidio in merito alla conformità tecnico operativa delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse).</i>	40	15
	Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti nell'anno <i>(Indicatore volto a misurare l'efficacia dell'azione dell'Agenzia nel settore dei giochi telematici, atta a scongiurare il proliferare di siti con offerta di gioco illegale).</i>	20	180
		100	
TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 3: 3 €/mln			

Area strategica 4 – Risorse			
OBIETTIVI	Indicatori di performance	Peso Indicatore	Target 2022
7. Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione (peso obiettivo: 10%; Valore 1,2 €/mln)	Ore di formazione media pro-capite (al netto della formazione per i neoassunti) <i>(indicatore volto a misurare l'impegno dell'Agenzia nell'aumentare le capacità professionali delle risorse umane).</i>	40	$8 \leq x \leq 10$
	Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore erogate <i>(indicatore volto a rilevare la capacità dell'Agenzia a specializzare, nelle materie di core business (dogane, accise, giochi, tabacchi e antifrode), un numero crescente di dirigenti e funzionari chiave di ADM).</i>	40	45%
	Percentuale di incidenti informatici (violazione dei dati personali) notificati entro 24 ore rispetto alle 72 ore previste dalla vigente normativa <i>(indicatore volto a rilevare l'attenzione e la tempestività dell'azione dell'Agenzia relativamente all'applicazione della normativa sulla protezione dei dati personali in caso di incidenti informatici).</i>	20	85%
		100	
TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 4: 1,2 €/mln			
TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE: 12 €/mln			

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

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

3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

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

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

Al valore della percentuale di realizzazione dell'indicatore (" I_{nm} "³) è associata una *valutazione* (V_{nm}) quantificata attraverso una funzione che ha le seguenti caratteristiche:

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

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

Percentuale di conseguimento dell'indicatore	Risultati ottenuti dalla funzione di valutazione
Da 0 a 50	0
51	2,4
52	4,9
53	7,3
54	9,7
55	12,1
56	14,6
57	17
58	19,4
59	21,9
60	24,3
61	26,7
62	29,1
63	31,6
64	34

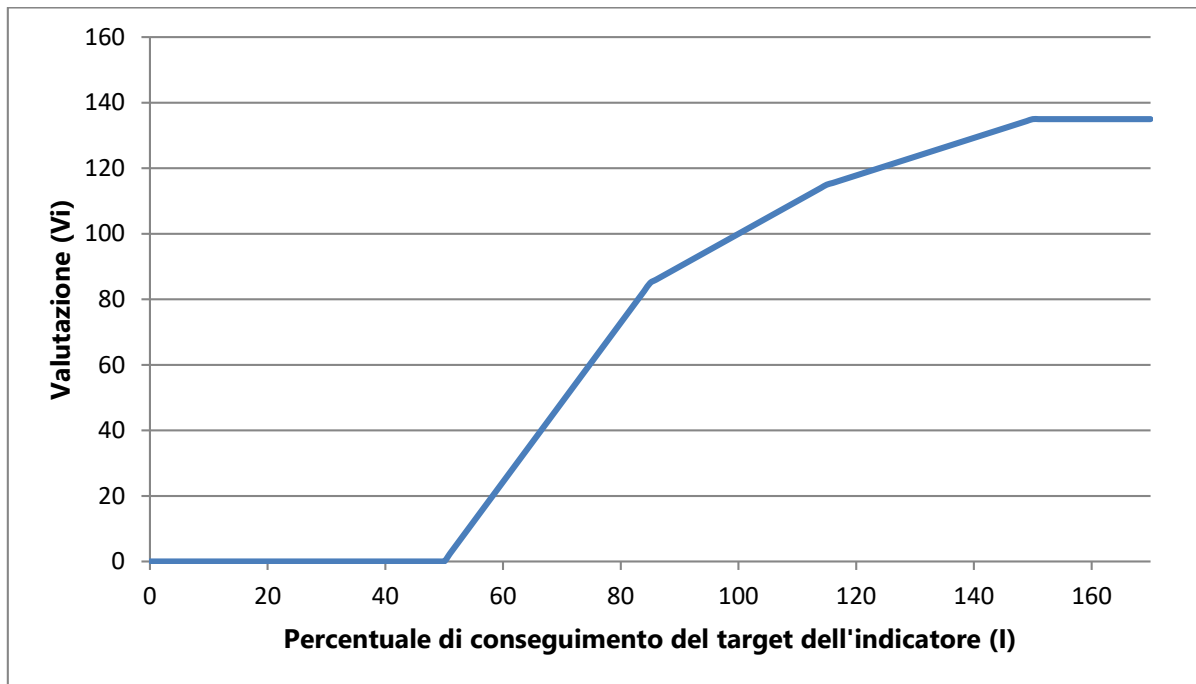
65	36,4
66	38,9
67	41,3
68	43,7
69	46,1
70	48,6
71	51
72	53,4
73	55,9
74	58,3
75	60,7
76	63,1
77	65,6
78	68
79	70,4
80	72,9
81	75,3
82	77,7

³ La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

83	80,1
84	82,6
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100
101	101
102	102
103	103
104	104
105	105
106	106
107	107
108	108
109	109
110	110
111	111
112	112
113	113
114	114
115	115
116	115,5
117	116,1
118	116,7
119	117,2
120	117,8
121	118,4
122	119
123	119,5
124	120,1
125	120,7
126	121,3
127	121,8
128	122,4
129	123
130	123,5
131	124,1
132	124,7
133	125,3
134	125,8
135	126,4
136	127
137	127,6
138	128,1
139	128,7
140	129,3
141	129,8
142	130,4

143	131
144	131,6
145	132,1
146	132,7
147	133,3
148	133,9
149	134,4
150 e oltre	135

Graficamente:



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

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo, VOB_m , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi⁴.

⁴ In termini formali: $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{i_{nm}} \times VI_{nm}$, dove "pi" sono i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

4. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

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

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

In particolare:

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

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

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

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

ALLEGATO 4

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

INDICE

<u>1.</u> PREMESSA.....	2
<u>2.</u> IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE.....	3
<u>2.1</u> Il processo di monitoraggio	3
<u>2.2</u> Il monitoraggio infrannuale.....	3
<u>3.</u> LA VERIFICA DEI RISULTATI	3
<u>3.1</u> Oggetto della verifica	3
<u>3.2</u> Il processo di verifica.....	4
<u>3.3</u> Redazione del rapporto di verifica	4
<u>3.4</u> I flussi informativi per la verifica	5
Scheda 1	12
Scheda 2.....	13
Scheda 3.a	14
Scheda 3.b	15
Scheda 4.....	16

1. PREMESSA

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

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

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

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

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

2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE

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

2.1 Il processo di monitoraggio

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante l'analisi delle informazioni di cui al successivo punto 2.2 (monitoraggio infrannuale).

Il monitoraggio dell'andamento della gestione potrà essere effettuato anche mediante 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'Agazia.

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

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

2.2 Il monitoraggio infrannuale

Con riguardo all'anno di competenza, per l'esercizio dell'attività di monitoraggio, l'Agazia si impegna a fornire:

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

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

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

3. LA VERIFICA DEI RISULTATI

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

3.1 Oggetto della verifica

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

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

3.2 Il processo di verifica

L'Agenzia invia annualmente:

- entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili, un *report* preliminare sui risultati - riferiti ai singoli indicatori di output del Piano delle attività - conseguiti al 31 dicembre, del quale si tiene conto per l'erogazione dell'acconto della quota incentivante ex articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 di cui all'articolo 4, comma 6, lettera a), della presente Convenzione, e una sintetica relazione sui risultati riferiti ai singoli indicatori di output del Piano delle Attività conseguiti al 31 dicembre;
- entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre di ciascun esercizio, relativi a tutti gli elementi presenti nel Piano dell'Agenzia, accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sono rappresentati secondo il formato previsto nelle schede di verifica di seguito riportate. Relativamente agli aspetti contabili, le informazioni sono trasmesse in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

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

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

3.3 Redazione del rapporto di verifica

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

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

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

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

3.4 I flussi informativi per la verifica

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

1. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento dei singoli indicatori di performance e di impatto e del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 3.a e 3.b);
2. le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
 - ✓ attività di contrasto degli illeciti extra tributari, con evidenza delle riscossioni monetarie;
 - ✓ attività di autotutela distinta per area dogane, area accise, area monopoli, evidenziando, tra l'altro, sia per l'anno di competenza sia per l'anno precedente, i valori numerici e monetari delle istanze accolte;
 - ✓ numero del totale degli interventi di audit con specifica indicazione di quelli effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione con una descrizione per ciascun intervento di audit degli esiti e delle iniziative adottate a fronte degli esiti;
 - ✓ esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
 - ✓ iniziative adottate a fronte degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;
3. attività di formazione con particolare riguardo a:
 - ✓ tipologie di corsi svolti distinguendo tra interni ed esterni, con descrizione dei costi sostenuti;
 - ✓ tipologie di corsi, distinti per materia, a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione e relativi esiti;
4. livello di attuazione del Piano degli investimenti con l'evidenziazione di SAL e SAC e con una descrizione di quelle attività che presentano rilevanti scostamenti;
5. indagini di *customer satisfaction* avviate autonomamente dall'Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al paragrafo 3, punto 1 dell'Allegato 1;
6. attività svolta in materia di giochi pubblici, con particolare riguardo al contrasto al gioco minorile;
7. attività svolta in materia di razionalizzazione territoriale della rete di raccolta del gioco;

8. i dati sull'uso delle risorse finanziarie, umane e informatiche mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro-processi aggregati a livello complessivo di Agenzia (cfr. scheda 4);
9. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentati nelle seguenti tabelle:

ASI 1 – COMPETITIVITA' E SOSTEGNO ALLA CRESCITA	
Obiettivi	Indicatori
<p>OB. 1 Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari e orientare i servizi offerti ai bisogni dei contribuenti/utenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate
<p>OB. 2 Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tasso di disponibilità tecnica nell'utilizzo del sistema telematico doganale - Numero totale dei quesiti tributari pervenuti tramite servizio URP - Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi - Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi - Numero totale dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti - Numero totale corridoi controllati - Numero corridoi controllati attivati nell'anno - Numero di progetti di innovazione tecnologica e di processo a finanziamento esterno cui partecipa l'Agenzia - Numero di nuovi operatori economici aderenti al progetto RE.TE. - Numero di navi in <i>preclearing</i> per il settore <i>automotive</i> e per i prodotti alla rinfusa - Numero totale IVO - Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni - Indice di tempestività di rilascio dei nulla osta di esercizio (NOE) per gli apparecchi da intrattenimento ai sensi dell'art. 110, comma 6a) del TULPS (% dei NOE emessi entro 7 giorni dalla richiesta, rispetto al termine di 90 giorni previsto dal Regolamento)

ASI 2 – FISCALITÀ

Obiettivi	Indicatori
<p>OB. 3 Prevenire gli inadempimenti tributari</p>	<p>Numero controlli doganali Numero controlli Accise con esclusione dei tabacchi Numero controlli articolati per tipologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verifiche INTRA - Verifiche Plafond - Revisioni di accertamento ed altri controlli con accesso - Controlli fisici allo sdoganamento - Controlli documentali allo sdoganamento - Controlli <i>scanner</i> - Verifiche ordinarie - Revisioni di iniziativa su base documentale in ufficio - Controlli FEAGA - Controlli audit AEO - Verifiche tecnico amministrative - Violazioni alla normativa valutaria (numero verbali elevati) - Numero di controlli ai passeggeri - Tasso di positività controlli ai passeggeri - Numero di controlli in materia di autotrasporto internazionale - 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 - Totale IVA imponibile fatture presentate <ul style="list-style-type: none"> - Imponibile recupero IVA tramite OTELLO - Numero totale atti accertamento Dogane - Numero di soggetti controllati settore accise/platea totale <p>Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati</p>

<p>OB. 4 Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria</p>	<p>Incidenza dei controlli allo sdoganamento su totale delle dichiarazioni presentate (numero controlli effettuati/totale dichiarazioni presentate):</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentale - scanner - visita fisica <p>Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione</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>Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentale - visita merce - scanner <p>Valore dei tabacchi sequestrati, esclusi quelli contraffatti</p> <p>Valore dei sequestri in materia valutaria</p> <p>MDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IVA intra - Plafond - altri controlli - verifiche accise <p>Maggiori Diritti Accertati per effetto dell'intervento ex art. 35, comma 35, del D.L. 223/2006, convertito dalla legge 248/2006 nei settori a rischio</p> <p>Contenzioso ambito tributario: dogane, accise compresi tabacchi, monopoli (CTP - CTR - Corte di cassazione):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ricorsi pervenuti nel 2022 (valori assoluti); - Ricorsi in carico al 31/12/2021 (valori assoluti); - Numero sentenze pronunciate nel 2022 suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali); - Valore sentenze pronunciate nel 2022 suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali). <p>Contenzioso civile e amministrativo Monopoli (primo grado, secondo grado, Corte di cassazione):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atti introduttivi (ricorsi, citazioni) pervenuti nel 2022 (valori assoluti); - Cause in carico al 31/12/2021 (valori assoluti); - Numero sentenze pronunciate nel 2022 suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali);
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Valore sentenze (Civile) pronunciate nel 2022 suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali). <p>Altri dati relativi al contenzioso tributario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio - numero di avvisi annullati in autotutela e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati annullati; - Numero di avvisi definiti con adesione e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definita con adesione; - Numero di avvisi definiti per acquiescenza e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definita per acquiescenza; - Numero di avvisi definiti per mediazione e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definita per mediazione; - Numero di avvisi oggetto di ricorso innanzi alle Commissioni tributarie provinciali e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati per cui è stato proposto ricorso; - Numero di avvisi restanti e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti restanti. <p>Numero delle proposte di mediazione in materia di giochi formulate dall'Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)</p>
--	--

;

ASI 3 – LEGALITÀ	
Obiettivi	Indicatori
<p>OB. 5 Proteggere cittadini, imprese e tutelare il territorio negli ambiti di competenza</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria; - Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione - Violazioni delle norme Accordo di Madrid – tutela del made in Italy - Numero delle richieste di tutela dei marchi presenti nella banca dati FALSTAFF - Violazioni delle norme in materia fitosanitaria e CITES - Prodotti sequestrati in materia di stupefacenti
<p>OB. 6 Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di soggetti controllati settore giochi/platea totale (esercizi che effettuano la raccolta scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento e intrattenimento) - Numero controlli bingo - Numero controlli scommesse

	<ul style="list-style-type: none"> - Numero controlli apparecchi - Numero controlli gioco <i>online</i> - Numero controlli su produttori di schede - Numero controlli su produttori di apparecchi - Numero illeciti contestati ai sensi dell'art. 7, comma 9, D.L. 158/2012 - Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012 - Numero di siti internet inibiti - Volume complessivo della raccolta dei giochi - Volume raccolta Lotterie - Volume raccolta Lotto - Volume raccolta Giochi numerici a totalizzatore - Volume raccolta gioco a base ippica - Volume raccolta gioco a base sportiva - Volume raccolta Apparecchi - Volume raccolta VLT - Volume raccolta Comma 7 - Volume raccolta giochi di carte organizzata in forma diversa dal torneo e giochi di sorte a quota fissa - Volume raccolta scommesse virtuali - Volume raccolta <i>Betting Exchange</i> - Volume raccolta Giochi di abilità a distanza - Volume raccolta Bingo - Valore complessivo delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) - Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg. dal versamento - Numero irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU - Numero avvisi bonari emessi
--	--

ASI 4 – RISORSE	
Obiettivi	Indicatori
OB. 7. Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione	Relazione sulle azioni intraprese dall'Agenzia a tutela della salute dei lavoratori

SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

Scheda 1

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

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

Scheda 2

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

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

Scheda 3.a

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

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

Scheda 3.b

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

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

Scheda 4

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

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

