



# ***CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2011-2013***

---

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

## INDICE

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

## ALLEGATI

*Allegato 1: Sistema di relazioni tra Ministero e Agenzia*

*Allegato 2: Piano dell’Agenzia*

*Allegato 3: Sistema incentivante*

*Allegato 4: Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati*

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

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

## **ARTICOLO 1**

### **DEFINIZIONI**

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:

- a) **Ministro:** Ministro dell'Economia e delle Finanze;
- b) **Ministero:** Ministero dell'Economia e delle Finanze nelle sue articolazioni centrali;
- c) **Direttore dell'Agenzia:** Direttore dell'Agenzia delle Dogane;
- d) **Agenzia:** Agenzia delle Dogane;
- e) **Dipartimento:** Dipartimento delle Finanze;
- f) **D.Lgs. 300/99:** Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300;
- g) **Legge finanziaria 2004:** Legge 24 dicembre 2003, n. 350;
- h) **Legge finanziaria 2006:** Legge 23 dicembre 2005, n. 266;
- i) **Legge finanziaria 2007:** Legge 27 dicembre 2006, n. 296;
- j) **D.L. 112/2008:** Decreto Legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni nella Legge 6 agosto 2008, n. 133;
- k) **D.L. 78/2010:** Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni nella Legge 30 luglio 2010 n. 122;
- l) **Legge di stabilità 2011:** Legge 13 dicembre 2010, n.220;
- m) **Legge di bilancio 2011:** Legge 13 dicembre 2010, n.221;
- n) **Atto di indirizzo:** Atto di indirizzo del Sig. Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2011-2013.

## **ARTICOLO 2**

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

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01.01.2011 - 31.12.2013, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 300/99 e degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.

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

### **ARTICOLO 3**

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

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

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

#### **ARTICOLO 4**

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

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

3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'art. 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce le risorse disponibili sul capitolo 3920 stanziato dalla Legge di bilancio 2011, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno. Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli di finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie, ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.
4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3920, a seguito di specifica comunicazione da parte dell'Agenzia sulla ripartizione effettuata ai sensi dell'art. 60 del D.L. 112/2008, il Dipartimento trasferisce:
  - in due rate di uguale importo le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese fisse o aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi, da erogarsi la prima entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Sig. Ministro e la seconda il 1° luglio. In caso di ricorso all'esercizio provvisorio da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata dello stesso, il Dipartimento erogherà le somme in dodicesimi;
  - in dodicesimi, ex art. 60 del D.L. 112/2008, le risorse per le spese di funzionamento frazionabili, diverse da quelle riportate nel punto precedente. Il primo dodicesimo sarà erogato entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da Legge di bilancio emanato dal Sig. Ministro.
1. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2010 ex art. 59 del D.Lgs. 300/99, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:
  - un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell'Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati";

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

Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa al 2011 può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio ed al 30 novembre dell'esercizio di competenza.

L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui al presente punto 5 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.

6. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2011 ed in un'unica soluzione:

- le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al punto 4 da determinarsi in applicazione dell'art. 1, comma 75, della Legge finanziaria 2006;
- le risorse relative alla rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno, nonché le risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria degli immobili indicati;
- le risorse finanziarie in applicazione dell'art. 3, comma 165, della Legge finanziaria 2004, secondo le disposizioni dell'art. 67, comma 3, del D.L. 112/2008 nonché dell'art. 9, comma 33, del D.L. 78/2010.

7. A seguito dell'emanazione dei relativi provvedimenti amministrativi ed in un'unica soluzione, il Dipartimento trasferisce le risorse per la corresponsione al personale dell'indennità di vacanza contrattuale a decorrere dall'esercizio 2010 fino ai rinnovi contrattuali, nei limiti della quota parte prevista sul fondo contratti del pubblico impiego.

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



- dall'Unione Europea, finalizzati ad ulteriori potenziamenti rispetto a quelli previsti dal Piano dell'Agenzia, per attività di accertamento, ispettive e di contrasto alle frodi nei settori dogane ed accise (articolo 3, comma 1, lettera i, n. 3 della Legge n. 349/89) e di realizzazione dei programmi di azione in materia di controlli delle spese del FEAGA - Sezione Garanzia;
  - da organismi nazionali e comunitari, per la realizzazione di progetti comunitari, sperimentazione e studi;
  - dal Bilancio dello Stato, per assicurare l'attuazione del D.L. 51 del 4/4/2002, convertito in legge n. 106 del 7/6/2002, inerente la distruzione dei mezzi di trasporto sequestrati o confiscati a seguito di operazioni di Polizia contro fenomeni di immigrazione clandestina.
9. Gli importi di cui ai commi 3, 4, 5, 6, 7 e 8 sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12107 "Agenzia delle Dogane" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
10. La gestione dei residui propri, derivanti da impegni assunti fino al 31 dicembre 2000 dal soppresso Dipartimento delle Dogane, è affidata al Dipartimento che può operare anche tramite funzionario delegato degli Uffici dell'Agenzia. Gli adempimenti cui è tenuta l'Agenzia sono disciplinati dalla circolare n. 13266 del 13 novembre 2009.
11. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e rimborsi di imposte e relativi interessi di mora ed alle imposte sui beni dello Stato è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative.

## **ARTICOLO 5**

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

1. Qualora nel corso di ciascun esercizio del triennio subentrino rilevanti mutamenti nel quadro economico nazionale ovvero modifiche normative, variazioni attinenti a significativi profili organizzativi ovvero variazioni delle risorse finanziarie rese disponibili che incidano in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi del Piano delle attività, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione ed ai relativi adeguamenti annuali.

Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del Bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.

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

## **ARTICOLO 6**

### ***CONTROVERSIE***

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



---

## ALLEGATO 1

---

---

*SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO ED AGENZIA*

---

## INDICE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **4. SISTEMI INFORMATIVI**

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

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

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

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

Per l'esercizio delle funzioni di coordinamento e monitoraggio del Sistema Informativo della Fiscalità proprie del Dipartimento, l'Agenzia si impegna a trasmettere al Dipartimento 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 a DigitPA. Inoltre l'Agenzia si impegna a trasmettere, ove necessario, ulteriori informazioni utili al governo del contratto quadro dei servizi.

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

## **5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA**

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

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, nell'ambito dei tavoli tecnici di coordinamento, le azioni e gli interventi volti all'integrazione delle banche dati dell'Amministrazione Finanziaria ed all'incremento della qualità dei flussi informativi.

L'Agenzia si impegna, ai fini suddetti, a fornire alle altre Agenzie e ad altre Pubbliche Amministrazioni, ove previsto dalla norma, le informazioni utili allo svolgimento dei loro compiti istituzionali per incrementare la "tax compliance" e migliorare la qualità dei servizi erogati ai contribuenti. I dati elementari sono forniti



dall'Agenzia a titolo gratuito. Gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico della Struttura richiedente.

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

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

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

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

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

Fermo restando quanto disposto in materia di assegnazione di personale agli Uffici di diretta collaborazione dal D.P.R. 227/2003 – concernente il Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro – anche se la richiesta riguarda personale con qualifica dirigenziale, il Dipartimento, per il perseguimento dei propri fini istituzionali, può richiedere il supporto e la collaborazione dell'Agenzia, nonché il contributo di singole professionalità ivi in servizio.

Il distacco di personale dell'Agenzia può riguardare, per ciascun anno del triennio, un numero massimo pari allo 0,75% dei dipendenti in servizio presso la stessa. L'Agenzia accoglie la richiesta del Dipartimento, salvo particolari e

motivate esigenze di permanenza di tale personale presso sedi particolarmente carenti. L'Agenzia e il Dipartimento in occasione delle procedure di interpello concorderanno di volta in volta il coefficiente di personale per il quale, considerate le esigenze di servizio, potrà cessare la posizione di distacco.

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

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

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

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

Durante il periodo di permanenza presso la Commissione Europea per i posti END, per gli 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.



---

## ALLEGATO 2

---

---

---

*PIANO DELL'AGENZIA*

---

## INDICE

PREMESSA.....	3
<b>Contesto comunitario ed internazionale .....</b>	<b>3</b>
<b>Contesto interno .....</b>	<b>4</b>
IL PIANO .....	6
<b>Strategia triennale .....</b>	<b>6</b>
ASI 1 - Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari.....	8
ASI 2 - Servizi agli utenti.....	9
ASI 3 - Attività di governo e di supporto .....	10
RISORSE UMANE.....	21
<b>Strategia in materia di risorse umane.....</b>	<b>21</b>
FORMAZIONE .....	23
PIANO DEGLI INVESTIMENTI.....	29

## **PREMESSA**

In una realtà socio-economica in continua evoluzione, in cui le dinamiche ed il volume dei traffici commerciali si prestano sempre più difficilmente a previsioni attendibili, i servizi doganali sono chiamati a svolgere una essenziale funzione di garanzia della regolarità e della sicurezza degli scambi commerciali.

Inoltre, l'aumento della commercializzazione di beni e servizi tramite Internet, il controllo ai fini tributari del movimento internazionale delle merci, dei passeggeri e loro bagagli, le nuove tecnologie connesse ai trasporti (che supportano la velocità di circolazione delle merci) sono tutti fattori che quotidianamente incalzano e spingono le amministrazioni doganali ad adeguarsi al ritmo della globalizzazione.

In questo contesto, la missione istituzionale dell'Agenzia delle Dogane viene perseguita mediante il funzionamento efficiente della struttura, nella consapevolezza che procedure più semplici, informazioni chiare, cortesia e professionalità rappresentino strumenti indispensabili per migliorare i rapporti con gli utenti e per dare vita ad una organizzazione realmente al servizio dei cittadini, delle esigenze del commercio e dell'ordinato svolgimento dei traffici.

A tal fine, per orientare al meglio le proprie strategie in coerenza con gli obiettivi fissati dall'Atto di indirizzo del Ministro, sono stati analizzati i seguenti contesti di riferimento:

### **Contesto comunitario ed internazionale**

Sia in ambito comunitario che presso l'Organizzazione Mondiale delle Dogane continuano gli sforzi finalizzati a rendere più agevoli e sicuri i flussi commerciali legittimi ed a potenziare il contrasto ai molteplici fenomeni illeciti che a diverso titolo e con differente intensità minacciano la società e la sicurezza della catena di

approvvigionamento. In particolare, per raggiungere tali obiettivi c'è bisogno di far crescere l'integrazione e l'armonizzazione tra le Amministrazioni doganali attraverso l'elaborazione di regole e standard comuni in materia di importazione, esportazione e transito delle merci, unitamente al rafforzamento della cooperazione tra le Autorità doganali stesse.

Nello specifico, l'azione dell'Unione Europea è indirizzata alla standardizzazione ed armonizzazione delle procedure inerenti le modalità dei controlli ed alla definizione di regole comuni che permettano di realizzare uniformità di comportamenti in tutto il territorio comunitario, operando nel contempo una riduzione delle interferenze sul commercio legittimo.

A tal fine, la realizzazione della dogana elettronica pan-europea (e-customs) rappresenta un valido strumento per conseguire il giusto equilibrio tra velocità degli scambi ed efficienza dei controlli, garantendo un presidio informativo in grado di monitorare in tempo reale i flussi di traffico commerciale. Progressivamente tutte le Amministrazioni doganali degli Stati membri saranno in grado di operare attraverso modelli informativi e tecnologici uniformi e convergenti, che consentiranno di far fronte all'aumento di complessità della catena logistica e di corrispondere alle richieste di accelerazione dello svolgimento dei controlli e della erogazione dei servizi.

### **Contesto interno**

Da alcuni anni l'Agenzia delle Dogane, in risposta alle nuove ed incessanti sfide della internazionalizzazione dei mercati e mossa dall'esigenza di offrire servizi di qualità all'utenza, si è dotata di strumenti operativi e gestionali che favoriscono il raggiungimento di obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità volti soprattutto alla semplificazione delle procedure doganali.

In tale ottica, si colloca la scelta dell’Agenzia di procedere all’automazione e alla telematizzazione dei processi operativi doganali e di quelli relativi alle accise al fine di migliorare, da un lato, la qualità delle prestazioni e, dall’altro, di ridurre gli oneri a carico degli operatori.

Oltre che sull’innovazione tecnologica ed amministrativa, l’Agenzia intende proseguire ad investire anche nel dialogo con gli operatori e le associazioni di categoria, con la convinzione che la promozione della collaborazione – nel rispetto dei reciproci ruoli - rappresenti un punto di forza sia per la crescita e la competitività del sistema imprenditoriale nazionale che per la velocizzazione e la regolarità dei flussi commerciali.

In tale contesto saranno ulteriormente promosse le iniziative volte alla sottoscrizione di apposite intese, finalizzate sia alla diffusione delle agevolazioni previste dalla normativa doganale nazionale e comunitaria in materia di semplificazione delle procedure che alla certificazione di qualità delle imprese sotto il profilo fiscale e della sicurezza della catena logistica.

Per quanto concerne, infine, la *governance* interna, l’Agenzia continuerà a sviluppare il proprio modello di riferimento strategico, culturale e organizzativo per promuovere la crescente qualificazione dei compiti istituzionali affidati nonché a prestare la massima attenzione al conseguimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica, anche mediante l’attivazione di interventi gestionali finalizzati alla riduzione dei costi di esercizio.

## IL PIANO

### Strategia triennale

Per il triennio 2011-2013 l'Agenzia delle Dogane ha delineato, attraverso il Piano delle attività, una strategia d'azione che tiene conto degli indirizzi ed obiettivi in materia di politica fiscale e di gestione dell'attività tributaria dettati dall'Autorità politica, delle linee strategiche di politica doganale definite in ambito comunitario ed internazionale, della configurazione del contesto di riferimento economico nazionale ed internazionale nonché del dimensionamento delle risorse disponibili.

Gli obiettivi che si intendono perseguire riguardano:

- lo sviluppo di iniziative e di azioni per migliorare il presidio della legalità e della sicurezza nel commercio internazionale, a tutela della collettività e della corretta applicazione delle regole di mercato;
- la promozione di interventi finalizzati alla tutela degli interessi economici nazionali ed alla salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea;
- il potenziamento dell'azione di contrasto all'evasione tributaria nel settore dei dazi, dell'IVA intracomunitaria e delle accise mediante lo sviluppo delle attività di intelligence e di analisi dei flussi di traffico e dei rischi connessi, l'utilizzo di tecniche di controllo non invasive ed il potenziamento delle metodologie preventive di controllo basate sulla verifica dei sistemi interni aziendali;
- il rafforzamento dell'azione di prevenzione e contrasto dei fenomeni illeciti in materia extratributaria al fine di tutelare la salute e la sicurezza dei cittadini e dell'ambiente, anche in collaborazione con le altre autorità istituzionalmente preposte agli specifici ambiti operativi;
- l'incremento progressivo degli effetti della deterrenza, anche con l'obiettivo di promuovere l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari;



- il potenziamento del sistema informatico doganale e del dialogo telematico con le altre Amministrazioni ed Enti pubblici, nonché con gli Organi della Comunità Europea;
- la semplificazione degli adempimenti ed il miglioramento della qualità delle prestazioni, soprattutto mediante una estesa adozione della telematica e la promozione dell'istituto comunitario dell'Operatore Economico Autorizzato (AEO);
- lo sviluppo delle componenti organizzative e strutturali per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa;
- il miglioramento della performance istituzionale anche mediante il potenziamento dei sistemi di rilevazione della qualità attesa e percepita dagli utenti;
- il progressivo potenziamento dell'assetto procedurale e tecnologico dei laboratori chimici per imprimere sempre maggiore efficacia al contrasto agli illeciti tributari ed extratributari;
- il miglioramento delle attività formative di apprendimento e di crescita professionale anche con riferimento alle necessità operative correlate al nuovo assetto organizzativo.

Il Piano elaborato dall'Agenzia, in coerenza con tali indirizzi programmatici, è articolato in n. 3 Aree strategiche di intervento (ASI); n. 4 Obiettivi prioritari; n. 14 Fattori critici di successo (FCS) e n. 38 Indicatori chiave di performance (ICP). Questi ultimi rappresentano i parametri di qualità, efficacia ed efficienza delle azioni programmate per il conseguimento di ciascun obiettivo prioritario. Sono state, inoltre, previste n. 2 iniziative progettuali.

Per la individuazione dei target di risultato, l'Agenzia ha tenuto conto del *trend* registrato negli anni precedenti, dell'andamento dei flussi di traffici e del dimensionamento delle risorse umane e finanziarie disponibili.

Le linee di azione per il triennio 2011-2013 possono essere così sintetizzate:

## **ASI 1 - Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari**

La strategia elaborata dall'Agenzia è finalizzata a rafforzare l'attività di controllo sia in campo tributario che extratributario. Coerentemente il Piano è stato strutturato a sulla base di obiettivi strategici qualificanti e rappresentativi dell'attività volta al presidio della legalità e della sicurezza del commercio internazionale ed a garantire, al contempo, il giusto equilibrio tra agevolazione dei flussi commerciali legittimi ed espletamento dei controlli.

Le politiche intraprese dall'Agenzia sono improntate ad una dinamica impostazione dei dispositivi di prevenzione e contrasto degli illeciti anche in relazione all'evolversi dei traffici commerciali ed alla configurazione e localizzazione dei fenomeni fraudolenti.

A tal fine, l'Agenzia intende intraprendere i necessari interventi per assicurare che gli Uffici delle dogane, responsabili della quasi totalità dei procedimenti, siano dotati di adeguate risorse logistiche, strumentali e umane, tenuto conto dei vincoli di carattere finanziario e di altra natura, che determinano e delimitano il bacino dei possibili interventi.

In particolare, sono stati previsti interventi volti ad assicurare il corretto pagamento dei dazi, dell'IVA e delle accise; a contrastare i fenomeni della sottofatturazione e della contraffazione e le violazioni in materia valutaria nonché a garantire, attraverso una incisiva attività di verifica e controllo, la tutela dell'ambiente, della salute e della sicurezza dei cittadini.

Specifiche iniziative sono, poi, programmate per incrementare la qualità delle attività di analisi dei laboratori chimici al fine di contrastare gli illeciti tributari ed extratributari nonché per rafforzare la difesa in giudizio degli interessi erariali.

Nel settore delle accise proseguiranno gli interventi per migliorare la capacità di controllo, mediante il monitoraggio dei flussi di settore ed una puntuale valutazione dei soggetti a rischio.

L’Agenzia ritiene, infine, particolarmente significativi specifici obiettivi di efficienza ed efficacia quali i tassi di positività e di remuneratività delle varie tipologie di controllo; l’incremento dei maggiori diritti accertati; l’attività di presidio sul territorio nel settore sanitario, valutario e della circolazione dei passeggeri e l’incremento percentuale degli esiti favorevoli delle controversie presso le Commissioni Tributarie Provinciali e Regionali.

## **ASI 2 - Servizi agli utenti**

Al fine di assicurare un livello di qualità dell’azione amministrativa sempre più rispondente alle attese degli interlocutori istituzionali, degli operatori e delle imprese nonché di semplificare gli adempimenti posti a carico degli utenti, l’Agenzia intende proseguire nel processo di razionalizzazione delle procedure e di digitalizzazione dei documenti, nell’incremento del numero dei servizi erogabili per via telematica nonché nello sviluppo dell’interoperabilità con le altre Amministrazioni.

In particolare, al fine di migliorare i propri standard operativi, l’Agenzia ha programmato iniziative volte a promuovere un più intenso utilizzo da parte dell’utenza esterna delle innovazioni tecnologiche offerte per semplificare le modalità di esecuzione degli adempimenti, sfruttando tutte le opportunità di riduzione dei tempi connessi alle attività amministrative ed incentivando, al contempo, la *tax compliance*.

Inoltre, l’Agenzia, costantemente impegnata nelle attività di informazione ed assistenza nei confronti dell’utenza, intende incrementare la cooperazione con gli operatori e le imprese mediante: il potenziamento della metodologia di controllo

preventivo per l'ulteriore diffusione dell'istituto comunitario dell'Operatore Economico Autorizzato – AEO; le indagini di *customer satisfaction* per valutare la qualità attesa e percepita dai diversi portatori di interessi; il rafforzamento del dialogo telematico con gli operatori economici, le associazioni degli imprenditori ed i diversi intermediari del commercio internazionale anche per arricchire la capacità di elaborare proposte innovative nelle modalità di operare al servizio dell'utenza esterna.

Particolare attenzione l'Agenzia continuerà a riservare alle azioni destinate a dare la massima attuazione ai principi di trasparenza, nel rispetto degli obblighi sanciti nella più recente normativa. In tale contesto si inquadra l'attività di rilevazione della percentuale dei reclami presentati rispetto al totale dei procedimenti inclusi nella Carta dei Servizi.

### **ASI 3 - Attività di governo e di supporto**

L'Agenzia, per rendere la performance sempre più adeguata ai propri compiti istituzionali, ha previsto la realizzazione di azioni strutturali qualitative, sia sotto il profilo organizzativo, gestionale ed operativo, che relativamente alla qualificazione professionale del personale.

A tal fine, è programmata una strategia di stretta correlazione tra pianificazione strategica e pianificazione finanziaria nonché di potenziamento della capacità di governo, per individuare le opportunità di miglioramento dell'efficacia, economicità e trasparenza dell'azione amministrativa.

Per realizzare tali obiettivi l'Agenzia intende continuare ad avvalersi, in primo luogo, di una politica di sviluppo delle risorse umane in cui la formazione rappresenta uno degli strumenti più idonei per realizzare cambiamenti nell'organizzazione in sintonia con le esigenze di evoluzione strategica della struttura stessa e si configura come strumento di sviluppo qualitativo.

L'attività di formazione dell'Agenzia tiene conto dei fabbisogni rilevati, delle competenze professionali necessarie in relazione agli obiettivi da conseguire, delle assunzioni programmate e delle innovazioni normative e tecnologiche ed è finalizzata al miglioramento della performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle strutture in cui si articola e ai singoli dipendenti.

L'azione formativa ha per oggetto tutte le materie tecnico-specialistiche afferenti l'attività istituzionale dell'Agenzia, ma particolare attenzione sarà riservata alle tematiche riguardanti la prevenzione ed il contrasto dell'evasione tributaria.

L'intera attività formativa sarà programmata in funzione della necessità di assicurare il massimo decentramento, anche al fine di contenere i costi di missione per formazione.

Per garantire, poi, il corretto funzionamento dell'assetto organizzativo è previsto anche l'ulteriore sviluppo dei sistemi di governo e gestione basati sulla metodologia di "*internal auditing*" con l'obiettivo di identificare i potenziali rischi ai quali l'Agenzia può essere esposta e di impartire disposizioni per prevenirli e gestirli.

Nell'ambito delle iniziative concernenti la qualità dell'assetto organizzativo una specifica attenzione sarà prestata alle misure da attuare per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, di cui al D.lgs 9 aprile 2008 n.81, ed allo sviluppo di una politica di qualità della gestione e dei processi dei laboratori chimici.

Inoltre, per programmare le spese, anche inerenti le iniziative progettuali, con rigorosi criteri analitici e secondo le priorità definite nel Piano delle attività continuerà ad essere attuato un costante monitoraggio della capacità di spesa rispetto agli interventi pianificati e del grado di raggiungimento dei risultati attesi.

E', infine, prevista l'implementazione del progetto "Evoluzione laboratori chimici" che ha come obiettivo la creazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test tra laboratori doganali ed esterni. Tale iniziativa prevede per il 2011 la valutazione dell'adeguatezza del Sistema Qualità

attraverso l'effettuazione di audit interni e nel 2012 la certificazione finale di accreditamento da parte dell'Ente competente.

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	2010	
<i>E</i>	<i>Cittadini UE</i>	<b>Obiettivo1</b> <b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e dei traffici illeciti</b>			
		<b>FCS 1.1.</b> Rafforzamento dell'attività di controllo e antifrode	Numero dei controlli <sup>1</sup>	1.350	
			Numero dei controlli mediante scanner	37.5	
			Numero dei controlli ai passeggeri	34.0	
			Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione <u>Obiettivo Incentivato</u>	37.0	
			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	9.5	
			Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria	60.0	
			Numero controlli nel settore delle accise <u>Obiettivo Incentivato</u>	35.0	

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

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	20
		<b>FCS 1.2</b> Ottimizzazione delle attività di controllo e antifrode	Maggiore diritti accertati (€/000) <i><u>Obiettivo Incentivato</u></i>	950.
			Remuneratività media verifiche IVA (Intra e Plafond) <i><u>Obiettivo Incentivato</u></i>	€135
			Tasso di positività delle verifiche in materia di accise <i><u>Obiettivo Incentivato</u></i>	39
			Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio <i><u>Obiettivo Incentivato</u></i>	15
			Tasso positività dei controlli ai passeggeri <i><u>Obiettivo Incentivato</u></i>	33
			Tasso di positività <sup>2</sup> delle analisi chimiche eseguite per finalità di controllo	25
			Violazioni alla normativa valutaria <sup>3</sup>	1.5

<sup>2</sup> Tasso di positività = analisi non conformi al dichiarato

<sup>3</sup> Numero dei verbali elevati



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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	20
		<b>FCS 1.3</b> Tutela della legalità nel settore dell'autotrasporto internazionale	Numero dei controlli delle autorizzazioni bilaterali e multilaterali ITF/CEMT per l'autotrasporto internazionale	132.
		<b>FCS 1.4</b> Garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso	Incremento della percentuale di esiti favorevoli delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale passate in giudicato	+1% rispe risultato d precedent
			Incremento della percentuale di esiti favorevoli delle controversie decise in Commissione Tributaria regionale passate in giudicato	+1% rispe risultato d precedent
		<b>FCS 1.5</b> Garantire la tutela dell'erario comunitario	Controlli di conformità dell'attività di accertamento, riscossione e messa a disposizione della C.E. delle risorse proprie tradizionali <sup>4</sup>	25

<sup>4</sup> Percentuale degli uffici controllati

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	2011
O	Cittadini UE	<b>Obiettivo 2</b> <b>Cooperazione con altri organismi nazionali, comunitari ed internazionali</b>		
		<b>FCS 2.1</b> Attuazione del Single Window	Cooperazione con le altre Amministrazioni nazionali per l'implementazione della banca dati Taric con le misure di controllo nazionali e le relative certificazioni	Proseguimento integrazione misure di controllo che richiedono la presentazione di nulla osta, licenze e provvedimenti di Amministrazioni
		<b>Progetto: Digitalizzazione processi doganali</b>	"Indagini finanziarie"	Realizzazione , sperimentazione e attivazione di una procedura per l'effettuazione delle indagini finanziarie nell'ambito dei controlli nel settore dell'IVA e degli scambi intracomunitari. La procedura si avvale di un'applicazione informatica, inserita nel sistema AIDA, che consente la gestione del colloquio telematico con le banche e gli altri intermediari finanziari.

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	2011
<b>Q</b>	<b>Operatori economici</b>	<b>Obiettivo 1 Qualità dell'Amministrazione</b>		
		<b>FCS 1.1</b> Favorire la diffusione dei servizi telematici	Tasso di diffusione della presentazione telematica delle scritture contabili relative ai depositi fiscali di alcoli  <i>Obiettivo Incentivato</i>	85%
			Tasso di diffusione degli MMA (Manifesto Merci Arrivate) in formato elettronico sul totale degli MMA trattati nei porti e negli aeroporti  <i>Obiettivo Incentivato</i>	90%
			Tasso di diffusione degli MMP (Manifesto Merci Partite) in formato elettronico sul totale degli MMP trattati nei porti e negli aeroporti	90%
<b>O</b>		<b>FCS 1.2</b> Iniziative adottate per semplificare gli adempimenti degli operatori e promuovere forme di cooperazione con operatori ed associazioni di categoria	Numero delle istanze presentate per ottenere lo status di AEO	96
			Tasso di conformità dei post-audit sugli operatori certificati AEO	90%

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	2011
Q		<b>FCS 1.3</b> Migliorare la qualità dei servizi ai portatori di interesse	Tasso di diffusione dello sdoganamento telematico all'import in procedura domiciliata  <i>Obiettivo Incentivato</i>	90%
			Percentuale delle richieste di assistenza positivamente esitate tramite il sito di assistenza on-line	95%
			Percentuale di reclami presentati rispetto al totale dei procedimenti inclusi nella Carta dei Servizi e conclusi nell'anno di riferimento	<4%
			Indagine di <i>customer satisfaction</i>	Valutazione della qualità percepita dagli utenti del servizio reso nel settore delle IT
		<b>FCS 1.4</b> Favorire la comunicazione con gli operatori ai fini di una maggiore sensibilizzazione dell'utenza	Canale di comunicazione con gli utenti tramite organi di stampa: percentuale di quesiti risolti	80%
			Numero di eventi (fiere, convegni, iniziative divulgative etc) organizzati dall'Agenzia e/o a cui partecipa	150
		<b>Progetto :</b> <b>"Il Trovatore"</b>	Tracciabilità dei container mediante Rfid ed integrazione con i sistemi doganali	Numero degli utenti pilota da coinvolgere: > 2

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori		
				2011	
O	Cittadini Operatori economici Personale	<b>Obiettivo 1</b> <i>Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo e il governo delle risorse chiave</i>			
		FCS 1.1 Crescita e sviluppo delle risorse umane	Numero delle ore di formazione pro-capite	≥23	
			Percentuale delle ore di formazione erogate in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria rispetto al totale delle ore di formazione <i>Obiettivo Incentivato</i>	30%<x<35%	
			Tasso di decentramento dell'attività formativa	≥85%	
FCS 1.2 Consolidare i sistemi di governo e gestione	Percentuale dell'attività di audit di processo rispetto al numero totale di interventi audit <i>Obiettivo Incentivato</i>	40%			
	Spesa per investimenti/valore degli investimenti pianificati (capacità di spesa) SAC	65%			
	SAL complessivo del Piano degli investimenti (Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi del piano degli investimenti – capacità di realizzazione)	70%			

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	2011
		<b>FCS 1.3</b> Qualità gestione e processi	Incremento delle procedure accreditate dei laboratori chimici	3%
		<b>FCS 1.4</b> Qualità assetto organizzativo	Studio e realizzazione del Sistema di Gestione Sicurezza e Salute sul Lavoro (S.G.S.S.L.)	Predisposizione documentazione del S.G.S.S.L. (manuale e standard documentale)
		<b>Progetto:</b> <b>Evoluzione laboratori chimici</b>	Progettazione e certificazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test  <u>Obiettivo Incentivato</u>	Verifica di adeguatezza del Sistema Qualità attraverso l'effettuazione di audit interni.

## **RISORSE UMANE**

### **Strategia in materia di risorse umane**

Per l'anno 2011, le politiche di sviluppo e acquisizione del personale dovranno confrontarsi con i vincoli alle assunzioni introdotti dal legislatore. L'art. 9, comma 5 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge n. 122 del 30 luglio 2010, ha esteso al quadriennio 2010-2013 il limite alle assunzioni di personale a tempo indeterminato. In applicazione di tali disposizioni, le Amministrazioni possono acquisire un contingente di personale corrispondente ad una spesa pari al 20% di quella relativa al personale cessato nell'anno precedente; in ogni caso il numero delle unità di personale da assumere non potrà eccedere, per ciascun anno, il 20 per cento delle unità cessate nell'anno precedente.

Siffatti vincoli hanno indotto l'Agenzia a pianificare un ricorso più intenso all'istituto della mobilità, ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 165/2001.

Tale leva gestionale, pur se caratterizzata da non trascurabili problemi sul versante dell'adeguamento qualitativo delle risorse così reclutate, al momento risulta l'unica possibile per garantire almeno parte del turn over.

Tuttavia, atteso che la definizione delle dotazioni organiche territoriali secondo il nuovo assetto organizzativo dell'Agenzia è propedeutica all'attivazione delle procedure di mobilità e che tale attività è tuttora in corso, il Piano di mobilità non potrà essere predisposto prima del mese di ottobre del corrente anno. Di conseguenza per il 2011 si ritiene ragionevole prevedere l'ingresso di sole 150 unità, anche in considerazione delle procedure di mobilità già attivate.

La consistenza del personale prevedibile alla fine dell'anno 2011, tenuto conto delle uscite stimate in 380 unità, farà registrare una carenza rispetto alla dotazione organica complessiva, pari a 1.904 unità, così ripartite: 135 dirigenti, 1.117 unità di terza area, 595 unità di seconda area e 57 unità di prima area. Per l'anno 2011, si procederà

innanzitutto al rafforzamento dell'area della dirigenza attraverso l'acquisizione di 40 unità, individuate tra i vincitori del concorso per la copertura di sessantanove posizioni dirigenziali di seconda fascia, il cui bando è stato già autorizzato con D.P.C.M del 26 ottobre 2009, registrato dalla Corte dei Conti il 14 dicembre 2009 e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 3 del 5 gennaio 2010.

Si prevede altresì l'acquisizione di 4 unità di personale di livello dirigenziale attraverso l'attivazione di una procedura di mobilità volontaria.

Con riguardo alla terza area, poi, si intende procedere all'acquisizione di professionalità tecniche utili al potenziamento delle strutture operative. Nello specifico, verranno assunte 20 unità, individuate tra i vincitori della procedura selettiva per il reclutamento di cinquanta ingegneri per la quale è già stata rilasciata autorizzazione al bando con D.P.C.M. del 30 novembre 2010.

Alle acquisizioni sopra descritte si devono sommare le assunzioni di personale appartenente alle categorie protette, non rientranti nel vincolo delle assunzioni, stimate in un totale di 40 unità, di cui 20 di seconda area e 20 di prima area.

Infine, una parte rilevante delle carenze (550 unità) riferibili alla terza area potranno essere coperte a seguito dell'espletamento delle procedure interne indette con D.D. n. 30205 del 4 novembre 2010, subordinatamente al rilascio dell'autorizzazione all'assunzione prevista dalla legislazione vigente.

È il caso di menzionare, infine, anche le ulteriori azioni attinenti al programma di conversione di 111 contratti di formazione e lavoro a tempo indeterminato per il prossimo anno. Tali conversioni riguarderanno 12 funzionari di terza area (in attesa del compimento dell'anno di servizio minimo richiesto) e 99 unità della seconda area, la cui assunzione è prevista per il mese di ottobre 2011.



## FORMAZIONE

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

Muovendo da tale premessa, il Piano Strategico della formazione è stato predisposto sulla base:

- delle priorità indicate nell' Atto di Indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2011-2013;
- delle esigenze suggerite dallo sviluppo delle attività;
- di una valutazione d'insieme del patrimonio formativo accumulato negli ultimi anni e dell'efficacia delle azioni formative intraprese nel passato.

Per quanto concerne lo scenario strategico della formazione, la prospettiva triennale è caratterizzata da incertezza e variabilità.

In primo luogo occorre tenere in debito conto la variabilità endogena prodotta dal processo generale di riorganizzazione che, avviato definitivamente a partire dal gennaio 2011, produrrà proprio nei prossimi anni cospicui problemi di adeguamento al nuovo assetto e, soprattutto, esigenze di mobilità e di riqualificazione del personale. In questo quadro, le poche certezze – ma in negativo – sono riconducibili alle politiche di reclutamento del personale, fortemente vincolate sul versante delle nuove assunzioni, e costrette a contare prevalentemente sulla mobilità intercompartimentale, ovvero su afflussi erratici e non del tutto coerenti con le esigenze. Quanto agli aspetti finanziari, sono state accentuate tutte le politiche intraprese negli ultimi anni per contenere i costi della formazione (decentramento, formatori interni, utilizzo dell'e-learning, controllo dei costi di missione).

Ferma restando la difficoltà di previsione degli ingressi di personale, nell'ambito della formazione di base la formazione per il personale neo-inserito (assistenti

tributari e assistenti tecnici di laboratorio di analisi con contratto di formazione-lavoro) mantiene il suo ruolo di supporto ai fini dello svolgimento delle mansioni in relazione alle funzioni assegnate e con riguardo alle attività istituzionali dell’Agenzia.

Si prevede, invece, di ridimensionare l’alfabetizzazione informatica in corrispondenza di un punto di maturità del suo ciclo di vita, così come le iniziative funzionali all’avvio e/o all’approfondimento di nuove procedure. Sarà, comunque, possibile, per le strutture che ne ravvisassero la necessità, accedere ai percorsi formativi di alfabetizzazione informatica in modalità e-learning.

Anche per l’accesso ai corsi di lingue straniere è programmato un riproporzionamento, cercando sempre di salvaguardare innanzitutto le esigenze immediate di quella parte del personale che svolge particolari compiti istituzionali che implicano una specifica competenza linguistica.

Inoltre, sarà prevista una formazione mirata alla semplificazione amministrativa e alla riduzione dell’onerosità degli adempimenti e sarà garantita una formazione adeguata sulle innovazioni organizzative e tecnologiche.

In linea con quanto già realizzato negli anni precedenti, si conferma poi la scelta di favorire maggiormente le iniziative formative relative alle attività dirette rispetto a quelle inerenti i processi di supporto.

In particolare, la professionalizzazione del personale impegnato nel recupero della base imponibile non dichiarata e nel contrasto alla evasione tributaria ed agli illeciti extra-tributari continuerà ad essere curata con particolare attenzione, prevedendo di dedicare una quota compresa tra il 30% e il 35% del totale delle ore di formazione erogate, con un incremento di dieci punti percentuali rispetto al 2010 (20%-25%). Al riguardo, si farà ricorso in via quasi esclusiva alla docenza interna che, per la sua minore incidenza sul budget, consentirà un significativo contenimento dei costi.

Nell’ambito della formazione specialistica rientra poi la materia della sicurezza e della salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro (Decreto legislativo n. 81/2008) che conserva uno spazio rigidamente definito, in linea con le prescrizioni di legge.

Le ore dedicate alla formazione manageriale rimarranno sui livelli storici, con una particolare attenzione ai temi dell'etica nella Pubblica Amministrazione.

Per la realizzazione di attività formative in campo giuridico, economico, tributario e aziendale viene confermato il ricorso all'offerta formativa della Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze come indicato anche dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione n. 10 del 30 luglio 2010, riguardante la programmazione della formazione delle Amministrazioni Pubbliche.

In aggiunta alla docenza interna, i corsi saranno realizzati dalla Scuola sulla base di apposita Convenzione, eccetto casi isolati di esigenze formative peculiari come i corsi relativi alle attività di analisi dei laboratori chimici o i corsi sulla sicurezza.

E', infine, previsto di incrementare in misura significativa il decentramento delle attività formative con conseguente maggiore autonomia gestionale delle strutture territoriali riguardo all'organizzazione dei corsi di formazione: tale approccio consentirà, tra l'altro, ulteriori economie di spesa, soprattutto in relazione ai costi di missione per formazione. Il tasso di decentramento delle attività formative verrà monitorato con uno specifico indicatore, con l'obiettivo di decentrare almeno l'85% delle attività formative.

Si forniscono di seguito i dati relativi alla consistenza media del personale prevista per l'anno 2011, alle ore lavorabili pro-capite, alle variazioni del personale in servizio ed alla distribuzione del personale per servizio/macrop processo.

**Tab. 1 - Prospetto consistenza media personale Anno 2011**

<b>consistenza media del personale in anni persona</b>	<b>Piano 2010</b>	<b>Piano 2011</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	218	236	8%
Totale Area 3°	4.748	4.539	-4%
Totale Area 2°	4.692	4.536	-3%
Totale Area 1°	29	31	7%
Distaccati	147	198	35%
<b>Totale a tempo indeterminato</b>	<b>9.834</b>	<b>9.540</b>	<b>-3%</b>
CFL	246	22	-91%
<b>Totale</b>	<b>10.080</b>	<b>9.562</b>	<b>-5%</b>

**Tab. 2 - Prospetto ore pro-capite Anno 2011**

	<b>Previsione 2010</b>	<b>Piano 2011</b>
Ore lavorabili lorde	1825	1811
Ore di assenza per ferie	228	228
Ore lavorabili	1597	1583
Ore di assenza per malattia	50	55
Ore assenze per altre motivazioni	130	90
Ore lavorabili ordinarie	1417	1438
Ore di straordinario	170	165
Ore lavorate pro capite	1587	1603

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

	a	b	c	d	e	f	g	h	i
	SITUAZIONE AL 31/12/2010: personale in servizio	ENTRATE	USCITE	CONVERSIONE RAPPORTO DI LAVORO	PASSAGGI D'AREA		MOVIMENTI del 2011 PER RIENTRI COMANDI / FUORI RUOLO DISTACCHI		MOVIMENTI PER PASSAGGI DA VERBALE AMMINISTRATIVO
					entrate	uscite	entrate	uscite	entrate
Dirigenti	237	40	6		50	89			4
Terza area	4.618	20	230	12	639	50	30	24	90
Seconda area	4.623	20	124	99		550	30	21	60
Prima area	24	20							
<b>TOTALE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>9.502</b>	<b>100</b>	<b>360</b>	<b>111</b>	<b>689</b>	<b>689</b>	<b>60</b>	<b>45</b>	<b>154</b>
Terza area	12			- 12					
Seconda area	99			- 99					
<b>TOTALE PERSONALE CONTRATTO FORMAZIONE LAVORO</b>	<b>111</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 111</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE</b>	<b>9.613</b>	<b>100</b>	<b>360</b>	<b>-</b>	<b>689</b>	<b>689</b>	<b>60</b>	<b>45</b>	<b>154</b>

NOTA:

Le stime riportate in tabella si riferiscono al personale in servizio, quindi comprendono i comandi presso questa Agenzia da altra amministrazione comandati o distaccati presso altra amministrazione

**Tab. 4 - Distribuzione risorse umane per servizio Anno 2011**

<b>Area</b>	<b>Programma 2011</b>	<b>Distribuzione % sul totale ore</b>
<b>Totale</b>	<b>15.170.677</b>	<b>100,00%</b>
<b>Area Gestione tributi e Servizi</b>	<b>5.436.563</b>	<b>35,84%</b>
- <i>Gestione Tributi</i>	4.706.586	31,02%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP.AA.</i>	561.752	3,70%
- <i>Servizi di mercato</i>	168.224	1,11%
<b>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</b>	<b>5.632.888</b>	<b>37,13%</b>
- <i>Vigilanza e controlli</i>	4.242.403	27,96%
- <i>Antifrode</i>	1.105.463	7,29%
- <i>Contenzioso tributario</i>	285.023	1,88%
<b>Area Governo</b>	<b>1.548.730</b>	<b>10,21%</b>
<b>Area Supporto</b>	<b>2.096.436</b>	<b>13,82%</b>
<b>Area Investimento</b>	<b>456.059</b>	<b>3,01%</b>
- <i>Formazione</i>	201.558	1,33%
- <i>Innovazione</i>	254.501	1,68%

## PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Nell'esercizio 2011 l'Agenzia delle Dogane ha aggiornato la pianificazione operativa dei progetti, in linea con la formulazione del Piano degli investimenti definita nel 2010.

In particolare, anche per il 2011 il Piano, in conformità a quanto previsto dall'art. 70, comma 62, del D.lgs. 300/1999, consente di fornire una rappresentazione organica della complessiva attività d'investimento dell'Agenzia.

Nello specifico, il Piano degli Investimenti per il triennio 2011-2013 è costituito dalle tre macroaree di seguito descritte:

***Progetti di evoluzione del sistema informativo (ICT)***, che corrispondono ad investimenti per la realizzazione di progetti strategici inerenti l'innovazione del patrimonio informativo dell'Agenzia, finalizzati ad arricchire e potenziare l'offerta dei servizi on-line, ad incrementare l'efficienza interna e ad ottimizzare i costi di gestione del personale.

***Progetti di adeguamento del Sistema Informativo***, nel cui ambito sono ricomprese le attività di miglioramento del sistema e gli interventi di potenziamento degli strumenti di supporto informatico alle attività operative dell'Agenzia, nel breve periodo;

***Progetti per la qualificazione del patrimonio***, che prevedono interventi logistico-strutturali anche connessi con l'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D. Lgs. n. 281/2008; specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT nonché interventi per l'evoluzione dei laboratori chimici.

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

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

- sviluppare il sistema telematico per l'espletamento delle formalità doganali e di

quelle inerenti il settore accise (Digitalizzazione processi doganali, Digitalizzazione processi accise);

- potenziare i servizi on-line di supporto agli utenti interni ed esterni e migliorare la qualità dei servizi erogati (Falstaff, Il Trovatore, Tecnologie a supporto delle attività Antifrode, Reingegnerizzazione Saisa);
- potenziare i sistemi informatici infrastrutturali dell’Agenzia (Anagrafe immobiliare, Controllo di processo - audit, Gestione risorse umane, Sistema di contabilità, Pianificazione e controllo di gestione, Sistema di governo dei progetti, Protocollo ASP, Enterprise architecture, Cooperazione applicativa);
- sviluppare il sistema informativo dei laboratori chimici (Messa in qualità di laboratori chimici);
- acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico, provvedere all’attrezzaggio delle nuove sedi, procedere ad interventi di estensione di modelli di video comunicazione ( Potenziamento tecnologico, Aule multimediali).

### ***Adeguamento del sistema informativo***

Le iniziative progettuali che rientrano in questa categoria sono finalizzate ad adeguare le piattaforme applicative anche ai fini del miglioramento della qualità, integrità, sicurezza e riuso del software.

### ***Qualificazione del patrimonio***

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- potenziamento logistico: si tratta di interventi logistici di natura strutturale anche connessi con l’attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D.L.vo n. 81/2008 e di interventi per il potenziamento delle dotazioni strumentali non ICT dell’Agenzia.
- adeguamento strutturale ed evoluzione dei servizi: si tratta di attività di



adeguamento funzionale degli immobili e di acquisizione di particolari tipologie di beni a supporto dei servizi;

- evoluzione laboratori chimici: si tratta di iniziative progettuali correlate al processo di miglioramento procedurale e di evoluzione dei laboratori chimici finalizzate al completamento del Sistema Qualità, al potenziamento dei laboratori stessi attraverso l'acquisizione di strumentazioni specialistiche ed alla creazione di un modello gestionale certificato conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test.

Per ciascuna delle tre macro aree le risorse necessarie sono stimate con riferimento agli impegni di spesa (sulla base dei contratti perfezionati e/o da perfezionare) che prescindono dagli esborsi di cassa connessi con la fatturazione delle prestazioni. Ovviamente i due profili – impegni e pagamenti – non coincidono, di norma, dal punto di vista temporale, atteso che la fase in cui sorge l'obbligazione e la fase di fatturazione possono svilupparsi su un arco temporale riferito ad anni diversi.

Ciò posto, nella successiva Tabella si riporta il Piano degli impegni stimati per il triennio 2011-2013:

IMPEGNI ECONOMICI	(importi in milioni di € IVA inclusa)			
TIPOLOGIA ATTIVITÀ	2011	2012	2013	Totale
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	25	27	28	80
Adeguamento del sistema informativo	4,5	5	5	14,5
Qualificazione del patrimonio	30,5	28	27	85,5
Totale	60	60	60	180



---

## ***ALLEGATO 3***

---

---

## ***SISTEMA INCENTIVANTE***

---

## INDICE

PREMESSA	3
1. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI INCENTIVATI	4
2. SOGLIE PER IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO	5
3. DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI	6
4. MODALITÀ DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO	8
5. MODALITÀ DI CALCOLO DELLA QUOTA INCENTIVANTE SPETTANTE	9

## **PREMESSA**

Il presente allegato definisce:

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

L'Agenzia si impegna a destinare la quota incentivante al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura, nonché alla corrisponsione 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. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI INCENTIVATI

<b>PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Punteggio prefissato</b>
Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	37.000	14
Numero controlli nel settore delle accise	35.000	14
Maggiore diritti accertati (€/000)	950.000	10
Remuneratività media verifiche IVA (Intra e Plafond)	€135.000	10
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise	39%	10
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	15%	10
Tasso positività dei controlli ai passeggeri	33%	10
<b>SERVIZI AGLI UTENTI</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Punteggio prefissato</b>
Tasso di diffusione della presentazione telematica delle scritture contabili relative ai depositi fiscali di alcoli	85%	10
Tasso di diffusione degli MMA (Manifesto Merci Arrivate) in formato elettronico sul totale degli MMA trattati nei porti e negli aeroporti	90%	10
Tasso di diffusione dello sdoganamento telematico all'import in procedura domiciliata	90%	10
<b>ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Punteggio prefissato</b>
Percentuale delle ore di formazione erogate in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria rispetto al totale delle ore di formazione	30% < x < 35%	10
Percentuale dell'attività di audit di processo rispetto al numero totale di interventi audit	40%	10
Progettazione e certificazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test	100%	10
<b>TOTALE PUNTEGGIO SINTETICO DI RISULTATO</b>		<b>138</b>

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

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

<b>PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Soglie Minima/Massima</b>	
Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	95	115
Numero controlli nel settore delle accise	95	115
Maggiore diritti accertati (€/000)	90	110
Remuneratività media verifiche IVA (Intra e Plafond)	90	110
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise	90	110
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	90	110
Tasso positività dei controlli ai passeggeri	90	110
<b>SERVIZI AGLI UTENTI</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Soglie Minima/Massima</b>	
Tasso di diffusione della presentazione telematica delle scritture contabili relative ai depositi fiscali di alcoli	95	115
Tasso di diffusione degli MMA (Manifesto Merci Arrivate) in formato elettronico sul totale degli MMA trattati nei porti e negli aeroporti	90	110
Tasso di diffusione dello sdoganamento telematico all'import in procedura domiciliata	90	110
<b>ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO</b>		
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Soglie Minima/Massima</b>	
Percentuale delle ore di formazione erogate in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria rispetto al totale delle ore di formazione	95	115
Percentuale dell'attività di audit di processo rispetto al numero totale di interventi audit	95	115
Progettazione e certificazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test	90	125

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

### 3. DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI

<b>PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA ED AGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI</b>	
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Elementi componenti</b>
Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	
Numero controlli nel settore delle accise	
Maggiori diritti accertati (€/000)	Maggiori diritti doganali/accise accertati a seguito dell'attività di controllo
Remuneratività media verifiche IVA (Intra e Plafond)	Maggiori diritti accertati in materia IVA (Intra e Plafond)/controlli positivi in materia IVA (Intra e Plafond)
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise	Verifiche con esito positivo/numero totale delle verifiche
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	Interventi con esito positivo/numero totale degli interventi
Tasso positività dei controlli ai passeggeri	Controlli con esito positivo/numero totale dei controlli
<b>SERVIZI AGLI UTENTI</b>	
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Elementi componenti</b>
Tasso di diffusione della presentazione telematica delle scritture contabili relative ai depositi fiscali di alcoli	N. scritture contabili inviate telematicamente/totale delle scritture contabili
Tasso di diffusione degli MMA (Manifesto Merci Arrivate) in formato elettronico sul totale degli MMA trattati nei porti e negli aeroporti	N. degli MMA in formato elettronico/totale degli MMA trattati nei porti e negli aeroporti
Tasso di diffusione dello sdoganamento telematico all'import in procedura domiciliata	N. dichiarazioni telematiche all'import in procedura domiciliata/totale delle dichiarazioni import domiciliata
<b>ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO</b>	
<b>Indicatori di risultato</b>	<b>Elementi componenti</b>
Percentuale delle ore di formazione erogate in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria rispetto al totale delle ore di formazione	
Percentuale dell'attività di audit di processo rispetto al numero totale di interventi audit	

Attività progettuali	Pesi
<b>ATTIVITÀ GOVERNO E DI SUPPORTO</b>	
<b>Progettazione e certificazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test</b>	
Audit sul sistema di gestione mediante verifica del manuale della qualità e delle procedure operative, nonché della loro applicazione	75
Audit per l'accertamento della competenza tecnica del Settore PT: verifica dell'attuazione di uno schema di proficiency testing	50
<b>TOTALE</b>	<b>125</b>



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

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

La formula di calcolo è la seguente:

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

Dove:

**PSR** = Punteggio sintetico di risultato

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

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

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

## 5. MODALITÀ DI CALCOLO DELLA QUOTA INCENTIVANTE SPETTANTE

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

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



---

## ALLEGATO 4

---

---

*MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI  
RISULTATI*

---

## INDICE

PREMESSA	3
1. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE	4
1.1 OGGETTO DEL MONITORAGGIO	4
1.2 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO	4
1.3 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE	4
2. LA VERIFICA DEI RISULTATI	5
2.1 OGGETTO DELLA VERIFICA	5
2.2 IL PROCESSO DI VERIFICA	5
2.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA	6
2.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA	6

## **PREMESSA**

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

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

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

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

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

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

### **1.1 Oggetto del monitoraggio**

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

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

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante:

- a) l’analisi delle informazioni di cui al successivo punto 1.3 (monitoraggio infrannuale). In particolare le informazioni relative all’area “Prevenzione e contrasto dell’evasione tributaria e degli illeciti extratributari” sono necessarie al Dipartimento anche ai fini della predisposizione della relazione di cui all’articolo 1, comma 5, della Legge finanziaria 2007;
- b) la realizzazione di approfondimenti tematici, secondo le modalità in uso, ovvero mediante incontri a scopo conoscitivo, con modalità e tempi di volta in volta concordati con l’Agenzia.

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

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

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

### **1.3 Il monitoraggio infrannuale**

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

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

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

La Verifica dei risultati della gestione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

### ***2.1 Oggetto della verifica***

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

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

### ***2.2 Il processo di verifica***

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

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

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

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

Il Dipartimento analizza i risultati forniti dall’Agenzia sulla base degli indicatori individuati nel Piano e degli elementi forniti con la relazione. Il Dipartimento richiede entro 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 s’impegna a fornire le informazioni entro dieci giorni lavorativi dalla richiesta.

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

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

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

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

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

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

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

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

1. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso:
  - il livello di conseguimento dei risultati evidenziati nel Piano dell’Agenzia. In particolare, per gli obiettivi incentivati, verranno, inoltre, forniti la fonte dei dati, i singoli elementi costitutivi a livello



regionale e le relative modalità di elaborazione seguite per l'aggregazione dei dati a livello nazionale;

- il livello di conseguimento dei risultati relativi agli output ed agli avanzamenti dei progetti di investimento;

2. le informazioni sull'uso delle risorse finanziarie, umane e informatiche mediante:

- lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro processi aggregati al 1° e 2° livello;
- lo stato di avanzamento dei costi per progetto;

3. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia e necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentati nella seguente tabella:

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

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori
<b>Obiettivo 1</b>	
<b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e dei traffici illeciti</b>	
<p><b>FCS 1.1</b> Rafforzamento dell'attività di controllo e antifrode</p> <p><b>FCS 1.2</b> Ottimizzazione delle attività di controllo e antifrode</p> <p><b>FCS 1.4</b> Garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso</p>	<p>Numero controlli articolati per tipologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifiche INTRA</li> <li>- Verifiche Plafond</li> <li>- Revisioni di accertamento ed altri controlli con accesso</li> <li>- Controlli fisici allo sdoganamento</li> <li>- Controlli documentali allo sdoganamento</li> <li>- Controlli scanner</li> <li>- Verifiche ordinarie</li> <li>- Revisioni di iniziativa su base documentale in ufficio</li> <li>- Controlli FEAGA</li> <li>- Controlli audit AEO</li> <li>- Verifiche tecnico amministrative</li> </ul>
	Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in importazione
	Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in esportazione
	<p>Incidenza dei controlli allo sdoganamento su totale delle dichiarazioni presentate (numero controlli effettuati/totale dichiarazioni presentate):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- documentale</li> <li>- scanner</li> <li>- visita fisica</li> </ul>
	<p>Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- documentale</li> <li>- visita merce</li> <li>- scanner</li> </ul>
	Sequestri effettuati, articolati per prodotti sicuri e per tipologia di merce
	Violazioni alle norme Accordo di Madrid – tutela del made in Italy
	Numero delle richieste di tutela dei marchi presenti nella banca dati FALSTAFF
	Violazioni alle norme in materia fitosanitaria e CITES
	Valore dei tabacchi sequestrati, esclusi quelli contraffatti
	Valore dei sequestri di alcoli per contrabbando
	Valore dei sequestri in materia valutaria
	<p>MDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IVA intra</li> <li>- Plafond</li> <li>- altri controlli</li> <li>- verifiche accise</li> </ul>
	Maggiori Diritti Accertati per effetto dell'intervento ex art.35 c.35 del D.L. 223/2006 convertito in Legge 248/2006 nei settori a rischio
<p>Tasso di positività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IVA Intra</li> <li>- Plafond</li> <li>- altri controlli</li> </ul>	
<p><i>Elementi aggiuntivi:</i> Attività di cooperazione in ambito nazionale e comunitario</p>	Relazione sull'attività svolta in materia di IVA e di accise nell'ambito della mutua assistenza amministrativa

<i>Ulteriori informazioni di contesto economico – sociale e amministrativo</i>	-Numero di operazioni import – export -Numero licenze accise gestite
--	---

## AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2: SERVIZI AGLI UTENTI

Obiettivi e relativi FCS	Indicatori
<b>Obiettivo 1</b> <b>Qualità dell'Amministrazione</b>	
<b>FCS 1.2</b> Iniziative adottate per semplificare gli adempimenti degli operatori e promuovere forme di cooperazione con operatori ed associazioni di categoria	Numero di richieste di certificazioni doganali pervenute
	Numero istanze di AEO trattate per profilo (doganale/sicurezza)
	Numero di "autorizzazioni doganali" AEO rilasciate
	Quota di AEO rilasciate rispetto al totale gestite a livello europeo
	Numero di protocolli d'intesa /accordi con utenti ed associazioni di categoria
<b>FCS 1.3</b> Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti	Rivisitazione dei criteri logistici, finalizzata alla riduzione del tempo complessivo di trattamento dei campioni da sottoporre ad analisi
	Interventi operativi di competenza in applicazione di quanto previsto dal DPCM attuativo dello "Sportello doganale"
	Risultati delle indagini di customer satisfaction avviate autonomamente dall'Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al comma 1, par. 3 dell'all. 1.

## SCHEDE DI VERIFICA

Scheda 1

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO

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

## Scheda 2

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

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