



Piano dell'Agencia

2010 – 2012

INDICE

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

PREMESSA

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

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

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

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

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

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

IL PIANO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ASI 2 SERVIZI AGLI UTENTI

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

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

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

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

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

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

ASI 3 ATTIVITÀ DI GOVERNO E DI SUPPORTO

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

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

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

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

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

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

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

¹ Il numero dei controlli non include quelli sui pacchi postali e corrieri espressi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2
SERVIZI AGLI UTENTI

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

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

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

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

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

RISORSE UMANE

STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FORMAZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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