



Piano dell'Agencia

2011 – 2013

INDICE

PREMESSA.....	3
Contesto comunitario ed internazionale	3
Contesto interno	4
IL PIANO	6
Strategia triennale	6
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
Strategia in materia di risorse umane.....	21
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	Risultato atteso		
				2011	2012	2013
E	Cittadini UE	Obiettivo1 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	1.350.000	1.400.000	1.450.000
			Numero dei controlli mediante scanner	37.500	38.500	39.000
			Numero dei controlli ai passeggeri	34.000	35.000	37.000
			Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione <i>Obiettivo Incentivato</i>	37.000	35.000	30.000
			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	9.500	7.500	7.000
			Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria	60.000	60.000	60.000
			Numero controlli nel settore delle accise <i>Obiettivo Incentivato</i>	35.000	35.000	35.000

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		
				2011	2012	2013
		FCS 1.2 Ottimizzazione delle attività di controllo e antifrode	Maggiore diritti accertati (€/000) <i>Obiettivo Incentivato</i>	950.000	930.000	900.000
			Remuneratività media verifiche IVA (Intra e Plafond) <i>Obiettivo Incentivato</i>	€135.000	€140.000	€140.000
			Tasso di positività delle verifiche in materia di accise <i>Obiettivo Incentivato</i>	39%	37%	37%
			Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio <i>Obiettivo Incentivato</i>	15%	15%	14%
			Tasso positività dei controlli ai passeggeri <i>Obiettivo Incentivato</i>	33%	34%	35%
			Tasso di positività ² delle analisi chimiche eseguite per finalità di controllo	25%	27%	29%
			Violazioni alla normativa valutaria ³	1.500	1.500	1.550

² Tasso di positività = analisi non conformi al dichiarato

³ 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	Risultato atteso		
				2011	2012	2013
		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	132.000	135.000	140.000
		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 passate in giudicato	+1% rispetto al risultato dell'anno precedente	+0,5% rispetto al risultato dell'anno precedente	+0,5% rispetto al risultato dell'anno precedente
			Incremento della percentuale di esiti favorevoli delle controversie decise in Commissione Tributaria regionale passate in giudicato	+1% rispetto al risultato dell'anno precedente	+0,5% rispetto al risultato dell'anno precedente	+0,5% 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 ⁴	25%	25%	25%

⁴ 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	Risultato atteso		
				2011	2012	2013
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	Prosecuzione integrazione misure di controllo che richiedono la presentazione del nulla osta, licenze, provvedimenti di altre Amministrazioni	Ulteriore integrazione misure di controllo che richiedono la presentazione del nulla osta, licenze, provvedimenti di altre Amministrazioni	Ulteriore integrazione misure di controllo che richiedono la presentazione del nulla osta, licenze, provvedimenti di altre Amministrazioni
		Progetto: Digitalizzazione processi doganali	"Indagini finanziarie"	Realizzazione , sperimentazione e attivazione di una nuova procedura per l'effettuazione delle indagini finanziarie nell'ambito dei controlli nel settore dell'IVA sugli 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	Risultato atteso		
				2011	2012	2013
Q	<i>Operatori economici</i>	Obiettivo 1 Qualità dell'Amministrazione				
		FCS 1.1 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%	85%	90%
			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%	95%	100%
			Tasso di diffusione degli MMP (Manifesto Merci Partite) in formato elettronico sul totale degli MMP trattati nei porti e negli aeroporti	90%	95%	100%
O		FCS 1.2 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	90	83
			Tasso di conformità dei post-audit sugli operatori certificati AEO	90%	95%	95%

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

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2011	2012	2013
Q		FCS 1.3 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%	95%	100%
			Percentuale delle richieste di assistenza positivamente esitate tramite il sito di assistenza on-line	95%	96%	97%
			Percentuale di reclami presentati rispetto al totale dei procedimenti inclusi nella Carta dei Servizi e conclusi nell'anno di riferimento	<4%	<3%	<2%
			Indagine di <i>customer satisfaction</i>	Valutazione della qualità percepita dagli utenti del servizio reso nel settore delle ITV		
		FCS 1.4 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%	85%	90%
			Numero di eventi (fiere, convegni, iniziative divulgative etc) organizzati dall'Agenzia e/o a cui partecipa	150	150	150
		Progetto : "Il Trovatore"	Tracciabilità dei container mediante RFID ed integrazione con i sistemi doganali	Numero degli uffici pilota da coinvolgere: > 2	Numero degli uffici pilota da coinvolgere: > 4	Numero degli uffici pilota da coinvolgere:> 6

**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		
				2011	2012	2013
O	<i>Cittadini</i> <i>Operatori economici</i> <i>Personale</i>	Obiettivo 1 Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo e il governo delle risorse chiave				
		FCS 1.1 Crescita e sviluppo delle risorse umane	Numero delle ore di formazione pro-capite	≥23	≥24	≥25
			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%	30%<x<35%	30%<x<35%
			Tasso di decentramento dell'attività formativa	≥85%	≥86%	≥87%
		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%	>40%	>45%
			Spesa per investimenti/valore degli investimenti pianificati (capacità di spesa) SAC	65%	75%	75%
			SAL complessivo del Piano degli investimenti (Indice sintetico ponderato del grado di raggiungimento dei risultati attesi del piano degli investimenti – capacità di realizzazione)	70%	80%	80%

**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		
				2011	2012	2013
		FCS 1.3 Qualità gestione e processi	Incremento delle procedure accreditate dei laboratori chimici	3%	2%	2%
		FCS 1.4 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)	Inserimento PTA informatizzazione adempimenti Implementazione SGSSL per le strutture centrali e per due strutture regionali	Realizzazione progetto informatizzazione adempimenti Implementazione SGSSL presso il 20% delle strutture regionali
		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>	Verifica di adeguatezza del Sistema Qualità attraverso l'effettuazione di audit interni.	Verifica della adeguatezza del sistema da parte dell'Ente esterno di accreditamento	

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

consistenza media del personale in anni persona	Piano 2010	Piano 2011	Variazione
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%
Totale a tempo indeterminato	9.834	9.540	-3%
CFL	246	22	-91%
Totale	10.080	9.562	-5%

Tab. 2 - Prospetto ore pro-capite Anno 2011

	Previsione 2010	Piano 2011
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 Anno 2011

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	l	$m = a + (b - c) + d + (e - f) + (g - h) + (i - l)$
	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 del 2011 PER PASSAGGI DA/VERSO ALTRE AMMINISTRAZIONI		STIMA SITUAZIONE AL 31/12/2011: personale in servizio
					entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	
Dirigenti	237	40	6		50	89			4		236
Terza area	4.618	20	230	12	639	50	30	24	90	10	5.095
Seconda area	4.623	20	124	99		550	30	21	60	10	4.127
Prima area	24	20									44
TOTALE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO	9.502	100	360	111	689	689	60	45	154	20	9.502
Terza area	12			- 12							-
Seconda area	99			- 99							-
TOTALE PERSONALE CONTRATTO FORMAZIONE LAVORO	111	-	-	- 111	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE	9.613	100	360	-	689	689	60	45	154	20	9.502

NOTA:

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

Tab. 4 - Distribuzione risorse umane per servizio Anno 2011

Area	Programma 2011	Distribuzione % sul totale ore
Totale	15.170.677	100,00%
Area Gestione tributi e Servizi	5.436.563	35,84%
- <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%
Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi	5.632.888	37,13%
- <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%
Area Governo	1.548.730	10,21%
Area Supporto	2.096.436	13,82%
Area Investimento	456.059	3,01%
- <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