



---

## **Piano dell'Agencia**

**2012 – 2014**

---

## INDICE

PREMESSA.....	3
<b>Contesto comunitario ed internazionale .....</b>	<b>4</b>
<b>Contesto interno .....</b>	<b>6</b>
IL PIANO.....	9
<b>Strategia triennale .....</b>	<b>9</b>
ASI 1 - Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari.....	11
ASI 2 - Servizi agli utenti .....	12
ASI 3 – Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale .....	13
RISORSE UMANE.....	22
<b>Strategia in materia di risorse umane.....</b>	<b>22</b>
PIANO DEGLI INVESTIMENTI .....	31
COSTI DI FUNZIONAMENTO .....	34

## **PREMESSA**

L'attuale situazione economica ha spinto il Governo a porre in essere una serie di interventi al fine di ottenere il riequilibrio strutturale dei conti pubblici per ridurre rapidamente il peso del debito, nonché di creare condizioni che consentano la ripresa del processo di sviluppo dopo una lunga fase di crescita modesta e la pesante recessione degli ultimi anni. In tale contesto gli interventi sul sistema fiscale rendono indispensabile rafforzare la lotta all'evasione, sia per recuperare risorse sia per garantire l'assolvimento degli obblighi tributari. Diventa inoltre imprescindibile che la Pubblica Amministrazione recuperi efficienza al fine di agevolare al massimo il sistema produttivo.

In linea con tali obiettivi si pone la strategia di azione adottata, già da tempo, dall'Agenzia delle Dogane che opera per vigilare sulla regolarità dei traffici commerciali, per garantire le entrate del bilancio nazionale e comunitario, per agevolare il commercio legittimo, per difendere la competitività delle imprese nazionali, per tutelare la salute e la sicurezza dei cittadini, per contribuire alla protezione dell'ambiente.

Considerato che la crisi economico-finanziaria determina una difficile prevedibilità riguardo l'andamento dei traffici commerciali, per i quali i servizi doganali svolgono una essenziale funzione di presidio della regolarità e della sicurezza, gli obiettivi dell'Agenzia per il 2012 sono stati calibrati in funzione del presumibile volume dei traffici, prestando specifica attenzione all'accresciuto carico fiscale, derivato dall'innalzamento delle imposte indirette (iva ed accise), che potrebbero presentare un più elevato profilo di rischio in termini di evasione tributaria.

L'attenzione dedicata all'efficacia del dispositivo di vigilanza e controllo si affianca, peraltro, all'impegno di proseguire nella semplificazione degli adempimenti e nella digitalizzazione dei processi e delle procedure per velocizzare le operazioni di

import/export, riducendo così oneri e costi a carico delle imprese e contribuendo al rilancio della competitività del sistema economico nazionale.

In coerenza con gli obiettivi di politica fiscale per l'anno in corso, la missione istituzionale dell'Agenzia delle Dogane viene perseguita mediante il continuo sviluppo delle attività di raccolta, analisi e valutazione di informazioni e dati relativi alla dinamica dei traffici commerciali, l'attenta programmazione delle funzioni di controllo, l'impulso alle procedure di accreditamento dei soggetti affidabili, la sistematica intensificazione della telematizzazione degli adempimenti sia in ambito doganale che nel settore delle accise, l'incremento della efficienza e della economicità dei processi lavorativi.

Per orientare al meglio le proprie strategie in conformità a quanto disposto nell'Atto di Indirizzo del Ministro sono stati valutati gli elementi più significativi e rilevanti dello scenario comunitario, internazionale e nazionale.

### **Contesto comunitario ed internazionale**

Per far fronte all'aumento degli scambi internazionali, alla trasformazione dei modelli di produzione e di consumo nonché a minacce globali quali terrorismo, criminalità organizzata, degrado ambientale e commercio di merci pericolose, la Commissione europea ha definito, nel 2008, una strategia pluriennale per l'evoluzione dell'Unione doganale le cui linee di azione, pur nel mutato scenario economico, restano valide ed efficaci anche per il biennio 2012-2013.

I principali sviluppi finora realizzati riguardano l'adozione del Codice doganale "modernizzato" e l'avvio di un ulteriore processo di revisione dello stesso; la progressiva attuazione della dogana elettronica pan-europea (*e-customs*); l'entrata in vigore del c.d. "emendamento sulla sicurezza" previsto dal predetto Codice doganale comunitario che ha comportato la necessità di innovare i sistemi informatici nazionali e comunitari per una migliore protezione della Unione Europea contro i rischi insiti

nel ciclo di distribuzione globale e quale contributo alla lotta contro il terrorismo; nuove forme di cooperazione tra le dogane e le altre autorità che operano alle frontiere, le imprese ed i partner internazionali.

Le nuove direttrici sulle quali l'Unione doganale prevede di evolversi nel 2012 sono le seguenti:

- il rafforzamento della cooperazione internazionale nei settori della sicurezza, della salute e dell'ambiente per un più proficuo coordinamento della gestione delle frontiere;
- la condivisione delle informazioni e delle conoscenze tra gli Stati membri e tra gli Stati membri e la Commissione europea al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia degli interventi, aumentare l'uniformità di applicazione delle disposizioni legislative e realizzare economie di scala;
- il miglioramento della *governance* in termini di strutture e di metodi di lavoro, in particolare prediligendo un'impostazione dei processi maggiormente orientata alle imprese;
- la definizione di criteri univoci di misurazione e valutazione delle prestazioni per garantire che l'unione doganale consegua i suoi obiettivi e/o identificare ritardi o criticità.

Anche la politica dell'Organizzazione Mondiale delle Dogane si muove nella stessa ottica, mirando a potenziare ulteriormente le misure volte alla sicurezza del commercio mondiale ed all'agevolazione del commercio legittimo; a rafforzare gli interventi per contrastare i molteplici fenomeni illeciti che con diverse modalità minacciano la società ed il sistema produttivo; ad accrescere l'integrazione e l'armonizzazione tra le Amministrazioni doganali, attraverso l'elaborazione di regole e standard comuni; ad intensificare la collaborazione tra le dogane e le altre autorità che intervengono nel processo di movimentazione delle merci; a creare partenariati con le imprese nel settore della automazione delle dogane.

L'obiettivo comune ai due organismi sovranazionali è quello di migliorare le prestazioni delle dogane in termini di efficacia e di uniformità, cercando al contempo di ottimizzare le risorse disponibili e di ridurre i costi operativi per conseguire maggiore efficienza.

Conclusivamente, sia a livello U.E. che internazionale gli sforzi sono indirizzati a fornire un quadro di riferimento per delineare con coerenza sviluppi e nuove iniziative, attribuendo il giusto risalto non solo agli aspetti giuridici ed informatici ma anche alla dimensione umana in termini di risorse, competenze, professionalità e deontologia.

### **Contesto interno**

L'Agenzia gestisce annualmente circa 15 milioni di dichiarazioni: in particolare, nel 2011 le dichiarazioni di esportazione sono state quasi 9 milioni, per le importazioni le relative dichiarazioni sono state circa 4,5 milioni, mentre cifre inferiori hanno registrato le introduzioni in deposito (circa 88.000) ed il transito (circa 1,2 milioni). Di fatto hanno transitato alle frontiere italiane circa 235 milioni di tonnellate di merci in importazione e circa 64 milioni di tonnellate in esportazione per un valore complessivo pari a oltre 385 miliardi di euro.

Per far fronte a tali volumi di traffico e per svolgere con efficacia le proprie funzioni di presidio della regolarità e correttezza dei flussi commerciali e di tutela della salute e sicurezza della collettività l'Agenzia delle Dogane intende proseguire la strategia di modernizzazione già avviata negli anni precedenti, basata su procedure efficaci e semplificate, caratterizzate da un elevato livello di telematizzazione. L'obiettivo è quello di contribuire significativamente alla competitività economica dell'Unione Europea, apportando un reale valore aggiunto agli operatori e, in particolare, alle piccole e medie imprese che costituiscono le principali componenti del tessuto economico nazionale.

A tal fine continua ad essere riservata un'attenzione prioritaria alla protezione e sicurezza del mercato e della società ed alla tutela del bilancio nazionale e comunitario mediante una sempre più accurata attività di analisi, valutazione e gestione dei rischi per contrastare le frodi ed i traffici illeciti, la standardizzazione e la semplificazione delle procedure, l'uso di strumenti informatici avanzati e di tecnologie evolute per il controllo non intrusivo ed il tracciamento a distanza delle merci.

In particolare, per quanto riguarda l'attività di controllo gli interventi sono stati modulati in ragione delle diverse situazioni territoriali e delle aree prioritarie di rischio con un approccio metodologico caratterizzato da una flessibilità operativa connessa alle dinamiche dei flussi commerciali.

Nel quadro delle consolidate forme di cooperazione con gli altri organismi nazionali, comunitari ed internazionali, è inoltre previsto il rafforzamento delle azioni sinergiche finalizzate a migliorare lo scambio d'informazioni e l'incremento dell'efficacia complessiva del sistema dei controlli e del livello di sicurezza.

In tale ottica, significativo rilievo è attribuito all'azione volta al consolidamento dei rapporti di collaborazione con gli altri organismi preposti al contrasto dell'evasione fiscale nonché con le autorità nazionali che concorrono nei processi di sdoganamento o con le quali l'Agenzia s'interfaccia nello svolgimento delle procedure doganali nonché con le Associazioni di categoria.

Parimenti è prevista la intensificazione della collaborazione con le omologhe Amministrazioni degli altri Stati membri dell'Unione Europea e con gli organi comunitari e, in ambito internazionale, prosegue l'impegno volto al rafforzamento della cooperazione con i Paesi Terzi, ai fini del miglioramento dell'efficienza dei sistemi doganali di tali Paesi, anche in termini di trasparenza e correttezza delle transazioni.

Poiché a fronte di responsabilità crescenti le risorse umane e finanziarie tendono a diminuire, continua ad essere attribuita fondamentale importanza ai processi di innovazione per la valorizzazione del personale ed il miglioramento dei servizi interni, continuamente soggetti ad un processo di evoluzione per la semplificazione dell'attività lavorativa, la riorganizzazione dei *work-flow* con strumenti informatici avanzati e la dematerializzazione del cartaceo.

Nell'ambito degli interventi per il miglioramento della qualità dei servizi, specifica cura continua ad essere dedicata al potenziamento dei laboratori chimici mediante apposite iniziative per la messa in qualità degli stessi e l'incremento delle metodiche analitiche accreditate.

E', altresì, previsto lo sviluppo dei sistemi di governo e gestione per garantire il corretto ed efficiente funzionamento dell'assetto organizzativo ed un sistematico monitoraggio dei programmi di spesa volto a razionalizzare i costi ed incrementare l'economicità dei processi senza incidere sulla qualità dei servizi e delle prestazioni, che sarà garantita anche da interventi formativi finalizzati a promuovere e valorizzare la professionalità del personale.



## **IL PIANO**

### **Strategia triennale**

Per il triennio 2012-2014 l'Agazia 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 umane e finanziarie disponibili.

Gli obiettivi che si intendono perseguire riguardano:

- il potenziamento del presidio della legalità e della sicurezza nel commercio internazionale e della corretta applicazione delle regole di mercato al fine di contribuire al rilancio dell'economia ed alla crescita del Paese;
- la promozione di iniziative finalizzate alla tutela degli interessi economici nazionali ed alla salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea;
- il rafforzamento degli interventi per la prevenzione ed il contrasto all'evasione tributaria nel settore dei dazi, dell'IVA intracomunitaria e delle accise mediante lo sviluppo delle attività di raccolta, analisi e valutazione di informazioni e dati relativi ai flussi di traffico e ai rischi connessi nonché l'utilizzo di metodologie di controllo che si avvalgono di strumenti tecnologici evoluti;
- il potenziamento 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;
- il contributo alla competitività economica dell'Unione Europea ed alla stabilità dei

mercati anche mediante l'efficace sorveglianza dei movimenti di denaro contante in entrata e/o in uscita nel/dal territorio comunitario finalizzata al contrasto degli illeciti tributari e della evasione fiscale;

- 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 l'impulso agli istituti per l'accreditamento degli operatori affidabili;
- lo sviluppo delle componenti organizzative e strutturali per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa;
- il miglioramento della *performance* istituzionale anche mediante una particolare attenzione alla 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 prosieguo di un'accurata politica di qualificazione del personale mediante iniziative formative correlate alle necessità operative.

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. 12 Fattori critici di successo (FCS) e n. 36 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. 3 iniziative progettuali, una per ogni ASI.

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 2012-2014 possono essere così sintetizzate:

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

L’Agenzia si prefigge di qualificare ulteriormente l’azione di controllo sia in ambito tributario che extratributario, programmando interventi specifici delineati sulla base dello studio delle variazioni dei traffici commerciali e degli esiti delle attività di raccolta, analisi e valutazione dei relativi dati e informazioni.

In particolare, continuano a costituire una priorità assoluta le iniziative finalizzate ad assicurare il corretto pagamento dei dazi, dell’IVA e delle accise, nonché a contrastare i fenomeni della sottofatturazione, della contraffazione e delle violazioni in materia valutaria e sanitaria.

Conseguentemente gli indicatori proposti evidenziano sia il volume delle attività (numero complessivo dei controlli con *focus* specifici su settori ad alto rischio fiscale o di preminente interesse per la salute e sicurezza della collettività) sia l’efficienza, l’efficacia e la qualità dell’azione amministrativa (tassi di positività, remuneratività delle verifiche).

Particolare attenzione è dedicata anche alle attività di controllo a tutela delle risorse proprie della UE e della legalità nel settore dell’autotrasporto internazionale.

E’, infine, prevista una iniziativa progettuale di natura informatica connessa allo sviluppo di sistemi di supporto alle attività di controllo. Nello specifico, per l’applicazione “Indagini finanziarie”, realizzata nel 2011, si procederà allo sviluppo di nuove e rilevanti funzionalità dirette alla gestione automatizzata delle richieste di

proroga da parte degli operatori finanziari nonché delle rilevazioni statistiche afferenti l'irrogazione delle sanzioni.

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

L'Agenzia intende continuare ad avvalersi dello strumento informatico per individuare nuove soluzioni organizzative e gestionali, superando il modello dell'innovazione basato sulla semplice automazione dei processi preesistenti ed utilizzando la reingegnerizzazione degli stessi per proporre nuovi modelli procedurali in grado di agevolare ed accelerare la semplificazione amministrativa.

L'impegno a produrre innovazione tecnologica nell'espletamento delle attività istituzionali e nella fornitura di servizi si traduce in una progressiva e sistematica telematizzazione delle procedure e degli adempimenti, nella sempre maggiore disponibilità on-line dei servizi nonché nell'accreditamento digitale degli utenti. Si tratta di iniziative che si inseriscono nel piano strategico volto alla razionalizzazione dei flussi informativi non solo tra Agenzia ed utenza esterna (operatori economici) ma anche da e verso le altre Amministrazioni centrali e locali.

Il processo di innovazione - in coerenza con le strategie nazionali in materia di *e-government* e con quelle tecnico-operative definite a livello comunitario - sarà orientato non solo a potenziare l'offerta dei servizi *on-line*, ma anche ad incrementare l'efficienza interna migliorando i propri standard operativi.

In tale contesto si collocano le iniziative per la diminuzione dei tempi medi di giacenza nei laboratori chimici dei campioni soggetti ad analisi nonché per la riduzione dei tempi di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti rispetto al termine più ampio fissato dalle norme dell'Unione Europea.

Inoltre, l’Agenzia intende proseguire l’attività di rilevazione della percentuale dei reclami presentati rispetto al totale dei procedimenti inclusi nella Carta dei Servizi, al fine di monitorare il rispetto degli standard qualitativi e quantitativi sul territorio nazionale e l’uniformità di comportamenti.

L’ottimizzazione del rapporto con gli operatori sarà perseguita anche attraverso l’intensificazione ed il miglioramento dei canali di informazione e comunicazione. A tal fine, l’Agenzia intensifica l’impegno nel settore delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione, individuando le nuove opportunità esistenti e mettendo a disposizione strumenti e soluzioni che consentano di attuare in modo efficiente le politiche a beneficio dei cittadini e delle imprese.

In tale ambito si colloca anche l’indagine di *customer satisfaction* per valutare la qualità attesa e percepita dai soggetti che hanno chiesto ed ottenuto la certificazione di Operatore Economico Autorizzato (AEO).

Da ultimo, saranno ulteriormente sviluppate le attività afferenti l’applicazione “Il Trovatore” estendendo ad altri uffici la tecnologia RFID per tracciare e controllare a distanza l’integrità dei container durante il percorso porto-interporto e per aumentare la sicurezza della catena logistica.

### **ASI 3 – Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale**

Prosegue il percorso intrapreso nell’ultimo triennio per migliorare la strutturazione del modello di formazione sia in termini organizzativi che sotto il profilo della definizione degli interventi.

Gli indicatori di *performance* utilizzati per pianificare e gestire l’attività di formazione sono stati individuati nell’ottica di incrementare la qualità delle iniziative, di assicurare un’omogenea distribuzione degli interventi nell’arco dell’anno nonché

di garantire un determinato numero di ore pro-capite al personale.

Quanto alle aree di intervento, oltre a prevedere una formazione mirata alla semplificazione amministrativa e alla riduzione dell'onerosità degli adempimenti, sarà garantito l'adeguamento delle conoscenze sulle innovazioni organizzative e tecnologiche. Particolare attenzione, come sempre, sarà rivolta all'aggiornamento professionale del personale impegnato nel recupero della base imponibile non dichiarata e nel contrasto alle frodi.

Le azioni per il miglioramento della qualità dell'assetto organizzativo continuano a svilupparsi su più direttrici: prosegue il processo di potenziamento dei laboratori chimici mediante apposite iniziative per la messa in qualità degli stessi e l'incremento delle metodiche analitiche accreditate; si consolida l'utilizzo dell'audit di processo quale strumento di *governance* volto verificare l'efficacia operativa degli uffici; si rafforza l'impegno a rendere più efficienti le procedure di intervento nel delicato settore della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Infine, nell'ambito delle iniziative concernenti la qualificazione dei laboratori chimici è prevista la conclusione del progetto per la realizzazione di un modello gestionale adeguato agli standard internazionali per l'organizzazione dei *ring test* al fine di giungere nel 2012 all'accreditamento del modello da parte dell'Ente certificatore.

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1					
PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI					
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso	
				2012	2013 2014
<b>E</b>	<b>Cittadini UE</b>	<b>Obiettivo 1</b>	<b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e dei traffici illeciti</b>		
		<b>FCS 1.1.</b> Rafforzamento dell'attività di controllo e antifrode	Numero dei controlli [1]	1.400.000	> 1.450.000
			Numero dei controlli ai passeggeri	37.000	> 38.000
			Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione <u>Obiettivo Incentivato</u>	49.500	25.000
			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 <u>Obiettivo Incentivato</u>	9.600	6.500
			Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria	63.500	67.000
			Numero controlli nel settore delle accise <u>Obiettivo Incentivato</u>	38.000	40.000
			Maggiori diritti accertati (€/000) <u>Obiettivo Incentivato</u>	1.000.000	> 1.000.000
		<b>FCS 1.2</b> Ottimizzazione delle attività di controllo e antifrode	Remuneratività media verifiche IVA (Intra e Plafond)	€ 175.000	€ 190.000

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1						
PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI						
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
			Tasso di positività delle verifiche in materia di accise <u>Obiettivo Incentivato</u>	43,5%	45,0%	> 45,0%
			Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	5,5%	10,0%	15,0%
			Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio <u>Obiettivo Incentivato</u>	20,0%	25,0%	25,0%
			Tasso positività dei controlli ai passeggeri <u>Obiettivo Incentivato</u>	36,0%	36,0%	36,0%
			Violazioni alla normativa valutaria [2]	2.300	3.000	> 3.000
		<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	170.000	170.000	> 170.000
		<b>FCS 1.4</b> Garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso	Percentuale di esiti favorevoli delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale passate in giudicato	88,0%	Consolidamento del risultato conseguito nell'anno precedente	Consolidamento del risultato conseguito nell'anno precedente



AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1						
PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI						
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
			Percentuale di esiti favorevoli delle controversie decise in Commissione Tributaria Regionale passate in giudicato	78,0%	Consolidamento del risultato conseguito nell'anno precedente	Consolidamento del risultato conseguito nell'anno precedente
		<b>FCS 1.5</b> Garantire la tutela dell'erario comunitario	Controlli di conformità dell'attività di accertamento, riscossione e messa a disposizione della C.E. delle risorse proprie tradizionali	25%	25%	Nel 2013 terminerà il piano di interventi quadriennale
<b>O</b>	<b>Cittadini UE</b>	<b>Obiettivo 2</b> <b>Cooperazione con altri organismi nazionali, comunitari ed internazionali</b>				
		<b>FCS 2.1</b> Attuazione del Single Window	Cooperazione con le altre Amministrazioni nazionali per l'implementazione della banca dati Taric con le misure di controllo nazionali e le relative certificazioni	Saranno implementati nella Taric i seguenti settori: indumenti, farmaci non registrati in Italia ai sensi di legge e prodotti cosmetici		
		<b>Progetto:</b> Digitalizzazione processi doganali "Indagini Finanziarie"	Realizzazione di nuove funzionalità finalizzate allo sviluppo dell'applicazione	Gestione automatizzata delle richieste di proroga da parte degli operatori finanziari e delle rilevazioni statistiche afferenti l'irrogazione delle sanzioni	Ulteriore implementazione dell'applicazione per la richiesta di indagini finanziarie	

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

[2] Numero dei verbali elevati

## AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2

### SERVIZI AGLI UTENTI

Dimensione BSC	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
<b>Q</b>	<b>Operatori economici</b>	<b>Obiettivo 1</b> <b>Qualità dell'Amministrazione</b>				
			Tasso di disponibilità tecnica del sistema telematico <b><u>Obiettivo Incentivato</u></b>	> 95%	> 96%	> 97%
		<b>FCS 1.1</b> Potenziamento dei servizi telematici	Tasso di diffusione dei servizi telematici	> 95%	> 96%	> 97%
			Percentuale delle richieste positivamente esitate tramite il sito assistenza on-line <b><u>Obiettivo Incentivato</u></b>	> 95%	> 96%	> 97%
<b>O</b>		<b>FCS 1.2</b> Iniziative adottate per semplificare gli adempimenti	Tasso di conformità dei post-audit sugli operatori certificati AEO <b><u>Obiettivo Incentivato</u></b>	90%	90%	90%
			Indagine di <i>customer satisfaction</i> sull'istituto doganale AEO	Valutazione della qualità percepita dagli operatori certificati AEO		
<b>Q</b>		<b>FCS 1.3</b> Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti	Riduzione dei tempi medi di giacenza nei laboratori chimici dei campioni sottoposti ad analisi (con riferimento ai tempi medi del 2011)	> 5%	> 6%	> 7%

## AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2

### SERVIZI AGLI UTENTI

BSC Dimensione		Impatto sui portatori di	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso	
				Percentuale di reclami presentati rispetto al totale dei procedimenti inclusi nella Carta dei Servizi e conclusi nell'anno di riferimento	≤3%	≤3%
				Riduzione dei tempi per il rilascio delle ITV rispetto ai tempi previsti dalle norme comunitarie (entro 90 giorni)	≤60gg	
				Canale di comunicazione con gli utenti tramite organi di stampa: percentuale di quesiti risolti	>95%	>97%
			<b>FCS 1.4</b> Favorire la comunicazione con gli operatori ai fini di una maggiore sensibilizzazione dell'utenza	Iniziative divulgative degli istituti doganali previsti dalla normativa comunitaria e nazionale e delle semplificazioni procedurali	170	170
			<b>Progetto</b> "Il Trovatore"	Tracciabilità dei container mediante RFID ed integrazione con i sistemi doganali	Numero degli uffici pilota da coinvolgere: > 4	Numero degli uffici pilota da coinvolgere: > 6 Numero degli uffici pilota da coinvolgere: > 8

**AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 3**

**OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE**

BSC	Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
					2012	2013	2014
<b>O</b>		<b>Cittadini</b> <b>Operatori economici</b> <b>Personale</b>	<b>Obiettivo 1</b> <b>Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo e il governo delle risorse chiave</b>				
				Numero di ore di formazione pro-capite	23 ≤ x ≤ 25	23 ≤ x ≤ 25	23 ≤ x ≤ 25
				Tasso di decentramento dell'attività formativa	≥ 86%	≥ 86%	≥ 86%
				Percentuale di ore di formazione erogate nei primi due quadrimestri dell'anno	≥ 60%	≥ 60%	≥ 60%
			<b>FCS 1.1</b> Qualità gestione e processi	Incremento delle procedure accreditate dei laboratori chimici <b>Obiettivo Incentivato</b>	3%		
				Progettazione e realizzazione del Sistema di Gestione Sicurezza e Salute sul Lavoro (S.G.S.S.L.)	Implementazione SGSSL per le strutture centrali e avvio sperimentazione su due Direzioni Regionali	Completamento della sperimentazione su due Direzioni regionali	Rilascio modello completo di SGSSL immediatamente implementabile presso le Strutture territoriali ai sensi del d.lgs. n. 81/2008 e s.m.i.
			<b>FCS 1.2</b> Consolidare i sistemi di governo e gestione	Percentuale dell'attività di audit di processo rispetto al numero totale di interventi audit programmati <b>Obiettivo Incentivato</b>	40%	40%	40%

**AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 3**

**OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE**

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2012	2013	2014
			Indicatore di performance sugli investimenti informatici	Definizione del nuovo indicatore	N.A.	N.A.
		<b>Progetto</b> Evoluzione laboratori chimici	Progettazione e certificazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test	Verifica e certificazione del modello da parte dell'Ente esterno di accreditamento		

## **RISORSE UMANE**

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

La consistenza del personale in organico rilevata alla fine dello scorso anno ha fatto registrare carenze rispetto alla dotazione complessiva pari a 1.832 unità, così ripartite: 134 dirigenti, 1.051 unità di terza area, 594 unità di seconda area e 53 unità di prima area.

L'Agenzia delle Dogane, sin dalla sua istituzione, ha potuto contare in media su 9.500 unità di personale non dirigenziale, ben al di sotto dei numeri previsti dalla dotazione organica, la quale nel frattempo è stata a più riprese ridotta in relazione a effettivi progressi sul piano dell'efficienza interna oltre che in corrispondenza di tagli imposti dalle norme.

La recente indagine sul fabbisogno di personale - condotta ai sensi degli articoli 16 e 17 del decreto legislativo 165/2001 - ha confermato come l'attuale dotazione organica del personale non dirigenziale non possa essere considerata sovrastimata. L'indagine, al contrario, ha fatto rilevare un fabbisogno di circa 400 unità superiore alle 11.040 unità previste dalla dotazione organica in vigore. Considerando gli effetti dei piani di razionalizzazione ancora in corso, connessi alla recente revisione organizzativa, si ritiene di poter affermare che – a parità di condizioni – l'attuale dotazione organica rifletta con buona approssimazione - salvi gli effetti di ulteriori iniziative di riordino - il fabbisogno di personale.

Ne consegue che l'attuale numero di effettivi appare insoddisfacente, ma, soprattutto, che la situazione minaccia di peggiorare rapidamente nei prossimi anni in corrispondenza di flussi in uscita non inferiori alle 350 unità annue. L'Agenzia in passato non ha attuato politiche per favorire l'uscita di personale, per cui, nonostante i recenti mutamenti normativi in materia pensionistica, non si prevedono consistenti

diminuzioni nei flussi in uscita.

Sommando algebricamente alle carenze registrate a fine 2011 le uscite che verosimilmente si verificheranno nel corso del 2012, si perviene alla stima di una carenza complessiva a fine 2012 pari a 2.207 unità, così ripartita: 141 dirigenti, 1.250 unità di terza area, 763 unità di seconda area e 53 unità di prima area.

Prima di procedere alla descrizione delle principali azioni di acquisizione del personale che verranno attivate a copertura delle carenze così quantificate, è bene ricordare che le assunzioni consentite dalla normativa vigente sul *turn over* per gli anni 2012-2014 ammonterebbero solo a circa 220 unità equivalenti di terza area F1, di cui circa 77 unità per il 2012.

Con riferimento all'area della dirigenza, nelle more della definizione delle procedure concorsuali avviate e programmate - tra cui il concorso per la copertura di sessantanove posizioni dirigenziali di seconda fascia - per l'anno 2012 si ritiene di poter acquisire 3 unità di personale attraverso la procedura di mobilità volontaria attivata a fine 2011. Una parte rilevante delle carenze riferibili alla terza area (550 unità) è stata recentemente coperta a seguito della definizione delle procedure interne per il passaggio dalla seconda alla terza area funzionale - indette con Determinazione Direttoriale n. 30205 del 4 novembre 2010. L'art. 1, comma 4 del decreto legge 29 dicembre 2011, n. 216 ha reso possibile l'assunzione di tale personale in deroga ai limiti stabiliti dalle disposizioni vigenti.

Le restanti carenze verranno coperte con l'acquisizione di professionalità tecniche utili al potenziamento delle strutture operative. In particolare, verranno assunte 50 unità, che risulteranno vincitrici della procedura selettiva per il reclutamento di cinquanta ingegneri (autorizzazione al bando con D.P.C.M. del 30 novembre 2010).

Un'ulteriore unità di terza area potrebbe essere acquisita attraverso una ricostituzione del rapporto di lavoro ai sensi dell'art. 32 del vigente CCNL.

A tali acquisizioni si devono sommare le assunzioni di personale appartenente alle

categorie protette, non rientranti nel vincolo assunzionale, stimate in un totale di 45 unità, di cui 25 di seconda area e 20 di prima area.

Qualora si riuscisse a realizzare tutte le azioni di acquisizione sopra descritte, considerando che i cinquanta ingegneri non verranno assunti prima del mese di dicembre, il numero medio degli effettivi a fine 2012 risulterebbe di circa 9.100 unità, rimanendo largamente al di sotto della dotazione organica e comunque inferiore alla media degli effettivi degli ultimi dieci anni.

Fermo restando quindi l'attuale quadro normativo, l'istituto della mobilità ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 165/2001 resta l'unico strumento per raggiungere un numero di dipendenti confrontabile con l'attuale fabbisogno.

L'Agenzia ha in corso di attuazione un piano di mobilità per 388 unità che dispiegherà i suoi effetti solo dalla seconda metà del 2012, a causa dei rallentamenti imposti dai dubbi interpretativi, poi risolti positivamente, sull'applicabilità alle Agenzie fiscali dell'1, comma 3 del decreto legge 138/2011.

Si ritiene altresì di dover procedere, sempre entro il 2012, al reclutamento di ulteriori 115 unità. Occorre tuttavia considerare che, non dipendendo dalla volontà di una sola Amministrazione, la piena realizzazione di piani di mobilità di queste dimensioni è difficile a conseguirsi. In assenza di ulteriori vincoli normativi, ponderando gli ingressi programmati con i tempi di attuazione, è ragionevole stimare che - con notevole impegno - l'Agenzia possa arrivare a una consistenza media di circa 9.396 unità (tabella 1).

Se si tiene conto della riduzione della disponibilità di risorse dovuta al part-time (circa 120 unità) la consistenza media del personale in servizio nel corso del 2012 si riduce a circa 9.200.

Per assolvere ai nuovi compiti e intensificare le attività tradizionali sarebbe, tuttavia, necessario recuperare un numero di effettivi almeno stabilmente superiore alla media



storica.

Per quanto concerne, infine, i contratti di formazione e lavoro, a fine 2011 residuano soltanto 5 unità di personale che prestano servizio con tale modalità il cui rapporto di lavoro, al compimento dell'anno di servizio minimo richiesto, verrà convertito a tempo indeterminato nel corso del 2012.

## **FORMAZIONE**

L'attività di formazione rivolta alla crescita e valorizzazione del personale costituisce una leva strategica per il conseguimento dei continui miglioramenti qualitativi della *performance* dell'Agenzia.

Per l'anno 2012, l'Agenzia si impegna a realizzare gli obiettivi istituzionali secondo le priorità strategiche indicate nell'Atto di Indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2012-2014 attraverso la definizione di un piano operativo che tiene conto delle esigenze formative di maggior rilievo.

In particolare, oltre a prevedere una formazione mirata alla semplificazione amministrativa e alla riduzione dell'onerosità degli adempimenti, sarà garantito l'adeguamento delle conoscenze sulle innovazioni organizzative e tecnologiche.

Particolare attenzione, come sempre, sarà rivolta all'aggiornamento professionale del personale impegnato nel recupero della base imponibile non dichiarata e nel contrasto alle frodi.

Per quanto concerne le risorse disponibili per il 2012, tenuto conto che l'Agenzia continuerà ad effettuare il riversamento di cui all'articolo 6, comma 21-sexies, del decreto legge n. 78/2010 anche per l'anno in corso, non vi saranno particolari vincoli finanziari su singole voci di spesa. Si ritiene peraltro di proseguire nel processo di contenimento della spesa e di razionalizzazione dei costi già avviato. L'impegno è di ridurre di circa 10 punti percentuali il fabbisogno finanziario espresso nel 2011, pur mantenendo pressoché costante la quantità di offerta formativa programmata.

Si prevede, quindi, di programmare anche per il 2012 un volume di offerta formativa più contenuto rispetto al passato (23 - 25 ore pro-capite), confermando la scelta di mirare a elevare la qualità della formazione erogata, piuttosto che effettuare continui incrementi meramente quantitativi. Si tratta comunque di un numero di ore pro-capite di tutto rispetto in relazione alla media delle amministrazioni, ottenuto grazie a un migliore utilizzo delle risorse disponibili.

Si conferma l'indicatore relativo al tasso di decentramento delle attività formative, proponendo la soglia minima dell'86%, incrementato di un punto percentuale rispetto all'anno passato. La maggiore autonomia gestionale delle strutture territoriali riguardo all'organizzazione dei corsi di formazione, in generale auspicabile, consentirà anche di realizzare una limitazione degli spostamenti dei discenti. Tale condizione consentirà, inoltre, di contenere i costi di missione per formazione, in relazione ai quali proseguirà il monitoraggio già avviato lo scorso anno.

Inoltre viene nuovamente introdotto l'indicatore relativo alla "percentuale di ore di formazione erogate nei primi due quadrimestri dell'anno"(60%) al fine di garantire una migliore distribuzione delle attività formative nel corso dell'anno.

L'incremento delle attività formative in modalità e-learning - che consente la fruizione dei corsi a una platea più ampia di discenti senza costi di docenza né, ovviamente, di missione - assicurerà l'adeguamento delle conoscenze sulle nuove procedure informatizzate e/o relative alle attività di supporto, oltre a garantire gli aggiornamenti in taluni ambiti specialistici delle attività dirette svolte dall'Agenzia.

Il ricorso alla docenza interna continuerà a essere privilegiato per le materie afferenti alle attività dirette, anche al fine di contenere i costi.

La quasi totalità delle iniziative rientranti nelle linee formative dei processi di supporto e della formazione manageriale saranno erogate anche quest'anno dalla Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze, in ottemperanza della direttiva del Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione del 30 luglio 2010, n. 10, riguardante la programmazione della formazione delle amministrazioni pubbliche.

Della collaborazione con la suddetta Scuola ci si avvarrà in particolare per la formazione in campo giuridico, economico, tributario e aziendale, mentre per i corsi relativi alle attività di analisi dei laboratori chimici sarà necessario avvalersi di specifici Istituti accreditati per le necessarie certificazioni.

Per lo stesso motivo anche la formazione obbligatoria in materia di “tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”, ai sensi del decreto legislativo n. 81/2008, sarà svolta ricorrendo ad apposite strutture accreditate. Un peso significativo tornerà ad assumere la formazione del personale neo-inserito (a seguito di procedure di mobilità o di passaggio dalla seconda alla terza area funzionale).

La formazione dedicata alle lingue straniere sarà ancora ridimensionata e tenderà a privilegiare le figure professionali che seguono le attività internazionali mentre è previsto un incremento per la formazione manageriale da realizzarsi compatibilmente con le risorse disponibili.

Si forniscono di seguito i dati relativi alla consistenza media del personale prevista per l’anno 2012, 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 2012**

<b>consistenza media del personale in anni persona</b>	<b>Piano 2011</b>	<b>Piano 2012</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	236	219	-7%
Totale Area 3°	4.539	4.886	8%
Totale Area 2°	4.536	4.051	-11%
Totale Area 1°	31	43	38%
Distaccati	198	198	0%
<b>Totale a tempo indeterminato</b>	<b>9.540</b>	<b>9.396</b>	<b>-2%</b>
CFL	22	-	-100%
<b>Totale</b>	<b>9.562</b>	<b>9.396</b>	<b>-2%</b>

**Tab. 2 - Prospetto ore pro-capite Anno 2012**

	<b>Previsione 2011</b>	<b>Piano 2012</b>
Ore lavorabili lorde	<b>1811</b>	<b>1810</b>
Ore di assenza per ferie	228	228
Ore lavorabili	<b>1583</b>	<b>1582</b>
Ore di assenza per malattia	55	55
Ore assenze per altre motivazioni	90	110
Ore lavorabili ordinarie	<b>1438</b>	<b>1417</b>
Ore di straordinario	165	165
Ore lavorate pro capite	<b>1603</b>	<b>1582</b>

**Tab. 3 - Variazione personale in servizio presso l'Agenzia delle Dogane Anno 2012**

	a		b	c	d	e		f	g		h		i	l	m = a + (b - c) + d + (e - f) + (g - h) + (i - l)
	SITUAZIONE AL 31/12/2011: personale in servizio					ENTRATE	USCITE		CONVERSIONE RAPPORTO DI LAVORO	PASSAGGI D'AREA	entrate	uscite			
Dirigenti	225		0	7	-	-	-	12	-	-	-	-	3	-	209
Terza area	4.451		51	194	-	-	562	-	10	10	10	161	5	5.026	
Seconda area	4.568		25	159	5	5	-	550	10	10	10	320	10	4.199	
Prima area	25		20	-	-	-	-	-	-	-	-	19	-	64	
<b>TOTALE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>9.269</b>		<b>96</b>	<b>360</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>562</b>	<b>562</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>503</b>	<b>15</b>	<b>9.498</b>	
Terza area	1		-	-	-1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Seconda area	4		-	-	-4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTALE PERSONALE CONTRATTO FORMAZIONE LAVORO</b>	<b>5</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>TOTALE</b>	<b>9.274</b>		<b>96</b>	<b>360</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>562</b>	<b>562</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>503</b>	<b>15</b>	<b>9.498</b>	

NOTA:

Si fa riferimento al personale in servizio, ivi compresi i comandati presso questa Agenzia da altre amministrazioni, ma non i dipendenti di questa Agenzia comandati o distaccati presso altra amministrazione. La cifra relativa ai dirigenti include anche il personale terza area con incarico dirigenziale (126 unità). Tali unità non compaiono, quindi, nella cifra relativa al personale di terza area

**Tab. 4 - Distribuzione risorse umane per servizio Anno 2012**

<b>Area</b>	<b>Programma 2012</b>	<b>Distribuzione % sul totale ore</b>
<b>Totale</b>	<b>14.801.995</b>	<b>100,00%</b>
<b>Area Gestione tributi e Servizi</b>	<b>5.280.615</b>	<b>35,68%</b>
- <i>Gestione Tributi</i>	4.533.438	30,63%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP. AA.</i>	583.936	3,94%
- <i>Servizi di mercato</i>	163.242	1,10%
<b>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</b>	<b>5.486.764</b>	<b>37,07%</b>
- <i>Vigilanza e controlli</i>	4.156.751	28,08%
- <i>Antifrode</i>	1.070.423	7,23%
- <i>Contenzioso tributario</i>	259.589	1,75%
<b>Area Governo</b>	<b>1.575.534</b>	<b>10,64%</b>
<b>Area Supporto</b>	<b>2.007.932</b>	<b>13,57%</b>
<b>Area Investimento</b>	<b>451.150</b>	<b>3,05%</b>
- <i>Formazione</i>	214.889	1,45%
- <i>Innovazione</i>	236.262	1,60%

## PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Nell'esercizio 2012 l'Agenzia delle Dogane ha aggiornato la pianificazione operativa dei progetti, evolvendo la formulazione del Piano degli investimenti definita nel 2010 con riferimento a nuove linee di sviluppo, specie nel settore ICT.

Il Piano, anche per il 2012, fornisce una rappresentazione organica della complessiva attività d'investimento dell'Agenzia in conformità a quanto previsto dall'art. 70, comma 62, del D.lgs. 300/1999.

La nuova strutturazione del Piano consente, inoltre, di declinare le strategie evolutive raccordando gli investimenti informatici agli effettivi obiettivi strategici dell'Agenzia e di misurare lo stato di adeguamento dei supporti informatici ai risultati attesi con un complessivo innalzamento della capacità di pianificazione.

Il maggiore allineamento dei progetti ai processi operativi favorisce anche la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche ottimizzando le risorse e migliorando la qualità complessiva del servizio telematico.

Tale impostazione anticipa, peraltro, la nuova configurazione del Contratto di Servizi Quadro 2012-2017, in fase di elaborazione, volto a disciplinare i rapporti con SO.GE.I per la progettazione, lo sviluppo, l'evoluzione e la gestione dei progetti di natura informatica.

Nello specifico il Piano degli Investimenti per il triennio 2012-2014 è articolato nelle seguenti due macroaree:

- *“Progetti di evoluzione del sistema informativo”*: comprendono le attività inerenti l'innovazione del patrimonio informativo dell'Agenzia, finalizzate ad arricchire e potenziare l'offerta dei servizi on-line, ad incrementare l'efficienza interna e ad ottimizzare i costi di gestione del personale. Sono, altresì, inclusi anche gli interventi di potenziamento degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di

miglioramento del sistema stesso, precedentemente ricompresi nella macroarea “*Progetti di adeguamento del Sistema Informativo*”. Tale unificazione rispecchia la logica secondo cui all’interno di un progetto pluriennale sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi.

- “*Progetti per la qualificazione del patrimonio*”: si tratta di 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; di specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT nonché di azioni 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 dogane; Digitalizzazione accise; Applicazione dei regimi doganali e fiscali; Accertamenti e controlli; Contrasto dell’evasione tributaria e degli illeciti extratributari*);
- ✓ potenziare i servizi on-line di supporto agli utenti interni ed esterni e migliorare la qualità dei servizi erogati (*Servizi cooperativi; Gestione delle restituzioni; Gestione e sviluppo dei sistemi di supporto alla comunicazione*);
- ✓ potenziare i sistemi informatici infrastrutturali dell’Agenzia (*Auditing di processo, Gestione risorse umane, Gestione approvvigionamenti, contabilità e tesoreria; Pianificazione e controllo di gestione, Servizi di back office, Gestione del contenzioso*);
- ✓ sviluppare il sistema informativo dei laboratori chimici (*Gestione dei laboratori chimici*);
- ✓ promuovere i servizi dell’Agenzia presso organismi UE e internazionali (*Internazionalizzazione dei servizi dell’Agenzia*);



✓ acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Gestione infrastruttura, Potenziamento tecnologico*).

### **Progetti per la 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.Lgs. 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.

Ciò posto, nella successiva Tabella si riporta il Piano del fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2012-2014:

IMPEGNI ECONOMICI	(importi in milioni di € IVA inclusa)			
TIPOLOGIA ATTIVITÀ	2012	2013	2014	Totale
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	21,5	30	30	81,5
Qualificazione del patrimonio	18,5	35	30	83,5
Totale	40	65	60	165

## **COSTI DI FUNZIONAMENTO**

Le risorse economiche necessarie per garantire la sostenibilità del Piano sono indicate nel prospetto che segue:

<b>COSTI CORRENTI 2012</b>		<b>mln/€</b>
Costi della produzione	35,00	
Costi del personale	523,00	
Costi generali	51,00	
<b>TOTALE COSTI CORRENTI 2012</b>		<b>609,00</b>