



---

## **Piano dell'Agenzia**

**2013 – 2015**

---

## INDICE

PREMESSA.....	3
PIANO DELL'AREA DOGANE .....	5
ASI1. PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI.....	10
ASI2. SERVIZI AGLI UTENTI.....	10
ASI3. OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE	11
RISORSE UMANE.....	19
STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	19
FORMAZIONE.....	21
COSTI DI FUNZIONAMENTO AREA DOGANE .....	28
PIANO DEGLI INVESTIMENTI .....	30
PROGETTI DI EVOLUZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO (ICT).....	31
PROGETTI PER LA QUALIFICAZIONE DEL PATRIMONIO.....	31
PIANO DELL'AREA MONOPOLI .....	33
ASI1. PREVENZIONE E CONTRASTO DEGLI ILLECITI TRIBUTARI ED EXTRATRIBUTARI .....	33
ASI2. SERVIZI AGLI UTENTI.....	35
ASI3. OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE	36
RISORSE UMANE.....	43
STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE E FORMAZIONE.....	43
COSTI DI FUNZIONAMENTO AREA MONOPOLI.....	47
PIANO DEGLI INVESTIMENTI .....	49
PROGETTI DI EVOLUZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO (ICT).....	50
PROGETTI PER LA QUALIFICAZIONE DEL PATRIMONIO.....	50

## PREMESSA

La crescente integrazione produttiva e commerciale che ha caratterizzato l'economia mondiale nell'ultimo decennio, aumentando la competitività dei mercati e determinando un'accentuata convergenza economica e culturale tra i Paesi dei vari continenti, deve ora confrontarsi con squilibri macroeconomici globali che richiedono soluzioni condivise e coordinate in grado di creare le condizioni che consentano la ripresa del processo di sviluppo.

In particolare, la crisi finanziaria e la recessione che hanno colpito l'Unione Europea hanno reso evidente che uno spazio economico integrato non può prescindere da un assetto istituzionale sovranazionale di uguale dimensione ed interconnessione. Infatti, la stabilità finanziaria dell'area euro e dei suoi Stati membri richiede il concorso favorevole di processi economici e sociali che solo parzialmente sono nel "dominio" dei singoli Paesi; tuttavia, non vi è dubbio che un percorso di messa in sicurezza dei conti e l'adozione di misure strutturali per affrontare la sfida della crescita sostenibile rientrano principalmente nell'ambito delle iniziative di competenza nazionale.

La presenza di fenomeni recessivi, l'evidente fragilità del sistema bancario ed i marcati squilibri fiscali rappresentano le tre variabili comuni che stanno alla base della crisi dei Paesi più deboli dell'Eurozona, che devono iscrivere nella propria agenda di governo le misure prioritarie da intraprendere in termini di ripianificazione dei territori e delle imprese "in rete", di riorganizzazione dei servizi pubblici e delle Pubbliche amministrazioni centrali e regionali, di cambiamento dell'organizzazione del lavoro, di potenziamento delle organizzazioni di difesa sociale contro i rischi ambientali e la criminalità diffusa ed organizzata.

In questa ottica, la politica di *spending review* varata dal Governo nel 2012 costituisce la fase indispensabile ed iniziale di un processo volto a stimolare in tempi brevi miglioramenti incrementali di efficienza (riduzione dei costi ed aumento della produttività); di efficacia (miglioramento delle politiche e dei servizi); di qualità (soddisfazione dei contribuenti); di eccellenza dei sistemi operativi (sotto il profilo organizzativo e tecnologico); di relazioni con il contesto economico e sociale.

Nell'ambito del processo di revisione della spesa si colloca l'obiettivo del recupero di efficienza della Pubblica Amministrazione chiamata a razionalizzare il proprio assetto organizzativo ed a migliorare la propria *performance* in termini di efficienza, qualità ed economicità dei servizi forniti ai contribuenti.

In linea con tali obiettivi si pone la strategia di azione adottata, già da tempo, dall'Agenzia delle dogane che ha realizzato un processo di efficientamento gestionale al fine di contenere i costi senza pregiudicare l'efficacia del servizio, la qualità delle prestazioni e la tempestività degli adempimenti.

Di recente, il D.L. 95/2012, ha posto una nuova sfida e nuovi traguardi da conseguire: l'incorporazione dell'Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato nell'Agenzia delle dogane e la nascita della nuova Agenzia delle dogane e dei monopoli non costituisce, infatti, una mera operazione di riduzione degli apparati amministrativi per effetto della sommatoria di due strutture ma si prefigge di realizzare, nel medio e lungo periodo, un valore aggiunto complessivo mediante l'effettiva integrazione delle competenze e la creazione di proficue sinergie.

Si tratta, ovviamente, di un processo di riassetto organizzativo laborioso e complesso che implica la radicale revisione delle modalità operative di funzionamento delle strutture centrali, regionali e territoriali.

La riorganizzazione è orientata a un recupero di efficienza (reso, tra l'altro, indispensabile, alla luce dei tagli alle dotazioni organiche e alle strutture dirigenziali imposti dal D.L. 95/2012) nonché a conseguire incrementi di efficacia nell'attività di accertamento e di controllo, razionalizzando le attività indirette e di supporto e consentendo agli uffici operativi di concentrarsi in modo più puntuale ed incisivo sul raggiungimento dell'obiettivo di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti sia in materia di diritti doganali e di accise che nel settore dei giochi.

La nuova configurazione organizzativa dovrà essere attuata in primo luogo presso le strutture centrali, unificando gli uffici che svolgono funzioni analoghe, e poi estesa a tutte le articolazioni territoriali, adeguando la quantità e la qualità delle risorse umane alle effettive esigenze operative: ciò implica l'attuazione di adeguate politiche del personale nonché la reingegnerizzazione dei processi lavorativi.

Trattandosi di un'operazione complessa, nella fase di *start up* della nuova Agenzia, pur in presenza di un unico strumento negoziale, sono stati predisposti due piani aziendali distinti nei quali sono declinati gli obiettivi strategici, gli interventi operativi da porre in essere per il loro conseguimento ed i risultati attesi in termini quantitativi e qualitativi.

Tale approccio metodologico implica, nella fase di avvio, la definizione di due quote incentivanti correlate alla realizzazione delle attività programmate dall'area Dogane e dall'area Monopoli, con l'obiettivo di realizzare la graduale e progressiva integrazione funzionale ed operativa delle due strutture originarie entro il 2015.

I compiti istituzionali dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli – in conformità alle linee programmatiche contenute nell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2013-2015 - riguardano:

- ✓ il presidio della legalità e della sicurezza nel commercio internazionale mediante il continuo sviluppo delle attività di raccolta, analisi ed elaborazione dei dati relativi alla dinamica dei traffici commerciali, l'attenta programmazione delle funzioni di controllo, l'impulso alle procedure di accreditamento e certificazione dei soggetti affidabili;
- ✓ la tutela degli interessi economici nazionali e la salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea mediante l'ulteriore qualificazione del dispositivo di prevenzione e contrasto delle frodi e la piena e compiuta attuazione del nuovo Codice Doganale Comunitario;
- ✓ lo sviluppo della digitalizzazione e la semplificazione degli adempimenti sia in ambito doganale che per le accise, al fine di ridurre la onerosità degli adempimenti e di contribuire alla competitività delle imprese nazionali;
- ✓ l'attuazione di politiche rigorose nell'ambito delle concessioni in materia di giochi ed il rafforzamento dell'azione di contrasto del gioco illecito ed irregolare ed il consolidamento delle relative entrate erariali;
- ✓ il potenziamento degli interventi in materia di controlli sui depositi fiscali di distribuzione dei tabacchi lavorati e sulla rete distributiva al dettaglio prestando la massima attenzione alla conformità dei prodotti da fumo alla normativa di settore;
- ✓ lo sviluppo delle competenze del personale attraverso processi formativi finalizzati ad accrescerne e valorizzarne la professionalità nonché ad integrarne le competenze.

## **PIANO DELL'AREA DOGANE**

Per orientare al meglio le proprie strategie in conformità a quanto disposto nell'Atto di indirizzo, nella definizione del Piano strategico dell'area Dogane sono stati valutati gli elementi più significativi e rilevanti dello scenario U.E., internazionale e nazionale.

### **Contesto U.E. ed internazionale**

La Commissione europea ha definito una strategia pluriennale per l'evoluzione dell'Unione doganale che delinea le azioni da coordinare tra gli Stati Membri per pervenire ad una efficace convergenza funzionale tra i sistemi nazionali.

In conformità a tali indirizzi strategici è stato definito un programma volto ad assicurare il conseguimento dei seguenti obiettivi:

- ✓ garantire che le attività doganali rispondano alle esigenze del mercato interno, ivi compresa la sicurezza della catena di approvvigionamento internazionale e la facilitazione al commercio, nonché di sostegno alla strategia per la crescita economica;
- ✓ ridurre gli oneri amministrativi ed i costi di conformità degli operatori economici, migliorando ulteriormente la standardizzazione e la semplificazione dei sistemi e dei controlli doganali per accrescere la competitività del mercato europeo;
- ✓ partecipare alla creazione di un contesto doganale informatizzato pan-europeo, investendo nelle tecnologie.

Le linee di sviluppo programmate per il 2013 si pongono in una logica di sostanziale continuità con l'anno precedente e riguardano:

- ✓ 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* interna 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 identificare ritardi o criticità ed adottare idonee misure correttive al fine di consentire il conseguimento degli obiettivi dell'unione doganale.

Anche l'Organizzazione Mondiale delle Dogane si pone degli obiettivi in linea con il mutato contesto di riferimento caratterizzato dalla diversificazione delle economie, dalla complementarità del commercio e dalla velocizzazione degli scambi industriali e commerciali.

In tale ottica l'esigenza di individuare semplificazioni delle procedure doganali idonee a promuovere gli scambi commerciali deve coniugarsi con la necessità di garantire la sicurezza della catena logistica: ciò comporta l'adozione di nuovi strumenti operativi e di moderne tecnologie; richiede l'elaborazione di regole e *standard* comuni che rafforzino

l'integrazione e l'armonizzazione tra le amministrazioni doganali; implica il rafforzamento della collaborazione sia tra le amministrazioni doganali sia tra queste e le altre autorità che, in ambito nazionale, sono istituzionalmente coinvolte nel processo di movimentazione delle merci; rende indispensabile lo sviluppo del partenariato con gli operatori e le associazioni di categoria.

L'obiettivo comune ai due organismi sovranazionali è quello di migliorare le prestazioni delle dogane in termini di incisività dei controlli e di qualità delle prestazioni nonché di ridurre i costi operativi, consolidando il ruolo nodale svolto dalle Amministrazioni doganali nella catena logistica internazionale con l'obiettivo di contribuire a realizzare una filiera "virtuosa" dei traffici commerciali.

### **Contesto interno**

La novità più significativa che caratterizza gli esercizi 2013-2015 è costituita dalla progressiva e completa attuazione della integrazione tra le due strutture confluite nell'Agenzia delle dogane e dei monopoli: tale processo, iniziato formalmente il 1° dicembre 2012, implica una progressione graduale per innovare la strategia, la *governance*, l'organizzazione, i processi e soprattutto per consolidare la propria nuova identità.

Si tratta di un processo che deve essere governato in modo sistemico attraverso lo sviluppo di un'adeguata strategia gestionale ed operativa, la eliminazione delle duplicazioni di funzioni, la compatibilizzazione dei sistemi informativi ed il ridisegno dei ruoli in una logica di integrazione delle competenze e delle professionalità.

I due ambiti di attività presentano, in termini di *core business*, intrinseche diversità che però vedono un punto di raccordo nelle linee di intervento che riguardano la prevenzione ed il contrasto dell'evasione fiscale e degli illeciti; la qualità dei servizi e delle prestazioni; la ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale.

In merito a quest'ultimo aspetto, in una prima fase che si ritiene possa essere conclusa entro il 2013, si procederà ad interventi di razionalizzazione delle strutture centrali di indirizzo e coordinamento funzionale. In una seconda fase, che potrà essere completata entro il 2014, la riorganizzazione delle strutture di vertice tecniche e di supporto, consentirà – attraverso accorpamento di uffici e redistribuzione delle competenze – di definire l'assetto della struttura di governo, conseguendo peraltro il completamento del piano di riduzione delle strutture in conformità con i parametri indicati dall'articolo 23-*quinquies*, comma 1, del D.L. 95/2012. Nel 2015 si concluderà il processo di

razionalizzazione degli uffici operativi, mentre l'intero piano di riordino degli assetti organizzativi sarà realizzato entro il 30 giugno 2016.

L'attuazione della complessa operazione di incorporazione implica lo sviluppo dei sistemi di governo e gestione per garantire il corretto ed efficiente funzionamento del nuovo assetto 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.

Infine, la diffusione delle rispettive *best practices* consentirà di promuovere effettive sinergie tra il personale proveniente dalle due strutture originarie, agevolando la redistribuzione del personale in un'ottica di miglioramento complessivo dei processi lavorativi.

### **Strategia di azione nel triennio**

La strategia di azione delineata per il triennio 2013-2015 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 U.E., 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 e di valutazione di dati ed informazioni e di analisi dei flussi di traffico e dei 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 della U.E. 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;
- ✓ l'integrazione dei sistemi di supporto al governo del personale, alla gestione delle risorse economiche ed al controllo delle attività e della produzione;
- ✓ il miglioramento della *performance* istituzionale anche mediante una particolare attenzione alla rilevazione della qualità attesa e percepita dagli utenti;
- ✓ il potenziamento dell'assetto procedurale e tecnologico dei laboratori chimici per imprimere sempre maggiore efficacia al contrasto agli illeciti tributari ed extratributari;
- ✓ la programmazione di specifici interventi formativi per aggiornare ed accrescere le competenze tecniche del personale.

Il Piano elaborato in coerenza con tali indirizzi programmatici è articolato in n. 3 Aree strategiche di intervento (ASI); n. 3 Obiettivi prioritari; n. 12 Fattori critici di successo (FCS) e n. 35 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 2013-2015 sono di seguito sintetizzate.

## **ASI1. Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari**

L'Agenzia - area Dogane si prefigge di qualificare ulteriormente l'azione di controllo sia in ambito tributario che extratributario, programmando interventi specifici delineati sulla base degli esiti delle attività di raccolta, analisi e valutazione dei dati.

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 delle verifiche, maggiori diritti accertati).

Particolare attenzione è dedicata anche alle attività di controllo a tutela delle risorse proprie della U.E. ed alla sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso.

E', infine, prevista una iniziativa progettuale di natura informatica connessa allo sviluppo di sistemi di supporto alle attività di controllo. Nello specifico si tratta di una nuova funzionalità del "circuito automatizzato di controllo", il c.d. *canale blu*, che consentirà l'applicazione dell'analisi dei rischi centralizzata ad una percentuale dei controlli *a posteriori* ai fini della revisione di accertamento.

## **ASI2. Servizi agli utenti**

L'Agenzia intende avvalersi delle potenzialità offerte dagli strumenti informatici per individuare nuove soluzioni organizzative e gestionali che consentano di conseguire un ulteriore efficientamento dei servizi e delle prestazioni rese ai contribuenti.

Lo sforzo sarà concentrato sulla reingegnerizzazione dei processi preesistenti e sullo studio di 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 l'accreditamento digitale degli utenti.

Il processo di innovazione 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 concernenti la diminuzione dei tempi medi di giacenza nei laboratori chimici dei campioni soggetti ad analisi nonché la riduzione dei tempi di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti in materia di Origine rispetto al termine più ampio fissato dalle norme dell'Unione Europea.

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, sarà accentuato 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.

Da ultimo, saranno ulteriormente sviluppate le attività afferenti l'applicazione "Il Trovatore" avvalendosi della tecnologia RFID e di strumenti elettronici per tracciare e controllare a distanza l'integrità dei *container* durante il percorso porto-interporto e per aumentare la sicurezza della catena logistica, procedendo alla integrazione con il sistema di sdoganamento.

### **ASI3. Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale**

Per il triennio 2013-2015 l'impegno prioritario è costituito dalla completa realizzazione del processo di integrazione delle due strutture preesistenti, sia a livello centrale che territoriale: tale obiettivo presuppone il ridisegno degli assetti organizzativi e del loro funzionamento nonché la reingegnerizzazione dei processi lavorativi al fine di aumentarne la produttività con una contestuale riduzione dei costi.

Continueranno, altresì, ad essere sviluppate le azioni per il miglioramento della *performance* lungo le direttrici già delineate negli anni precedenti: prosegue, quindi, 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 a 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.

Prosegue inoltre 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 argomenti da trattare.

Quanto alle aree di intervento, oltre a prevedere l'aggiornamento del personale impegnato nel recupero della base imponibile non dichiarata e nel contrasto alle frodi, saranno programmate anche iniziative per garantire la diffusione delle innovazioni organizzative e per realizzare l'integrazione delle competenze tecniche del personale proveniente dalle due strutture originarie al fine di rendere possibili, nel medio periodo, effettive sinergie operative.

L'obiettivo è quello di imprimere maggiore efficacia alla *performance* complessiva, facendo lavorare i servizi insieme o in modo complementare e trasversale, condividendo le informazioni e ricorrendo alle specifiche competenze in modo pertinente.

Infine, in linea con l'importanza attribuita da sempre all'innovazione, nell'ambito delle iniziative per la messa in qualità dei laboratori chimici sarà previsto un progetto triennale concernente l'acquisizione di laboratori mobili da collocare sul territorio a supporto delle attività di accertamento mediante l'esecuzione, in tempo reale, di test analitici.

**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		
					2013	2014	2015
<b>E</b>	<b>Cittadini UE</b>	<b>Obiettivo1</b>					
<b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e dei traffici illeciti</b>							
<b>Ore persona dedicate: 6.000.000</b>							
		<b>FCS 1.1.</b> Ottimizzare le attività di controllo e antifrode		Numero dei controlli [1] <u>Obiettivo Incentivato</u>	1.300.000	costante	costante
				Numero dei controlli ai passeggeri	38.000	costante	costante
				Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	36.000	in funzione del risultato dell'anno precedente	in funzione del risultato dell'anno precedente
				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	6.500	in funzione del risultato dell'anno precedente	in funzione del risultato dell'anno precedente
				Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria	60.000	costante	costante
				Numero controlli nel settore delle accise <u>Obiettivo Incentivato</u>	39.000	costante	costante
				Maggiori diritti accertati (€/000) <u>Obiettivo Incentivato</u>	1.100.000	costante	in aumento
				Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond) <u>Obiettivo Incentivato</u>	35,0%	costante	in aumento
				Tasso di positività delle verifiche in materia di accise <u>Obiettivo Incentivato</u>	45,0%	costante	in aumento
				Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione <u>Obiettivo Incentivato</u>	8%	in funzione del risultato dell'anno precedente	in funzione del risultato dell'anno precedente
				Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio <u>Obiettivo Incentivato</u>	25%	in funzione del risultato dell'anno precedente	in funzione del risultato dell'anno precedente
				Tasso positività dei controlli ai passeggeri	37,0%	costante	in aumento

BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Violazioni alla normativa valutaria [2]	Risultato atteso		
				3.000	costante	costante
			<b>Indicatori</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
		<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	175.000	costante	costante
		<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	>85%	costante	costante
		<b>FCS 1.5</b> Garantire la tutela dell'erario della U.E.	Percentuale di esiti favorevoli delle controversie decise in Commissione Tributaria Regionale passate in giudicato	> 75%	costante	costante
		<b>Progetto: Accertamenti e controlli</b>	Controlli di conformità dell'attività di accertamento, riscossione e messa a disposizione della U.E. delle risorse proprie tradizionali	25%		
			Nuova funzionalità del Circuito automatizzato di controllo: canale blu	Applicazione dell'analisi dei rischi centralizzata ad una percentuale dei controlli a posteriori ai fini della revisione di accertamento		

[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**

BSC	Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
					2013	2014	2015
Q	Operatori economici	Obiettivo 1 Migliorare la qualità dell'Amministrazione					
<b>Ore persona dedicate: 4.000.000</b>							
			Tasso di disponibilità tecnica nell'utilizzo del sistema telematico <u>Obiettivo Incentivato</u>		costante	>97%	costante
		<b>FCS 1.1</b> Potenziare i servizi telematici	Completamento della conversione dell'anagrafica accise			Entro 30 giugno 2013	
			Percentuale delle richieste positivamente esitate tramite il sito assistenza on-line <u>Obiettivo Incentivato</u>		costante	98%	costante
			Tasso di conformità dei post-audit sugli operatori certificati AEO		costante	90%	costante
			Riduzione dei tempi medi di giacenza nei laboratori chimici dei campioni sottoposti ad analisi (con riferimento ai tempi medi del 2012)			>7%	
			Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 150 giorni previsti dalle norme dell'U.E.		In aumento	15% delle istanze presentate	in aumento
		<b>FCS 1.2</b> Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti e semplificare gli adempimenti	Sistematico aggiornamento della tariffa doganale integrata comune on-line con le misure di controllo nazionali e le relative certificazioni, in relazione al coordinamento con le altre Amministrazioni nazionali interessate, ai fini dell'attuazione dello Sportello unico doganale		Ulteriori sviluppi per l'analisi e implementazione in TARIC del 40% dei certificati di cui alle tabelle A e B allegate al DPCM 242/2010	Implementazione in TARIC del 60% dei certificati di cui alle tabelle A e B allegate al DPCM 242/2010	Ulteriori sviluppi
			Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi <u>Obiettivo Incentivato</u>		costante	75%	costante
		<b>FCS 1.3</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		costante	>200	costante





**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		
				2013	2014	2015
O	Cittadini Operatori economici Personale	Obiettivo 1 Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave				
		Ore persona dedicate: 1.500.000				
		<b>FCS 1.1</b> Ottimizzare le attività formative	Numero di ore di formazione pro-capite	20≤x≤24	costante	costante
			Tasso di decentramento dell'attività formativa	87%	costante	costante
			Incremento delle procedure accreditate dei laboratori chimici <u>Obiettivo Incentivato</u>	3%		
		<b>FCS 1.2</b> Migliorare la qualità dei processi e gli assetti gestionali	Progettazione e realizzazione del Sistema di Gestione Sicurezza e Salute sul Lavoro (S.G.S.S.L.)	Fase di sperimentazione presso gli uffici centrali e le due Direzioni regionali (Uffici pilota)	Rilascio modello completo SGSL implementabile presso le Strutture territoriali ai sensi del D.Lgs. 81/2008 e successive modifiche	
			Indagine di customer satisfaction: Grado di soddisfazione dei fornitori con riferimento alla correttezza e tempestività dei pagamenti	Grado di soddisfazione dei fornitori con riferimento alla correttezza e tempestività dei pagamenti		
			Percentuale degli audit di processo conclusi rispetto agli audit di processo programmati nell'anno <u>Obiettivo Incentivato</u>	80%	costante	costante
		<b>FCS 1.3</b> Consolidare i sistemi di governo e gestione	Spesa per investimenti/valore degli investimenti pianificati (capacità di spesa) SAC	85%	costante	costante
			Indice sintetico del grado di raggiungimento dei risultati attesi del Piano degli investimenti (capacità di realizzazione) SAL	90%	costante	costante

			Percentuale di risorse impiegate nelle attività di carattere logistico, strumentale e di supporto (ex legge 6 agosto 2008, n. 133)	<15	<15	<15
	<b>FCS 1.4</b> Perseguimento di politiche di razionalizzazione e di contenimento della spesa		Attuazione del Piano di ristrutturazione organizzativa ai sensi dell'articolo 23 – <i>quater</i> del decreto-legge 95/2012	Razionalizzazione delle strutture centrali di indirizzo e coordinamento. Avvio della razionalizzazione logistica	Attuazione dei piani di razionalizzazione e integrazione operativa e informatica	Completamento del processo di riarticolazione delle strutture centrali di indirizzo. Completamento della razionalizzazione logistica
	<b>Progetto:</b> Messa in qualità dei laboratori chimici		Attività finalizzate alla realizzazione di laboratori chimici mobili	Attività prodromiche alla procedura di gara con redazione della connessa documentazione (specifiche tecniche e capitolato di gara)	Svolgimento delle procedure negoziali di acquisizione di n. 1 laboratorio chimico mobile e successiva messa in esercizio del mezzo	Acquisizione di ulteriori laboratori chimici mobili, a seguito di favorevole valutazione costi/benefici derivanti dall'utilizzo del mezzo dell'anno precedente

## RISORSE UMANE

### Strategia in materia di risorse umane

Prima di procedere alla descrizione delle principali azioni di acquisizione del personale che verranno attivate nel corso del 2013, si illustrano le iniziative adottate negli ultimi mesi del 2012 in conformità a quanto disposto dall'articolo 23-*quinquies*, comma 1, del D.L. 95/2012.

Per quanto riguarda la dotazione organica, ciascuna delle Amministrazioni coinvolte nei processi di incorporazione – decorrenti dal 1° dicembre 2012 – ha operato le riduzioni in attuazione delle disposizioni legislative specificamente applicabili, entro il termine perentorio del 31 ottobre 2012 recato dal citato D.L. 95/2012.

In particolare, l'Agenzia delle dogane ha effettuato la rideterminazione della dotazione organica del personale non dirigenziale contraendo del 10 per cento la spesa complessiva relativa al numero dei posti di organico di tale personale, nonché la riduzione degli uffici dirigenziali di livello generale e di livello non generale e delle relative dotazioni organiche, in misura tale che il rapporto tra personale dirigenziale di livello non generale e personale non dirigenziale fosse non superiore a 1 su 40 e il rapporto tra personale dirigenziale di livello generale e personale dirigenziale di livello non generale risultasse non superiore a 1 su 15 (art. 23-*quinquies*, comma 1, lettere a), sub 2, e b), del D.L. n. 95/2012). Nel dettaglio la dotazione organica del personale non dirigenziale – che prima contava 11.040 unità – è stata rideterminata in 10.020 unità. La nuova dotazione organica del personale dirigenziale è stata rideterminata in 268 unità (dalle 278 unità della precedente dotazione).

L'Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato ha operato una riduzione degli uffici dirigenziali di livello generale e non generale e delle relative dotazioni organiche, in misura pari al 20 per cento, e ha rideterminato la dotazione organica del personale non dirigenziale, contraendo del 10 per cento la spesa complessiva relativa al numero dei posti di organico (art. 23-*quinquies*, comma 1, lettere a), sub 1, e b), del decreto 95/2012). Il relativo D.P.C.M. è stato adottato il 6 marzo 2013. La dotazione organica del personale non dirigenziale è stata rideterminata in 2.499 unità. La dotazione organica del personale dirigenziale è passata, invece, da 105 a 84 unità, di cui: 4 di livello generale e 80 di livello non generale.

Nessuna riduzione alle dotazioni organiche è stata effettuata con riguardo all’Agenzia per lo Sviluppo del settore ippico – ASSI, soppressa dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del D.L. 95/2012 (15 agosto 2012). Le funzioni e le risorse umane, strumentali e finanziarie dell’Agenzia soppressa sono state poi ripartite tra il Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali e l’Agenzia delle dogane e dei monopoli con decreto del 31 gennaio 2013, adottato dal Ministro delle Politiche agricole, alimentari e forestali, di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze. Il personale trasferito nel ruolo dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli è stato pari a 10 unità, appartenenti alle aree funzionali.

La dotazione organica del personale non dirigenziale dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli – doveva essere verificata, sempre alla stregua dei criteri dettati dal comma 1, lettera b), dell’art. 23-*quinquies* del citato D.L. 95/2012, tenendo conto delle dotazioni organiche del personale non dirigenziale già dell’Agenzia delle dogane e dell’Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato, come rideterminate rispettivamente in 10.020 unità e 2.499 unità, nonché delle 10 unità di personale già dipendente dell’ASSI trasferite in corrispondenza con le funzioni cedute (certificazione delle scommesse sulle corse dei cavalli), secondo quanto previsto dall’art. 2, comma 2, del D.M. 8 novembre 2012 (dal momento che i criteri applicati per il taglio erano stati diversi per le due Amministrazioni) e dal citato D.M. 31 gennaio 2013.

Nel mese di marzo 2013 sono state, quindi, individuate le dotazioni organiche complessive della nuova Agenzia delle dogane e dei monopoli. La dotazione organica del personale non dirigenziale è stata determinata in 12.529 unità, mentre la dotazione del personale dirigente è stata fissata in 334 unità.

\*\*\*\*

Per quanto concerne la consistenza del personale non dirigenziale in organico, il dato rilevato a fine 2012 per l’ex Agenzia delle dogane ha fatto registrare una carenza rispetto alla dotazione complessiva pari a 693 unità, così ripartite: 380 unità di terza area, 275 unità di seconda area e 38 unità di prima area. Per il personale dirigente, la carenza rispetto al numero di posizioni attive è risultata pari a 138 unità.

Tenuto conto dell’effetto combinato delle recenti innovazioni normative intervenute in materia pensionistica, per il triennio 2013 - 2015 si prevede per l’area Dogane una progressiva riduzione delle cessazioni, che da oltre 350 unità (valore medio storico degli ultimi dieci anni) passerebbero a 300 unità nel 2013, a 270 unità nel 2014 e a 250 unità nel 2015.

Sommando alle carenze registrate a fine 2012 le uscite che verosimilmente si verificheranno nel corso del triennio, si perviene alla stima di una carenza complessiva a fine 2015 per il personale non dirigenziale pari a 1.513 unità, così ripartita: 986 unità di terza area, 489 unità di seconda area e 38 unità di prima area. Per il personale dirigente, la carenza rispetto al numero di posizioni attive è stimata in 153 unità. Con particolare riferimento proprio all'area della dirigenza, nelle more della definizione delle procedure concorsuali avviate - tra cui il concorso per la copertura di sessantanove posizioni dirigenziali di seconda fascia - per l'anno 2013 si ritiene di poter acquisire nell'ultimo trimestre 17 dirigenti vincitori del 5° corso-concorso bandito dalla S.S.P.A. Si prevede, altresì, di bandire un nuovo concorso per acquisire 40 unità di livello dirigenziale non generale. Le assunzioni riferite ai citati concorsi in svolgimento e da bandire potranno realizzarsi presumibilmente nel 2014 (69 unità) e nel 2015 (40 unità).

Una parte delle carenze riferibili alla terza area verrà coperta, a partire dal 2014, con l'acquisizione di professionalità tecniche utili al potenziamento delle strutture operative: si prevede di bandire un nuovo concorso per 50 ingegneri (autorizzazione al bando con D.P.C.M. del 30 novembre 2010); sono poi previste nuove procedure di mobilità intercompartimentale per complessive 200 unità, ripartite in egual misura nel biennio 2014 - 2015.

Le carenze della seconda area verranno coperte mediante procedure concorsuali e di mobilità. In ciascuno degli anni del triennio è programmato l'avvio di procedure di mobilità per complessive 250 unità, di cui 150 unità nel 2013, 50 unità nel 2014 e ulteriori 50 unità nel 2015. Si prevede, inoltre, di avviare nel 2015 una procedura concorsuale per l'acquisizione di 100 unità di personale da inquadrare nel profilo professionale di assistente doganale.

A tali acquisizioni si devono sommare le assunzioni - nell'arco del triennio - di personale appartenente alle categorie protette, non rientranti nei vincoli assunzionali, stimate in un totale di 120 unità, di cui 100 di seconda area e 20 di prima area.

Le azioni di acquisizione pianificate consentirebbero di consolidare un numero di effettivi a fine 2015 pari a circa 9.500 unità.

## **Formazione**

Per quanto riguarda il Piano della formazione per l'anno 2013, 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 2013-2015,

attraverso la definizione di un piano operativo che tenga conto delle esigenze formative di maggior rilievo.

Rimanendo aderenti all'evoluzione dei programmi dell'Agenzia le attività formative saranno pianificate in maniera tale da accompagnare adeguatamente il personale nelle diverse fasi del ciclo di vita professionale. In particolare, tenuto conto del diverso contesto operativo che caratterizza le due aree di attività, sono stati definiti due distinti Piani operativi, ferma restando la previsione di iniziative volte a favorire l'integrazione delle conoscenze.

Nello specifico, per quanto riguarda l'area Dogane è proseguita la revisione di tutto il processo di gestione delle attività formative avviata negli ultimi anni, al fine di incrementare la qualità della formazione, razionalizzare l'organizzazione delle attività e ridurre i costi. Per il 2013 è stato confermato un fabbisogno complessivo in linea con quanto pianificato l'anno precedente (circa 400.000 euro), ma già nel 2012 si era registrata una riduzione del *budget* di circa 10 punti percentuali rispetto al 2011 a seguito di una politica di progressiva diminuzione del fabbisogno finanziario.

A partire dal 2013 la formazione obbligatoria in materia di "tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro", ai sensi del D.Lgs. 81/2008, non rientrerà nel Piano della formazione e per lo svolgimento di tali attività sarà predisposto un distinto Piano di attuazione.

Per quanto riguarda gli indicatori di *performance*, il sistema utilizzato per misurare l'efficacia delle politiche e per orientare correttamente l'attività di tutte le strutture si è negli anni progressivamente modificato. Sono stati di conseguenza eliminati nel tempo gli obiettivi meramente quantitativi.

Negli ultimi anni, l'obiettivo sintetico della formazione è ormai espresso in termini di ore *pro-capite*; ad una soglia minima da superare si è, inoltre, sostituito un intervallo di valori. La logica che ha ispirato tale evoluzione è da ricercare nella convinzione che la formazione non debba essere massimizzata, ma debba essere quella necessaria rispetto a fabbisogni identificati con cura: ne consegue che una volta elaborato un piano l'obiettivo sia di rispettarlo (entro un certo intervallo di confidenza) non già di conseguire risultati grandi a piacere. Questa scelta viene confermata anche per gli anni a venire. Per il 2013 l'obiettivo rimane quello di conseguire un numero di ore di formazione *pro-capite* tra le 23 e le 25.

Naturalmente, sia l'attenuazione dello stimolo a effettuare un numero indeterminato di ore di formazione, sia la delimitazione più attenta dei fabbisogni sono coerenti da un lato con una crescita di qualità dell'azione formativa, dall'altro con un contenimento dei costi. Soprattutto orientato ai risparmi di spesa (in relazione ai costi di missione per formazione), ma capace di garantire risultati apprezzabili anche in termini di qualità (non ultimo per la maggiore autonomia gestionale delle strutture territoriali), è il costante impegno per il decentramento delle attività formative. L'attenzione rivolta a tale aspetto scaturisce non soltanto dall'esigenza di contenere i costi delle missioni per formazione, ma anche dalla necessità di minimizzare gli spostamenti del personale, in modo da non sottrarre tempo all'ordinaria attività lavorativa. A tal fine le iniziative dovranno essere attentamente pianificate, privilegiando la cosiddetta "formazione a cascata" (preceduta dai corsi per formatori svolti al centro) oppure, ove possibile, assicurando la presenza dei docenti presso le sedi territoriali.

Nel contempo, si auspica di poter incrementare in futuro l'utilizzo della modalità in videoconferenza, compatibilmente con i costi di acquisizione delle attrezzature necessarie. Inoltre, è in programma la realizzazione di una nuova modalità di erogazione multimediale, che consentirà lo svolgimento di corsi *on-line* con il docente, fruibili per il discente direttamente dalla propria postazione di lavoro. Per l'anno 2013, si propone come obiettivo per il decentramento una soglia minima dell'87 per cento. Tale soglia resterà invariata per tutto il triennio, considerando che anche il decentramento, se troppo elevato, può ingenerare delle diseconomie.

Larga parte delle iniziative rientranti nelle linee formative dei processi di supporto e della formazione manageriale sarà, anche per l'anno 2013, erogata dalla Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze. Fanno eccezione talune iniziative per le quali si ritiene di privilegiare la docenza interna in ragione della loro coerenza con specifiche e originali politiche di Agenzia (in passato questo è stato il caso della formazione in tema di valutazione, di etica e di valori). Per i corsi relativi alle attività di analisi dei laboratori chimici si ricorrerà, come per gli anni passati, ad Istituti accreditati nel settore.

Si forniscono di seguito, per l'area Dogane, i dati relativi alla consistenza media del personale prevista per l'anno 2013, 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 - anni 2012/2013**

<b>Consistenza media del personale in anni persona</b>	<b>Piano 2012</b>	<b>Piano 2013</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	219	220	0%
Totale Area 3°	4.886	4.757	-3%
Totale Area 2°	4.051	4.019	-1%
Totale Area 1°	43	44	3%
Distaccati/esoneri	198	228	15%
<b>Totale personale</b>	<b>9.396</b>	<b>9.268</b>	<b>-1%</b>

**Tab. 2 - Prospetto ore *pro-capite* per l'anno 2013**

<b>tipologia</b>	<b>Previsione 2012</b>	<b>Piano 2013</b>
Ore lavorabili lorde	1810	1814
Ore di assenza per ferie	228	228
Ore lavorabili	<b>1582</b>	<b>1586</b>
Ore di assenza per malattia	55	56
Ore assenze per altre motivazioni	110	110
Ore lavorabili ordinarie	<b>1417</b>	<b>1420</b>
Ore di straordinario	165	165
Ore lavorate pro capite	<b>1582</b>	<b>1585</b>



**Tab. 3 - Variazione personale in servizio - Anno 2013**

a	b	c	d	e	f		g		h		i	l	m = a + (b - c) + d + (e - f) + (g - h) + (i - l)
					ENTRATE	USCITE	CONVERSIONE RAPPORTO DI LAVORO	PASSAGGI D'AREA	ENTRATE	USCITE			
SITUAZIONE AL 31/12/2012:													STIMA SITUAZIONE AL 31/12/2013:
personale in servizio													personale in servizio
221	18	5			17								217
4.913	1	224	1	17				15	15			5	4.703
4.037	40	71						5	5		150	10	4.146
39	10	-						-	-			-	49
<b>TOTALE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>69</b>	<b>300</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>17</b>			<b>20</b>	<b>20</b>		<b>150</b>	<b>15</b>	<b>9.115</b>
Terza area	-		-	1									-
Seconda area	-												-
<b>TOTALE PERSONALE CONTRATTO FORMAZIONE LAVORO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>			<b>-</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE</b>	<b>69</b>	<b>300</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>17</b>			<b>20</b>	<b>20</b>		<b>150</b>	<b>15</b>	<b>9.115</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 esonerati dal servizio, comandati o distaccati presso altra amministrazione. La cifra relativa ai dirigenti non comprende il Direttore dell'Agenzia, mentre include il personale di terza area con incarico dirigenziale, pari a 128 unità. Tali unità non compaiono, quindi, nella cifra relativa al personale di terza area.

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

<b>Area</b>	<b>Programma 2013</b>	<b>Distribuzione % sul totale ore</b>
<b>Totale</b>	<b>14.689.608</b>	<b>100,00%</b>
<b>Area Gestione tributi e Servizi</b>	<b>5.223.189</b>	<b>35,56%</b>
- <i>Gestione Tributi</i>	4.480.324	30,50%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP.AA.</i>	580.565	3,95%
- <i>Servizi di mercato</i>	162.299	1,10%
<b>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</b>	<b>5.455.092</b>	<b>37,14%</b>
- <i>Vigilanza e controlli</i>	4.132.757	28,13%
- <i>Antifrode</i>	1.064.245	7,24%
- <i>Contenzioso tributario</i>	258.090	1,76%
<b>Area Governo</b>	<b>1.566.439</b>	<b>10,66%</b>
<b>Area Supporto</b>	<b>1.996.341</b>	<b>13,59%</b>
<b>Area Investimento</b>	<b>448.546</b>	<b>3,05%</b>
- <i>Formazione</i>	213.648	1,45%
- <i>Innovazione</i>	234.898	1,60%

**Tab. 5 – Piano del personale nel triennio 2013-2015**

Area	D.O. (*)	Personale in organico al 31.12.2012	USCITE 2013	ENTRATE 2013		Personale in organico al 31.12.2013	USCITE 2014	ENTRATE 2014		Personale in organico al 31.12.2014	USCITE 2015	ENTRATE 2015		Personale in organico al 31.12.2015
				Assunzioni	Mobilità			Assunzioni	Mobilità			Assunzioni	Mobilità	
DIRIGENTI	269	98	5	18	-	111	5	69		175	5	40		210
TERZA AREA	5.550	5.170	229	1	-	4.942	196	50	100	4.896	181		100	4.815
SECONDA AREA	4.390	4.115	81	40	150	4.224	69	30	50	4.235	64	130	50	4.351
PRIMA AREA	80	42	0	10		52	0	5		57	0	5		62
<b>TOTALE</b>		<b>9.425</b>	<b>315</b>	<b>69</b>	<b>150</b>	<b>9.329</b>	<b>270</b>	<b>154</b>	<b>150</b>	<b>9.363</b>	<b>250</b>	<b>175</b>	<b>150</b>	<b>9.438</b>

(\*) Ripartizione della dotazione complessiva relativa dell'Area Dogane.

## **COSTI DI FUNZIONAMENTO AREA DOGANE**

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

**Tab. 6 – Costi di funzionamento**

<b>COSTI CORRENTI 2013</b>	<b>€/mln</b>
Costi della produzione	35,5
Costi del personale	521
Costi generali	51
<b>Totale</b>	<b>607,5</b>

**Tab. 7 Costi del personale ripartiti per qualifica – Area Dogane \***

<b>Qualifica</b>	<b>Totale costi ante D.L. 95/2012</b>	<b>Totale 2013</b>
<b>Totale Dirigenti (A)</b>	<b>€ 29.507.613</b>	<b>€ 29.084.734</b>
Dirigenti	€ 14.971.644	€ 14.548.765
Incarichi provvisori	€ 14.535.969	€ 14.535.969
<b>Personale non dirigente a tempo indeterminato (B)</b>	<b>€ 410.963.666</b>	<b>€ 410.963.666</b>
Area terza	€ 245.785.473	€ 245.785.473
Area seconda	€ 163.162.875	€ 163.162.875
Area prima	€ 2.015.318	€ 2.015.318
<b>Dirigenti e personale a tempo determinato (è di cui di A)</b>	<b>€ 15.613.455</b>	<b>€ 15.613.455</b>
Dirigenti con contratti a tempo determinato**	€ 15.613.455	€ 15.613.455
Personale con contratti a tempo determinato	€ 0	€ 0
Personale CFL	-	
<b>TOTALE (A+B)</b>	<b>€ 440.471.279</b>	<b>€ 440.048.400</b>
Tirocinanti	€ 0	€ 0
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>€ 440.471.279</b>	<b>€ 440.048.400</b>

\* Gli importi sono indicati a lordo degli oneri riflessi.

\*\* L'importo fa riferimento al costo degli incarichi provvisori e dei dirigenti a tempo determinato.

## PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Nell'esercizio 2013 l'Agenzia delle dogane e dei monopoli – area Dogane ha aggiornato la pianificazione operativa dei progetti, evolvendo la formulazione del Piano degli investimenti definita nel 2012.

In particolare, la strutturazione del Piano consente 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.

Le attività progettuali a contenuto ICT previste nel Piano degli investimenti per il triennio 2013-2015 consentono di realizzare un migliore allineamento dei progetti ai processi operativi e di favorire anche la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche ottimizzando le risorse e migliorando la qualità complessiva del servizio telematico.

Complessivamente, il Piano fornisce, anche per il 2013, una rappresentazione organica dell'attività d'investimento dell'Agenzia in conformità a quanto previsto dall'art. 70, comma 6, del D.Lgs. 300/1999.

Nello specifico, il Piano degli investimenti per il triennio 2013-2015 è articolato nelle seguenti due macroaree:

- *“Progetti di evoluzione del sistema informativo”*: comprendono le attività inerenti all'innovazione del patrimonio informativo dell'Agenzia, finalizzate a migliorare la comunicazione istituzionale, 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 tenuto conto che 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. 81/2008; di specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT nonché di azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento energetico con contestuale riduzione dell'impatto ambientale.

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

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni (*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; Mappa dei processi*);
- ✓ acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni *WEB* (*Potenziamento tecnologico*).

## **Progetti per la qualificazione del patrimonio**

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- ✓ *Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale*: 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. 81/2008, di interventi per il potenziamento delle dotazioni strumentali non ICT dell'Agenzia; di attività per l'adeguamento funzionale degli immobili nonché di azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento energetico con contestuale riduzione dell' impatto ambientale.
- ✓ *Manutenzione degli scanner*.

Ciò posto, nella successiva tabella si riporta il Piano del fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2013-2015:

**Tab. 8 – Piano degli investimenti**

<b>IMPEGNI ECONOMICI (importi in milioni di €/mln IVA inclusa)</b>				
<b>TIPOLOGIA ATTIVITÀ</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Totale</b>
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	12	22,9	24,1	<b>59,9</b>
Qualificazione del patrimonio	8,8	17,1	17,9	<b>43,9</b>
<b>Totale</b>	<b>20,8</b>	<b>40,0</b>	<b>42</b>	<b>102,8</b>



## **PIANO DELL'AREA MONOPOLI**

### **Strategia triennale**

Per il triennio 2013-2015 l'area Monopoli ha delineato, attraverso il Piano delle attività, una strategia d'azione coerente con l'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2013-2015, così declinati:

- Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti;
- Miglioramento della gestione del comparto del gioco legale e dei tabacchi;
- Miglioramento dell'assetto organizzativo e del governo delle risorse chiave.

Il Piano strategico dell'area Monopoli, in coerenza con tali indirizzi programmatici, è articolato nelle seguenti tre aree strategiche di intervento (ASI):

ASI 1: Prevenzione e contrasto degli illeciti tributari ed extratributari;

ASI 2: Servizi agli utenti;

ASI 3: Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale.

Per l'annualità 2013, il Piano è garantito, in termini di sostenibilità finanziaria, dalla somma complessiva di 350,75 milioni di euro, adeguata a far fronte al fabbisogno ritenuto necessario, come risulta dalla delibera del Comitato di gestione n. 207 del 23 aprile 2013.

### **ASI1. Prevenzione e contrasto degli illeciti tributari ed extratributari**

La prevenzione ed il contrasto degli illeciti tributari ed extratributari vengono attuati attraverso le attività di seguito sintetizzate.

#### *a) Ottimizzazione delle attività di controllo.*

Il piano di attività prevede da un lato un congruo numero di controlli complessivo nel settore dei giochi e dei tabacchi e, dall'altro, un incremento dei controlli su specifiche aree tematiche, ritenute strategiche.

Il piano è strutturato in modo da prevedere un aumento costante, nel triennio 2013 – 2015, del numero dei controlli annuali.

In particolare, la pianificazione prevede:

- almeno 20.000 controlli nel settore dei giochi, effettuati direttamente, di cui almeno 5.000 destinati al contrasto del gioco minorile, nell'ambito dei 10.000 complessivi

previsti, con il concorso della SIAE e delle Forze di polizia, dall'art. 7, comma 9, del D.L. 158/2012;

- l'incremento del numero di controlli in materia di apparecchi da divertimento e intrattenimento e del numero di controlli sugli esercizi in cui si effettua la raccolta delle scommesse, costituenti i due settori maggiormente a rischio di violazioni;
- almeno due controlli annui (per il 2013) per ciascun deposito fiscale di distribuzione dei tabacchi lavorati e l'incremento del numero dei controlli sulle rivendite;
- la definizione di una metodologia per i controlli sui produttori di apparecchi da divertimento ed intrattenimento e sui produttori delle relative schede di gioco, nonché l'esecuzione di un numero minimo di controlli già a partire dal 2013;
- la realizzazione di un sistema informatico di analisi dei conti di gioco, per l'individuazione di anomalie e/o di illeciti;
- il mantenimento del costante completo monitoraggio del flusso di scommesse anomale inviato dal sistema di elaborazione GASS, al fine di rilevare fenomeni illeciti;
- un congruo numero di analisi di laboratorio sulla conformità dei prodotti da fumo alla normativa eseguite "di iniziativa", cioè in aggiunta a quelle svolte ordinariamente (sui nuovi prodotti immessi sul mercato o sulle modifiche di prodotto, che costituiscono invece atti dovuti).

*b) Efficacia delle attività di controllo.*

Per la misurazione dell'efficacia delle attività di controllo, il piano prevede una soglia minima, oggetto di progressivo costante aumento nel triennio, del valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) e l'obbligo di eseguire la procedura di inibizione dei siti internet che offrono giochi con vincite in denaro in difetto di titolo autorizzatorio o abilitativo, entro una tempistica determinata.

*c) Tempestiva ed efficace tutela degli interessi pubblici in sede di contenzioso.*

La difesa degli interessi erariali e dell'Amministrazione in sede contenziosa costituisce un aspetto strategico. A tal fine, il piano prevede l'affidamento, alla neo costituita Direzione centrale normativa ed affari legali, dei seguenti obiettivi, basati su un numero minimo di costituzioni in giudizio, che tiene conto del fatto che la nuova struttura è concretamente operativa solo da poco tempo:

- costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi, in materia tributaria, notificati dai contribuenti dal 1° novembre 2012 al 31 ottobre 2013;
- numero di costituzioni in giudizio e numero di atti introduttivi di giudizio nelle cause civili;
- numero di relazioni inviate all'Avvocatura dello Stato ai fini della costituzione in giudizio, che per obbligo di legge viene curata dalla stessa Avvocatura, nei processi amministrativi.

## **ASI2. Servizi agli utenti**

Il miglioramento della gestione dei comparti relativi al gioco ed ai tabacchi lavorati viene perseguito attraverso le attività, di seguito sintetizzate.

### *a) Ottimizzazione dei procedimenti amministrativi e delle attività di liquidazione dei tributi e delle altre entrate erariali.*

Attuata attraverso:

- la riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Lotto e delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini;
- l'attivazione e messa a regime della funzione di liquidazione automatizzata dell'imposta unica sulle scommesse e sui giochi *on-line*, in modo da estendere tale delicata funzione (attualmente operante solo in materia di ISI e di PREU) all'intero comparto fiscale gestito dall'area Monopoli;
- la determinazione di un numero minimo di avvisi bonari emessi a seguito di irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU rilevate in base alla liquidazione automatizzata;
- l'effettuazione del 100 per cento del numero dei controlli sulla regolarità e tempestività dei versamenti effettuati dai concessionari, diversi da quelli soggetti a liquidazione automatica;
- l'effettuazione di un numero minimo di controlli sulle autocertificazioni richieste per l'iscrizione nel registro degli operatori di gioco degli apparecchi da divertimento ed intrattenimento.

### *b) Ottimizzazione della funzione di Comunicazione.*

Attuata attraverso l'integrazione del sito internet della ex A.A.M.S. in quello dell'Agenzia – area Monopoli, garantendone una migliore usabilità e fruibilità, anche in lingua inglese.

### **ASI3. Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale**

L'ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale viene attuata garantendo il miglioramento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave tramite le attività di seguito sintetizzate.

#### *a) Razionalizzare l'assetto organizzativo dell'area Monopoli.*

La razionalizzazione dell'assetto organizzativo dell'area Monopoli, oggetto di recenti decisioni del Comitato di gestione dell'Agenzia ed idonea a migliorare la gestione a livello centrale e territoriale delle attività affidate all'area Monopoli viene attuata attraverso due fasi:

- la riorganizzazione delle strutture centrali, idonea a potenziare le funzioni di *governance* in materia di controlli, contenzioso e coordinamento delle strutture periferiche, il cui completamento è previsto entro il corrente anno;
- la riorganizzazione delle strutture periferiche, il cui piano sarà definito nel corso dell'anno 2013, con completa attuazione nel corso del 2014.

#### *b) Consolidamento dei sistemi di governo e gestione.*

Attuato attraverso la mappatura dei processi di analisi dei rischi di disfunzioni ed anomalie, l'incremento del numero degli *audit* di processo conclusi rispetto a quelli programmati.

#### *c) Razionalizzazione del quadro delle disposizioni normative e amministrative.*

Attuata attraverso:

- interventi di razionalizzazione ed adeguamento della disciplina normativa generale e di settore, in materia di gioco legale, e proposizione di interventi di razionalizzazione nonché di adeguamento ai più recenti principi, anche di fonte giurisprudenziale, stabiliti a livello di Unione Europea;

- la revisione della prassi amministrativa in materia di concessioni ed autorizzazioni concernenti le rivendite di generi di monopolio nonché l'emanazione di direttive esaustive sull'ambito applicativo della normativa in materia.

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1					
PREVENZIONE E CONTRASTO DEGLI ILLECITI TRIBUTARI ED EXTRATRIBUTARI					
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso	
				2013	2015
Q	Cittadini Operatori economici	<b>Obiettivo 1</b> <i>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti</i>			
		<b>Ore persona dedicate: 1.600.000</b>			
			Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi (*) <u>Obiettivo Incentivato</u>	20.000	24.000
			Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012 <u>Obiettivo Incentivato</u>	5.000	7.000
		<b>FCS 1.1</b> Ottimizzazione delle attività di controllo	Numero di controlli in materia di apparecchi da divertimento e intrattenimento	12.000	14.000
			Numero di controlli su esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse	3.000	4.000
			Definizione di una metodologia di controllo sui produttori di apparecchi da divertimento ed intrattenimento e sui produttori delle relative schede di gioco (manuale per i controlli) ed esecuzione di controlli basati sulla predetta metodologia (percentuale rispetto alla platea di riferimento)	10%	50%

			400	500	costante
	Numero dei controlli sui depositi fiscali di distribuzione dei tabacchi lavorati		4.000	4.500	5.000
	Numero dei controlli sulla rete distributiva al dettaglio dei tabacchi <u>Obiettivo Incentivato</u>		100%	100%	100%
	Percentuale dei controlli sulla regolarità e tempestività dei versamenti effettuati dai concessionari, diversi da quelli soggetti a liquidazione automatica, nel periodo dicembre (dell'anno precedente a quello di riferimento) – novembre (dell'anno di riferimento) <u>Obiettivo Incentivato</u>		10%	12.5%	15%
	Percentuale di controlli sulle autocertificazioni richieste per l'iscrizione nel registro degli operatori di gioco degli apparecchi da divertimento ed intrattenimento		100%	costante	costante
	Percentuale di verifiche sulle segnalazioni di anomalie del flusso di scommesse inviato dal sistema di elaborazione GASS		800	900	1000
	Numero analisi di laboratorio sulla conformità dei prodotti da fumo alla normativa eseguite di iniziativa <u>Obiettivo Incentivato</u>		€/mln 25	€/mln 30	€/mln 35
	Valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) <u>Obiettivo Incentivato</u>		90%	95%	95%
	Percentuale dei siti internet, che offrono giochi con vincite in denaro in difetto di titolo autorizzatorio o abilitativo, per i quali è stata eseguita, entro 30 giorni dall'accertamento della irregolarità, la procedura di inibizione rispetto a quelli individuati a seguito di segnalazione <u>Obiettivo Incentivato</u>		85%	90%	95%
	<b>FCS 1.2</b> Efficacia delle attività di controllo				
	<b>FCS 1.3</b> Tutela degli interessi pubblici in sede di contenzioso				





AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2						
SERVIZI AGLI UTENTI						
Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso		
				2013	2014	2015
	Cittadini Operatori economici	<b>Obiettivo 1</b> <i>Miglioramento della gestione del comparto del gioco legale e dei tabacchi</i>				
		Ore persona dedicate: 1.000.000				
		<b>FCS 1.1</b> Ottimizzazione dei procedimenti amministrativi e delle attività di liquidazione dei tributi e delle altre entrate erariali	Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Lotto	5%	10%	15%
			Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini	5%	10%	15%
			Percentuale delle analisi sulla conformità dei prodotti da fumo alla normativa rispetto a quelle richieste per l'iscrizione in tariffa nel periodo gennaio-novembre <u>Obiettivo Incentivato</u>	100%	100%	100%
			Liquidazione automatizzata dell'imposta unica sulle scommesse e sui giochi <i>on-line</i> <u>Obiettivo Incentivato</u>	Attivazione e messa a regime dell'applicazione	-	-
			Percentuale di avvisi bonari emessi a seguito di irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU rilevate in base alla liquidazione automatizzata	80%	85%	90%
		<b>FCS 1.2</b> Ottimizzazione della funzione di Comunicazione	Integrazione del sito internet della ex A.A.M.S. in quello dell'Agenzia – area Monopoli, garantendone una migliore usabilità e fruibilità, anche in lingua inglese	Integrazione e miglioramenti ottenuti	Miglioramenti ottenuti	Miglioramenti ottenuti

**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		
				2013	2014	2015
O	Cittadini Operatori economici Personale	<b>Obiettivo 1</b> Garantire il miglioramento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave				
		<b>Ore persona dedicate: 400.000</b>				
		<b>FCS 1.1</b> Ottimizzare le attività formative	Numero di ore di formazione specialistica pro-capite	Come da Piano della Formazione 2013	costante	costante
		<b>FCS 1.2</b> Razionalizzare l'organizzazione dell'area Monopoli	Riorganizzazione delle strutture centrali idonea a potenziare le funzioni di <i>governance</i> in materia di controlli, contenzioso e coordinamento delle strutture periferiche  Riorganizzazione delle strutture periferiche idonea a migliorare la gestione a livello territoriale del monopolio in materia di tabacchi e di gioco legale ed a potenziare le attività di controllo e di tutela degli interessi erariali in giudizio per entrambi i comparti  Mappatura dei processi ed analisi dei rischi di disfunzioni ed anomalie	Completamento della riorganizzazione  Piano di riorganizzazione	-  Completamento della riorganizzazione	-  -
		<b>FCS 1.3</b> Consolidare i sistemi di governo e gestione	Realizzazione di un sistema informatico di analisi dei conti di gioco, per l'individuazione di anomalie e/o di illeciti  Percentuale degli <i>audit</i> di processo conclusi rispetto a quelli programmati <u>Obiettivo Incentivato</u> Spesa per investimenti/Valore degli investimenti pianificati (capacità di spesa) SAC Indice sintetico del grado di raggiungimento dei risultati attesi del Piano degli investimenti (capacità di realizzazione) SAL	Elaborazione del progetto e sperimentazione	Messa in funzione a regime del sistema	-  90%
		<b>FCS 1.4</b> Razionalizzare il quadro delle disposizioni normative e amministrative	Valutazione della disciplina normativa generale e di settore, in materia di gioco legale, e proposizione di interventi di razionalizzazione nonché di adeguamento ai più recenti principi, anche di fonte giurisprudenziale, stabiliti a livello di Unione Europea  Revisione della prassi amministrativa in materia di concessioni ed autorizzazioni concernenti le rivendite di generi di monopolio	Proposta organica di interventi di razionalizzazione ed adeguamento	-	-

## RISORSE UMANE

### Strategia in materia di risorse umane e formazione

Per l'anno 2013 l'area Monopoli non procederà al ripianamento delle eventuali carenze di organico mediante nuove procedure concorsuali ma ricorrendo agli altri istituti di reclutamento previsti quali il comando o la mobilità compartimentale o intercompartimentale. Procederà, invece, alle assunzioni obbligatorie previste dalla vigente disciplina in materia (Legge 12 marzo 1999, n. 68).

\*\*\*\*\*

In merito al piano di formazione per l'anno 2013, in considerazione della particolare *mission* dell'Amministrazione, al fine di garantire una rapida risposta gestionale alla continua evoluzione sotto il profilo tecnico e normativo dei delicati settori di competenza, sarà dedicata particolare attenzione alla formazione specialistica del personale al fine di migliorarne le competenze specifiche e lo *standard* di prestazioni, adeguandolo alla crescente domanda di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Le attività didattiche, verteranno, pertanto, sull'approfondimento delle problematiche più rilevanti connesse alla gestione delle attività di "*core business*" (attività concessoria in materia di tabacchi lavorati e giochi, procedure di efficace svolgimento dei controlli sul territorio, corretta attività provvedimentale, prevenzione e gestione del relativo contenzioso).

**Tab. 1 - Prospetto consistenza media personale – anni 2012/2013**

<b>Consistenza media del personale in anni persona</b>	<b>Situazione 2012</b>	<b>Piano 2013</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	34	30	-4
Totale Area 3°	718	705	-13
Totale Area 2°	1.506	1.482	-24
Totale Area 1°	150	148	-2
Distaccati	53	48	-5
<b>Totale a tempo indeterminato</b>	<b>2.461</b>	<b>2.413</b>	<b>-48</b>
CFL			
<b>Totale</b>	<b>2.461</b>	<b>2.413</b>	<b>-48</b>

**Tab. 2 - Prospetto ore *pro-capite* per l'anno 2013**

<b>Tipologia</b>	<b>Piano 2013</b>
Ore lavorabili lorde	1861
Ore di assenza per ferie	243
Ore lavorabili	<b>1618</b>
Ore di assenza per malattia	75
Ore assenze per altre motivazioni	89
Ore lavorabili ordinarie	<b>1454</b>
Ore di straordinario	119
Ore lavorate pro capite	<b>1573</b>

**Tab. 3- Variazione personale in servizio Anno 2013**

	a	b	c	d	e		f		g		h		i	l	m = a + (b - c) + d + (e - f) + (g - h) + (i - l)	
					CONVERSIONE RAPPORTO DI LAVORO		PASSAGGI D'AREA		MOVIMENTI del 2013 PER RIENTRI COMANDI / FUORI RUOLO DISTACCHI		MOVIMENTI del 2013 PER PASSAGGI DAVVERSO ALTRE AMMINISTRAZIONI					STIMA SITUAZIONE AL 31/12/2013:
					ENTRATE	USCITE	entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite				
Dirigenti	37		4												33	
Terza area	738		14										1		723	
Seconda area	1.533	34	27												1.540	
Prima area	153		2												151	
<b>TOTALE PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>2.461</b>		<b>47</b>												<b>2.447</b>	
Terza area																
Seconda area																
<b>TOTALE PERSONALE CONTRATTO FORMAZIONE LAVORO</b>																
<b>TOTALE</b>	<b>2.461</b>	<b>34</b>	<b>47</b>										<b>1</b>		<b>2.447</b>	

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

<b>Area</b>	<b>Programma 2013</b>	<b>Distribuzione % sul totale ore</b>
<b>Totale</b>	<b>3.795.649</b>	<b>100,00%</b>
Area Gestione tributi e Servizi	1.128.245	29,72%
Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi	1.172.198	30,88%
Area Governo	394.270	10,39%
Area Supporto	1.055.319	27,80%
Area Investimento	45.617	1,20%

## COSTI DI FUNZIONAMENTO AREA MONOPOLI

Tab. 5 – Costi di funzionamento

<b>COSTI CORRENTI 2013</b>	<b>€/mln</b>
Costi della produzione	123,00
Costi del personale	145,50
Costi generali	37,50
<b>Totale</b>	<b>306,00</b>

**Tab. 6 – Costi del personale ripartiti per qualifica**

<b>Qualifica</b>	<b>Totale 2013</b>
<b>Totale Dirigenti</b>	
Dirigenti	6.029.341
Incarichi provvisori	
<b>Personale non dirigente a tempo indeterminato</b>	
Area terza	40.885.048
Area seconda	32.841.831
Area prima	27.732.828
<b>Dirigenti e personale a tempo determinato</b>	
Dirigenti con contratti a tempo determinato	971.686
Personale con contratti a tempo determinato	
Personale CFL	
<b>TOTALE</b>	<b>108.460.734</b>
Tirocinanti	
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>108.460.734</b>

A seguito del D.L. 95/2012, è stata operata la riduzione delle dotazioni organiche e il riordino delle strutture del MEF e delle Agenzie fiscali.



## PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Nell'esercizio 2013, l'Agenzia delle dogane e dei monopoli – area Monopoli - ha definito il piano operativo dei progetti in continuità ed in conformità con le linee di sviluppo fissate nel 2012, seppure sotto altra veste giuridica.

Il Piano degli investimenti dei Monopoli è fortemente connesso alla sua *mission* che, nonostante l'incorporazione dell'Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato nell'Agenzia delle dogane e dei monopoli, è confermata, anche nell'attuale *status* giuridico.

Il Piano degli Investimenti per il triennio 2013-2015 è articolato nelle seguenti due macroaree:

- ✓ *“Progetti di evoluzione del sistema informativo”*: comprendono le attività inerenti all'innovazione e allo sviluppo del sistema informatico dei Monopoli di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi; quelle finalizzate a potenziare i servizi *on-line* di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e ad ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Sono, altresì, inclusi gli interventi di evoluzione dei progetti esistenti, e di acquisizione della strumentazione e delle apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico.
- ✓ *“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. 81/2008; di specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT nonché di azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento energetico con contestuale riduzione dell'impatto ambientale.

La strutturazione dei progetti del Piano degli investimenti a contenuto ICT consente di pianificare le strategie evolutive dell'Ente, raccordando la spesa informatica agli obiettivi strategici e verificando che le soluzioni informatiche individuate siano adeguate ai risultati attesi.

In tal modo, le attività progettuali a contenuto ICT consentono di allineare, in maniera ottimale, i processi operativi ai programmi fissati, anche attraverso la definizione di soluzioni tecniche integrate tra le varie applicazioni informatiche, con una conseguente ottimizzazione delle risorse impegnate e miglioramento dei servizi telematici.

In particolare, il Piano degli investimenti ICT per il triennio 2013-2015 consente ai Monopoli di poter far fronte alla necessità di adeguamento del sistema informativo di governo per soddisfare le esigenze di incasso dell'Erario, ovvero di introduzione di nuovi

giochi, di riconoscimento del “*time to market*” come importante fattore per le imprese private per affrontare il mercato competitivo, ovvero ancora di dotarsi di professionalità idonee, attraverso specifiche iniziative di formazione e di riqualificazione, per il supporto al cambiamento.

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

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

- ✓ potenziare i sistemi informatici preposti all’esercizio delle funzioni istituzionali in materia di giochi e di tabacchi (*Apparecchi da divertimento e intrattenimento, Sistema per i giochi di abilità a distanza, Sistema per il gioco del bingo, Sistema per i giochi numerici a totalizzatore nazionale, Giochi ippici e sportivi, Gestione delle concessioni e degli adempimenti dei concessionari dei giochi, Sistema accise tabacchi, Contrasto all’illegalità, Sistema amministrativo e tributario, Business intelligence per i giochi, accise tabacchi, tributi e analisi strategica, Sistema di assistenza centrale, knowledge base e formazione*);
- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con i cittadini e gli operatori nell’ambito dei compiti istituzionali (*Sito internet e intranet Monopoli*);
- ✓ potenziare i sistemi infrastrutturali (*Gestione ed evoluzione dell’infrastruttura dei Monopoli, Enterprise Architecture – Monopoli, Sistemi gestionali a supporto dei processi interni di Monopoli, Gestione progetti informatici di Monopoli*).

### **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. 81/2008; di specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT e di interventi volti all’efficientamento energetico con contestuale riduzione dell’impatto ambientale (*Potenziamento logistico ed adeguamento della struttura*).

Gli interventi pianificati sono ripartiti nelle seguenti categorie:

- ✓ interventi connessi con l’attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D.Lgs. 81/2008;
- ✓ interventi connessi all’adeguamento degli immobili a normative diverse da quelle contenute nel D.Lgs. 81/2008 (es.: barriere architettoniche D.P.R. 380/2001);

- ✓ realizzazione di opere volte all'efficientamento energetico ed all'autoproduzione di energia elettrica;
- ✓ acquisizione di beni e servizi (di natura non informatica) necessari a supportare le attività di servizio.

Ciò posto, nella successiva tabella si riporta il Piano del fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2013-2015:

**Tab. 7 – Piano degli investimenti**

<b>IMPEGNI ECONOMICI (importi in milioni di €/mln IVA inclusa)</b>			
<b>TIPOLOGIA ATTIVITÀ</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	34,55	44,91	51,65
Qualificazione del patrimonio	9,20	11,90	13,70
<b>Totale</b>	<b>43,75</b>	<b>56,81</b>	<b>65,35</b>