



---

## **Piano dell'Agenzia**

**2015 – 2017**

---

## INDICE

PREMESSA.....	3
ASI 1 - PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI.....	8
ASI 2 - SERVIZI AGLI UTENTI ED OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI.....	13
STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE .....	17
STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	18
LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE .....	23
COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA.....	29
PIANO DEGLI INVESTIMENTI .....	31

## PREMESSA

Un orientamento sistematico verso strategie di prevenzione e contrasto dell'evasione che siano in grado di migliorare il rapporto fra fisco e contribuenti è nel nostro Paese una delle riforme strutturali di maggiore rilievo. L'obiettivo del Governo è quello di porre al centro il cittadino/contribuente e di accrescere la propensione al servizio dell'Amministrazione. In linea con questo indirizzo l'Agenzia intende continuare il percorso intrapreso nell'ambito delle attività di prevenzione e contrasto alle frodi e ai traffici illeciti in materia doganale e quella di potenziamento dei controlli avvalendosi di metodologie di intervento basate sulla valutazione del rischio di evasione e/o di elusione riferite a ciascuna macro-tipologia di fenomeno e tarate sulle peculiarità locali che connotano ciascuna realtà territoriale ed economica. Una drastica semplificazione degli adempimenti per i contribuenti contribuirà, altresì, a migliorare la competitività sui mercati internazionali.

Per coniugare il riequilibrio dei conti pubblici con la crescita e l'equità, l'Agenzia attuerà la propria strategia di contrasto all'evasione fiscale e alle frodi e di lotta all'illegalità attraverso l'utilizzo più efficiente delle risorse a disposizione, tenendo conto delle specificità economiche e geografiche delle diverse realtà considerate e utilizzando al meglio i benefici delle analisi di risk assessment. Tale impostazione è orientata, in fase di prevenzione, a un'efficiente allocazione delle risorse in dipendenza della dinamica e della concentrazione degli indicatori di rischio e, in fase di controllo, ad un'accurata selezione dei fenomeni e delle posizioni irregolari per evitare di perseguire situazioni di scarsa rilevanza o mere violazioni di carattere formale (classificabili come a basso rischio). Alla classificazione delle casistiche dei più frequenti "fenomeni evasivi/elusivi", in relazione alle specifiche macro-categorie di contribuenti, corrisponderanno altrettanto differenziati strumenti di contrasto dell'evasione.

L'aggiornamento dei contenuti della Convenzione per il triennio 2015-2017 comporta conseguentemente un'evoluzione dei contenuti e della configurazione del Piano delle attività.

Coerentemente con gli indirizzi programmatici contenuti nell'Atto di Indirizzo dell'Autorità politica 2015-2017, l'azione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli sarà focalizzata sulle seguenti **aree strategiche**:

1. potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto alle frodi e ai traffici illeciti coniugata a quella di presidio e deterrenza in settori ad alto rischio fiscale o di preminente interesse per la salute e sicurezza della collettività;

2. rafforzamento dell'attività di controllo e orientamento verso quelli potenzialmente più produttivi, privilegiando un aspetto di tipo qualitativo;
3. collaborazione e potenziamento delle sinergie operative con altri organi (Guardia di Finanza, Carabinieri, Polizia di Stato, SIAE);
4. semplificazione degli adempimenti e miglioramento della qualità delle prestazioni.

In linea con le attuali strategie, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli rafforzerà l'attività di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria, alle frodi e ai traffici illeciti in materia di diritti doganali, IVA intracomunitaria e accise, tabacchi, gioco illecito. Nei settori delle dogane e delle accise l'attenzione verrà posta sul fenomeno degli illeciti legati alla sottrazione di prodotti a tassazione (vendite "in nero" o sottofatturazione), all'indebito utilizzo delle agevolazioni ed a truffe basate sulla falsa determinazione quantitativa dei prodotti soggetti a tassazione (la cosiddetta "sottrazione all'accertamento"), fornendo, altresì, un qualificato supporto tecnico per la revisione delle imposte sulla produzione e sui consumi. Per la parte intrattenimenti, l'Agenzia collaborerà con le altre Autorità competenti per contrastare la crescita esponenziale del gioco illegale.

Il potenziamento dei controlli avverrà mediante l'ulteriore sviluppo delle attività di intelligence e di analisi dei flussi di traffico e dei rischi connessi. In particolare, saranno utilizzati differenziati strumenti di contrasto dell'evasione di tipo qualitativo, privilegiando i controlli potenzialmente più produttivi e attuando, nel contempo, il miglioramento dei servizi attraverso la ricerca del consenso dei contribuenti/operatori economici.

Nell'ottica del miglioramento della qualità delle prestazioni, al fine di assicurare livelli di servizio sempre più rispondenti alle attese degli interlocutori istituzionali, degli operatori, delle imprese e degli utenti, sarà accelerato il processo di semplificazione amministrativa anche attraverso il potenziamento dell'informatica, la promozione del dialogo telematico con gli utenti, l'incremento dei servizi erogati on-line, l'aggiornamento sistematico delle basi informative a disposizione dell'Agenzia e la interoperabilità con le altre Amministrazioni. Sarà, pertanto, consolidato l'impegno nell'opera di dematerializzazione e digitalizzazione degli adempimenti e dei processi amministrativi e tributari nell'ottica sia della riduzione dei costi sia della semplificazione delle procedure. Tali innovazioni, che rispondono all'esigenza di valorizzare le informazioni a disposizione del fisco mediante gli incroci delle banche dati, saranno funzionali a contrastare con maggiore efficacia i fenomeni illeciti. In particolare, la valorizzazione degli archivi informatici costituisce un

efficace supporto per una moderna analisi del rischio funzionale, da un lato, a perseguire soggetti e comportamenti di obiettiva gravità sotto il profilo dell'evasione e, dall'altro, a porre in essere strategie di contrasto il meno invasive possibile.

In tale prospettiva saranno, quindi, potenziati i sistemi automatizzati di risk assessment, (Circuito doganale di Controllo) nonché le iniziative già avviate per evitare che l'esigenza di effettuare controlli sui traffici commerciali possa rivelarsi pregiudizievole alla competitività delle imprese nazionali. Si collocano in tale contesto il "Preclaring" (ovvero la trasmissione di dichiarazioni doganali telematiche prima che la nave entri in porto, in modo che i container, selezionati nel frattempo dal sistema informatico doganale per un controllo, vengano scaricati direttamente nelle aree di verifica mentre gli altri possano essere immediatamente sdoganati liberando lo spazio portuale) ed i "Fast Corridors" (ovvero corridoi controllati nei quali l'utilizzo di nuove tecnologie abilitanti per la semplificazione del ciclo import/export e per integrare le diverse modalità di trasporto - ferro, gomma, acqua, aria - potrà consentire, nel breve termine ed a costi contenuti, di rilanciare la competitività del sistema logistico nazionale mediante l'integrazione delle piattaforme logistiche attraverso un'"infrastruttura immateriale", beneficiando di una rete virtuale nazionale per l'individuazione e la rimozione dei "nodi" di inefficienza nella movimentazione multimodale delle merci.

Nel contempo, si procederà al rafforzamento della interoperabilità e della cooperazione con gli altri attori istituzionali, coinvolti nella fase di ingresso delle merci nella UE, mediante l'integrazione dei relativi processi attraverso lo Sportello unico Doganale. Tale operazione già consente lo snellimento di un'ampia gamma di controlli finalizzati alla verifica del rispetto delle norme di politica commerciale dettate dalla U.E. nonché alla sorveglianza sull'applicazione delle norme igienico-sanitarie, fitosanitarie, ambientali, e più in generale, inerenti la circolazione delle merci.

In coerenza con le linee strategiche sopra delineate, il Piano è finalizzato al conseguimento dei seguenti **obiettivi**:

- incremento dell'efficacia delle attività per il presidio della regolarità, della legalità e della sicurezza del commercio internazionale;
- rafforzamento delle azioni di prevenzione e di contrasto al gioco illecito ed irregolare;

- potenziamento delle attività di controllo sulla produzione, distribuzione e vendita dei tabacchi lavorati;
- miglioramento della tutela degli interessi economici nazionali e della salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea;
- presidio della pretesa tributaria anche mediante la sistematica partecipazione alle pubbliche udienze nei diversi gradi di giudizio al fine di assicurare la sostenibilità della pretesa tributaria stessa;
- miglioramento della qualità delle prestazioni mediante la semplificazione delle procedure e degli adempimenti;
- rafforzamento della interoperabilità esterna anche mediante forme di collaborazione con gli altri Enti coinvolti nel processo di movimentazione delle merci attraverso l'uso esteso della telematica.

In particolare, il piano delle attività è declinato nelle seguenti aree strategiche:

• **prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari** mediante: il potenziamento delle attività di intelligence, di studio dei fenomeni illeciti e dei rischi correlati; il rafforzamento dell'azione di prevenzione e contrasto attraverso l'ottimizzazione ed una maggiore efficacia dei controlli tributari ed extratributari; il potenziamento delle azioni di prevenzione e di contrasto al gioco illecito ed irregolare, anche per i profili di divieto della pubblicità dei giochi, con particolare riguardo all'obiettivo della tutela dei minori, da attuare con un piano straordinario dei controlli senza oneri a carico della finanza pubblica; la tempestiva ed efficace tutela degli interessi pubblici in sede di contenzioso.

• **servizi agli utenti e ottimizzazione dei procedimenti amministrativi** mediante: il potenziamento del sistema informatico doganale, del dialogo telematico e della interoperabilità con le altre Amministrazioni nazionali e territoriali, gli Organi dell'Unione Europea e le omologhe Amministrazioni degli Stati membri della U.E.; la semplificazione amministrativa e l'ulteriore sviluppo della telematizzazione anche ai fini della partecipazione all'Expo Milano 2015; il miglioramento della gestione dei comparti relativi al gioco ed ai tabacchi lavorati, anche nell'ottica della razionalizzazione della rete territoriale della raccolta del gioco; lo sviluppo dei sistemi di rilevazione della qualità attesa e percepita da parte dei cittadini al fine di innescare processi migliorativi della performance istituzionale; il rafforzamento della collaborazione con gli operatori e le associazioni di categoria.

Le attività trasversali, di supporto all'esercizio della missione istituzionale propria dell'Agenzia, non necessitano di un'immediata evidenza all'interno del Piano delle attività. Ci si riferisce alle azioni dirette a garantire lo sviluppo organizzativo e ad ottimizzare il modello manageriale, che hanno costituito finora l'area strategica supporto. Poiché non riguardano direttamente il rapporto tra fisco e cittadino, ma permettono alla macchina amministrativa di svolgere al meglio le proprie funzioni, esse saranno oggetto di analitica rappresentazione in sede di verifica dei risultati, oltre che di indiretta valutazione in relazione alle performances raggiunte. Ciò consentirà di apprezzare l'ottimizzazione della funzione organizzativa, finalizzata: al contenimento dei costi, al miglioramento dell'efficienza delle attività e alla prosecuzione del percorso attuativo delle norme in tema di anticorruzione. Una speciale attenzione sarà, infine, dedicata al consolidamento delle conoscenze tecnico-professionali sempre più sofisticate richieste al personale.

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

La strategia elaborata dall'Agenzia è finalizzata a rafforzare l'attività di controllo sia in campo tributario che extratributario. Coerentemente il Piano è stato strutturato a sulla base di obiettivi strategici qualificanti e rappresentativi dell'attività volta al presidio della legalità e della sicurezza del commercio internazionale e nel settore dei giochi e dei tabacchi. Per quanto riguarda il settore Dogane, le politiche intraprese dall'Agenzia sono improntate ad una dinamica impostazione dei dispositivi di prevenzione e contrasto degli illeciti anche in relazione all'evolversi dei traffici commerciali ed alla configurazione e localizzazione dei fenomeni fraudolenti. A tal fine, l'Agenzia intende intraprendere i necessari interventi per garantire il giusto equilibrio tra agevolazioni dei flussi commerciali legittimi ed espletamento dei controlli nonché assicurare che gli Uffici delle dogane, responsabili della quasi totalità dei procedimenti, siano dotati di adeguate risorse logistiche, strumentali e umane, tenuto conto dei vincoli di carattere finanziario e di altra natura, che determinano e delimitano il bacino dei possibili interventi. Relativamente al settore Monopoli la strategia di azione è finalizzata al rafforzamento degli interventi per prevenire e contrastare il gioco illecito ed irregolare nonché al potenziamento delle attività di controllo sulla produzione, distribuzione e vendita dei tabacchi lavorati.

In particolare nell'ambito dell' Area "Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari" l'obiettivo individuato è il "Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti", da realizzare con azioni di: a) ottimizzazione delle attività di controllo; b) rafforzamento dell'efficacia delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti; d) miglioramento della sostenibilità della pretesa tributaria; e) consolidamento della tutela dell'erario nazionale e della UE; f) implementazione delle banche dati.

Conseguentemente gli indicatori proposti evidenziano sia il volume delle attività sia l'efficienza, l'efficacia e la qualità dell'azione amministrativa (tassi di positività delle verifiche, **maggiori diritti accertati pari a € 1,75 Mld**, valore delle somme derivanti dall'accertamento di **violazioni tributarie e amministrative pari a € 40 Mln**). Il dimensionamento numerico dei controlli (**1.000.000 controlli** dogane e accise e **40.000 controlli** nel settore dei giochi) non registra variazioni significative rispetto all'esercizio precedente, mentre sono programmati aumenti dei tassi di positività relativi alle **verifiche IVA al 40%**, a quelle in **materia di accise al 50%**, agli interventi in materia di **sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio al 40%**, nonché dagli indici



di **presidio del territorio sia nel settore delle accise pari al 5% sia nel settore dei giochi pari al 20%.**

Le attività di controllo a tutela dell'erario nazionale e delle risorse proprie della U.E. continuano a costituire un'assoluta priorità e l'azione si concretizzerà mediante il **controllo di conformità** delle attività di contabilizzazione e di riscossione dei diritti doganali effettuate dagli Uffici territoriali secondo la vigente normativa. Nel corso del 2015 la verifica sarà effettuata sul **10%** degli Uffici territoriali considerati.

Coerentemente a quanto specificato nell'Atto di indirizzo 2015 – 2017, l'Agenzia potenzierà i controlli nei confronti dei soggetti titolari di concessione nel settore dei giochi. In tale ambito, rivestono particolare rilevanza i controlli a tutela dei minori e quelli finalizzati alla prevenzione delle infiltrazioni criminali nella filiera del gioco. E' previsto il rafforzamento delle azioni di prevenzione e contrasto al gioco illecito ed anche il monitoraggio costante sulle attività svolte dai concessionari e sulla permanenza di tutti i requisiti previsti per l'affidamento della concessione. Specifica attenzione sarà dedicata anche alla vigilanza nel comparto dei tabacchi per garantire il rispetto della normativa di settore.

La valutazione della qualità e dell'efficacia dell'attività di controllo verrà monitorata anche mediante **la percentuale di esiti favorevoli** delle controversie in materia di dogane e accise decise in CPT e CTR, passate in giudicato, che prevedono un target **dell'80% e del 70%.**

Al fine ridurre il *tax gap* e contrastare fenomeni di illiceità l'Agenzia implementerà alcuni strumenti informativi, favorendo l'uso appropriato e completo degli elementi contenuti nelle banche dati, con particolare riferimento ai dati relativi alle dichiarazioni doganali, intra e accise, nonché alle informazioni sui soggetti che possono facilitare le infiltrazioni criminali nella filiera del gioco, attività che verrà concretizzata mediante la **mappatura di 200 soggetti a rischio.**

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO						
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ						
AREA STRATEGICA 1 PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI						
Ore persone dedicate		ore/migliaia		Risorse finanziarie		euro/migliaia
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016	Risultato atteso 2017
<b>E</b>	<b>Cittadini UE</b>	<b>Obiettivo1</b> <b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti</b>				
		<b>FCS 1.1.</b> Ottimizzare le attività di controllo	Numero dei controlli dogane e accise <u>Obiettivo Incentivato</u>	1.000.000	costante	costante
			Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi, <u>Obiettivo Incentivato</u>	40.000	costante	costante
			Indice di presidio del territorio nel settore delle accise <sup>1</sup>	5%	costante	costante
			Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento <sup>2</sup>	20%	23%	25%
			Predisposizione di un sistema di tutoraggio per i concessionari	50%	100%	-

<sup>1</sup> Il denominatore della formula dell'indice di presidio è dato dal numero delle verifiche inventariali, derivanti da disposizioni amministrative e dai profili di rischio, da effettuare nell'arco temporale di un quinquennio, sugli impianti di oli minerali, di oli lubrificanti e di alcoli, per assicurare un completo controllo del territorio. Tale numero è nell'ordine di circa 9500 verifiche..

<sup>2</sup> Il denominatore della formula dell'indice di presidio è nell'ordine di circa 109.000, pari al numero degli esercizi che raccolgono scommesse sul territorio nazionale e di quelli in cui sono installati apparecchi da gioco con vincita in denaro.

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO						
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ						
AREA STRATEGICA 1 PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI						
Ore persone dedicate		ore/migliaia		Risorse finanziarie		euro/migliaia
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016	Risultato atteso 2017
			Numero di soggetti mappati ai fini della prevenzione delle infiltrazioni criminali nella filiera del gioco	200	in aumento	in aumento
		<b>FCS 1.2</b> Efficacia delle attività di controllo e antifrode	Maggiori diritti accertati in materia doganale e di accise(€/000) <u>Obiettivo Incentivato</u>	1.750.000	costante	costante
			Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond) <u>Obiettivo Incentivato</u>	40%	costante	costante
			Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi <u>Obiettivo Incentivato</u>	50%	costante	costante
			Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione <u>Obiettivo Incentivato</u>	13%	costante	costante
			Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio <u>Obiettivo Incentivato</u>	40%	costante	costante

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO						
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ						
AREA STRATEGICA 1 PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI						
Ore persone dedicate		ore/migliaia		Risorse finanziarie		euro/migliaia
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016	Risultato atteso 2017
			Valore delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) (€/000) <u>Obiettivo Incentivato</u>	40.000	costante	costante
		<b>FCS 1.3</b> Garantire la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso	Contenzioso civile – Numero di costituzioni in giudizio/Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre	90%	costante	costante
			Percentuale di esiti favorevoli in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale passate in giudicato di competenza Dogane	>80%	costante	costante
			Percentuale di esiti favorevoli in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Regionale passate in giudicato di competenza Dogane	>70%	costante	costante
		<b>FCS 1.4</b> Garantire la tutela dell'erario della UE e nazionale	Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	10%	15%	20%

## ASI 2 - Servizi agli utenti ed ottimizzazione dei procedimenti amministrativi

Per potenziare la propria capacità operativa e conseguire maggiori risultati sul versante della sicurezza e della affidabilità dei traffici commerciali, senza incrementare l'attrito sullo scorrimento delle merci, l' Agenzia svilupperà il dialogo e la collaborazione con cittadini e imprese nonché la cooperazione internazionale puntando sugli strumenti dell'innovazione amministrativa e tecnologica.

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

In particolare, al fine di assicurare livelli di servizio sempre più rispondenti alle attese degli interlocutori istituzionali, degli operatori e delle imprese, l'Agenzia intende continuare ad investire nella digitalizzazione delle procedure e degli adempimenti, nello sviluppo del dialogo telematico con gli operatori e con i soggetti, pubblici e privati, che intervengono nel processo di movimentazione delle merci. Significativo rilievo assume l'obiettivo di razionalizzare e velocizzare le operazioni di import/export - che per loro natura devono espletarsi in tempo reale - attraverso l'implementazione di uno "sportello unico doganale". Tale meccanismo di raccordo fra i diversi soggetti pubblici coinvolti nel procedimento "doganale" - consentendo il dialogo telematico tra le autorità competenti e concentrando nello stesso "luogo" le attività di controllo - risulta uno strumento indispensabile per ridurre i tempi delle procedure connesse allo sdoganamento e, di conseguenza, i costi che incidono sul grado di competitività delle imprese, senza diminuire il livello dei controlli e della vigilanza.

Nello specifico, per favorire lo sviluppo del dialogo telematico con gli operatori e la interoperabilità informatica con le altre Amministrazioni, l'Agenzia sarà impegnata ad attuare soluzioni innovative e integrate idonee a facilitare gli operatori nell'espletamento delle formalità doganali e tributarie, anche ai fini della partecipazione all'EXPO' Milano 2015. In tal senso è prevista l'attivazione della procedura di **sdoganamento in mare per il 45% dei porti**, l'ulteriore promozione del dialogo telematico con la dogana da parte **dei gestori dei terminal container** che dovrà consentire di effettuare nel **98%** dei casi la presentazione anticipata delle dichiarazioni doganali rispetto all'arrivo della nave.

In tale contesto, si collocano la risoluzione dei **quesiti in materia tributaria** pervenuti tramite il servizio di URP telematico risolti nell'**85%** dei casi in **8 giorni lavorativi**.

Inoltre, al fine di intensificare e migliorare i canali di informazione e comunicazione anche per una maggiore sensibilizzazione dell'utenza, oltre al sistematico e tempestivo aggiornamento del Portale, sono previste più di **250 iniziative divulgative** degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali disciplinati dalla normativa nazionale e della U.E. Da ultimo, per valorizzare la percezione e le attese degli utenti, l'Agenzia promuoverà un'indagine di *customer* sui contenuti del sito Internet.

Al fine di accelerare il processo di semplificazione e riduzione degli adempimenti, l'Agenzia produrrà ulteriori sforzi per l'ottimizzazione dei procedimenti amministrativi **come l'estensione al 50% degli uffici doganali di strumenti per il pagamento elettronico**. Tale iniziativa, oltre al potenziamento strutturale dei mezzi di assolvimento dell'obbligazione doganale, anche a garanzia della tutela delle risorse proprie UE, mira ad aumentare il livello di sicurezza e di tempestività della riscossione, garantendo anche la diminuzione dei rischi e dei costi connessi alla gestione delle somme in contanti. Sarà così completato l'ammmodernamento dei servizi di riscossione dei diritti doganali, mediante l'utilizzo del cosiddetto "denaro elettronico".

In tale contesto si collocano parimenti le iniziative concernenti la ulteriore riduzione dei tempi in materia di rilascio di concessioni ed autorizzazioni nel settore dei giochi e dei tabacchi. Inoltre, nel settore dei giochi, per assicurare uniformità e chiarezza dell'azione amministrativa, l'Ente darà avvio alla razionalizzazione territoriale della rete di raccolta dei giochi.

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO						
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ						
AREA STRATEGICA 2 SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI						
Ore persone dedicate		ore/migliaia		Risorse finanziarie		euro/migliaia
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016	Risultato atteso 2017
Q	Operatori economici	<b>Obiettivo 1</b> <b>Migliorare la qualità dell'Amministrazione</b>				
		<b>FCS 1.1</b> Potenziare i servizi telematici	Percentuale dei porti in cui è attiva la procedura di sdoganamento in mare.	45%	in aumento	in aumento
			Estensione del dialogo telematico per il colloquio Gestori Terminal Container	98%	in aumento	in aumento
		<b>FCS 1.2</b> Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti e ottimizzare i procedimenti amministrativi	Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Lotto con riferimento all'anno 2014	10%	costante	costante
			Percentuale di riduzione dei tempi medi di rilascio delle concessioni ed autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e Patentini con riferimento all'anno 2014 <a href="#">Obiettivo Incentivato</a>	10%	costante	costante
			Percentuale degli Uffici doganali dotati di POS ai fini del pagamento dei diritti doganali <a href="#">Obiettivo Incentivato</a>	50%	100%	-
			Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi <a href="#">Obiettivo Incentivato</a>	85%		-

MISSIONE: POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO						
PROGRAMMA: REGOLAZIONE, GIURISDIZIONE E COORDINAMENTO DEL SISTEMA DELLA FISCALITÀ						
AREA STRATEGICA 2 SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI						
Ore persone dedicate		ore/migliaia		Risorse finanziarie		euro/migliaia
BSC Dimensione	Impatto sui portatori di interesse	Obiettivi e relativi FCS	Indicatori	Risultato atteso 2015	Risultato atteso 2016	Risultato atteso 2017
		<b>FCS 1.3</b> Favorire la comunicazione con gli operatori ai fini di una maggiore sensibilizzazione dell'utenza	Iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	>250	costante	costante
			Indagine di customer sul grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai contenuti del sito internet dell'Agenzia - Area Dogane.	Esiti dell'indagine		
			Indagine di customer sul grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai contenuti del sito internet dell'Agenzia - Area Monopoli.	Esiti dell'indagine		



## STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli è oggi articolata su 25 uffici/posizioni dirigenziali di livello generale, di cui 2 posti di vicedirettore, 14 Uffici/Direzioni centrali (10 per le dogane e 4 per i monopoli), e 9 Direzioni, tra regionali e interregionali (per le dogane).

Nel quadro del Piano di riforma organizzativa dell'Agenzia delle dogane e dei Monopoli (approvato con delibere n. 196 e 210 rispettivamente del 20 marzo 2013 e del 21 maggio 2013), **nel corso dell'anno 2013**, si è proceduto all'accorpamento della preesistente Direzione regionale delle dogane per la Liguria con la Direzione interregionale delle dogane per il Piemonte e la Valle d'Aosta. Ciò ha determinato una riduzione degli Uffici e la conseguente disponibilità di 4 posizioni dirigenziali non generali, da poter collocare con criteri di maggior efficienza organizzativa. Inoltre, è stata istituita la Direzione interprovinciale delle dogane di Bolzano e Trento, con contestuale soppressione delle preesistenti e distinte Direzioni provinciali delle dogane di Trento e di Bolzano. Altri interventi disposti nel corso del 2013 e che hanno trovato attuazione a far data dal 1° gennaio 2014 sono stati la soppressione dell'Ufficio centrale antifrode e della Direzione centrale accertamenti e controlli e la contestuale istituzione della Direzione centrale antifrode e controlli; la soppressione della Direzione centrale gestione tributi e rapporto con gli utenti e della Direzione centrale affari giuridici e contenzioso e la contestuale istituzione della Direzione centrale legislazione e procedure accise e altre imposte indirette e della Direzione centrale legislazione e procedure doganali.

**Nel corso dell'anno 2014** è proseguita l'azione di razionalizzazione organizzativa. In particolare, si è provveduto alla revisione del piano di riordino e con la delibera n. 261 del 17 dicembre 2014 ne è stata avviata l'attuazione. Sono riepilogati di seguito i principali interventi distinti tra area dogane e area monopoli.

Gli interventi approvati per l'area dogane, già deliberati nel 2014, e che saranno, presumibilmente, attuati nell'ultimo quadrimestre di quest'anno sono:

- la revisione dell'assetto territoriale con la soppressione di 3 Direzioni interregionali e di 1 Direzione regionale e la creazione in sostituzione di 3 Direzioni interregionali. In particolare è stata prevista la soppressione della Direzione regionale delle dogane per la Sicilia e delle Direzioni interregionali per la Toscana, la Sardegna e l'Umbria; per il Lazio e l'Abruzzo e per l'Emilia Romagna e le Marche. In sostituzione è stata prevista l'istituzione delle seguenti Direzioni interregionali: Direzione interregionale delle dogane per il Lazio, le

Marche e l'Abruzzo; Direzione interregionale delle dogane per la Sicilia e la Sardegna; Direzione interregionale delle dogane per la Toscana, l'Emilia Romagna e l'Umbria;

• con riguardo alle strutture centrali è stata definita la soppressione dell'Ufficio centrale pianificazione strategica e il passaggio delle relative funzioni e competenze alla istituenda Direzione centrale pianificazione, organizzazione e personale (che sostituirà l'attuale Direzione centrale personale e organizzazione). E' stata inoltre prevista l'istituzione di una nuova struttura centrale denominata Ufficio centrale trasparenza e comunicazione istituzionale.

Gli ulteriori interventi previsti nel piano e che troveranno, presumibilmente, attuazione **entro la fine** del 2015 riguardano: la soppressione della Direzione centrale sicurezza sul lavoro e ambiente e il passaggio delle relative funzioni e competenze alla istituenda Direzione centrale bilancio, logistica, sicurezza sul lavoro (che sostituirà l'attuale Direzione centrale amministrazione e finanza).

Con delibera n. 241 del 28 aprile 2014, il Comitato di gestione, in applicazione di quanto previsto dall'art. 1, comma 463, della legge 27 dicembre 2013, n. 147 (legge di stabilità 2014), ha espresso parere favorevole all'incremento delle dotazioni organiche del personale dirigenziale dell'Agenzia, portandole da 334 a 336 unità. La disponibilità delle due unità dirigenziali di prima fascia ha consentito all'Agenzia di rivedere il piano, con la delibera n. 248 del 30 luglio 2014, **anticipandone la conclusione al 31 dicembre 2015** (dal 30 giugno 2016) e modificando alcune scelte precedentemente assunte.

Assestata, quindi, **entro la fine del 2015** la prima fase di razionalizzazione della macro struttura organizzativa, dovrà necessariamente aprirsi – anche sulla base delle norme che ora la rendono possibile – una fase di più stretta integrazione delle due aree di attività. Si tratta di materia, quindi, su cui l'Agenzia potrà assumere determinazioni conseguenti nel corso del 2015.

### *STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE*

Al momento, la strategia di acquisizione del personale per il prossimo triennio deve essere delineata nella consapevolezza che rilevanti fattori evolutivi potranno anche a breve termine imporre la revisione. Al dischiudersi di una prospettiva per cui il personale impegnato nelle due aree di attività dell'Agenzia potrà essere impiegato indifferentemente nell'una o nell'altra, i processi di razionalizzazione interna potrebbero liberare cospicue risorse e alleggerire (se non altro in termini meramente quantitativi) il fabbisogno da soddisfare con il reclutamento dall'esterno.

Con la proroga al 30 giugno 2015 dell'efficacia delle graduatorie di merito relative al concorso per l'assunzione di 825 funzionari presso l'Agenzia delle entrate si è nuovamente configurato a carico dell'Agenzia l'obbligo di attingere alle suddette graduatorie prima di reclutare nuovo personale con qualifica di funzionario amministrativo-tributario: ciò ha precluso l'avvio di qualunque azione di reclutamento, tramite concorso pubblico, di personale di natura amministrativa da destinare alla terza area funzionale. Cautelativamente, si è ritenuto di non acquisire personale di terza area - da inquadrare nel profilo di funzionario doganale - neanche mediante procedure di mobilità intercompartimentale o in applicazione di norme riguardanti la riallocazione di personale a seguito della unificazione delle scuole di formazione pubblica, della soppressione delle sedi delle Ragionerie territoriali dello Stato e della riduzione dei contingenti complessivi dei distacchi, aspettative e permessi sindacali. La mobilità intercompartimentale ha subito, già dal 2013, una battuta d'arresto. Alle necessità operative si è fatto fronte con i "comandi" che hanno consentito di operare un rafforzamento, seppur provvisorio, degli Uffici del nord coinvolti nelle attività connesse all'EXPO.

Successivamente, con le disposizioni di cui ai commi 424 e 425 della legge di stabilità 2015, il legislatore ha previsto di vincolare le risorse destinate alle assunzioni a tempo indeterminato delle amministrazioni alla necessità di ricollocare il personale soprannumerario degli enti di area vasta. Il budget che è vincolato dalla legge è quello riferito alle cessazioni 2014 e 2015. In base al comma 425 della legge di stabilità 2015, pure le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, le agenzie, le università e gli enti pubblici non economici, ivi compresi quelli di cui all'articolo 70, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, destinano il budget delle assunzioni relativo agli anni 2015 e 2016 alle medesime finalità di ricollocazione del personale destinatario delle procedure di mobilità. La percentuale di *turn over* legata alle facoltà di assunzioni dovrà essere destinata in via prioritaria all'immissione nei ruoli dei vincitori di concorso pubblico collocati nelle proprie graduatorie vigenti o approvate al 1° gennaio 2015. Le risorse rimanenti, ovvero quelle derivanti dalle facoltà di assumere al netto di quelle utilizzate per l'assunzione dei vincitori, dovranno essere destinate ai processi di mobilità del personale soprannumerario degli enti di area vasta. Nelle more del completamento del procedimento di cui ai commi 424 e 425 alle amministrazioni sopra individuate è fatto divieto di effettuare assunzioni a tempo indeterminato a valere sui

budget 2015 e 2016. Rimangono consentite le assunzioni, a valere sui budget degli anni precedenti, nonché quelle previste da norme speciali.

L'Agenzia è oggi organizzata su **254 posizioni dirigenziali di seconda fascia** (a fronte di 12.584 dipendenti in dotazione organica) e può contare su 125 dirigenti che assicurano la copertura di circa il 50% delle posizioni attive. Questo tasso di copertura è tendenzialmente omogeneo su tutto il territorio nazionale, in virtù dell'attenta opera di distribuzione dei nuovi dirigenti che si è avuto cura di seguire negli ultimi anni proprio per contenere eventuali ripercussioni negative di fattori esogeni sull'andamento dell'attività istituzionale. Ciò ha consentito oggi l'attribuzione di incarichi *ad interim* per uffici il più possibile contigui territorialmente.

All'attualità – tenendo conto delle strutture condotte *ad interim* già prima del 26 marzo 2015 (otto) e delle strutture affidate a neo dirigenti a far data dal 21 aprile 2015 (tre) – risultano ben 131 le posizioni dirigenziali di seconda fascia dirette *ad interim* o tramite avocazione delle funzioni.

Oggi, rispetto a una carenza di oltre il 50% del personale dirigenziale (su un totale di 254 posizioni attive), l'Agenzia può contare su due procedure concorsuali pubbliche già avviate (per 69 posti, ordinaria, e per 49 posti, speciale).

Per la prima procedura le operazioni concorsuali sono ormai concluse, anche se attualmente al vaglio del Consiglio di Stato. Per la seconda, poiché il TAR del Lazio ha annullato il bando, entro la fine del 2016 potrebbe essere definita una nuova procedura concorsuale ipotizzando la conversione in un ulteriore concorso ordinario.

A **fine 2014**, la carenza rispetto alle posizioni attive di seconda fascia è di 130 unità. Nei primi mesi del 2015 sono stati assunti nei ruoli dell'Agenzia **due** vincitori della procedura di selezione connessa al 6° concorso bandito dalla ex Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione e **1 idoneo** del concorso a **69 posti** di dirigente per la provincia autonoma di Bolzano.

Nell'ipotesi di un parere favorevole del Consiglio di Stato in tempi ravvicinati, il concorso a **69 posti** di dirigente bandito a fine 2011 potrebbe consentire presumibilmente di assumere i vincitori **a fine 2015**. Alla fine del medesimo anno, si prevede, altresì, di coprire le ulteriori **19 carenze** di livello dirigenziale di seconda fascia con unità acquisite in

parte ai sensi dell'articolo 19 comma 5 *bis* e dell'ex articolo 19 comma 6 e in parte tramite l'assunzione nei ruoli dell'Agenzia degli idonei del concorso a **69 posti**.

Relativamente al personale di livello dirigenziale di prima fascia, è stata acquisita, nel 2015, **1 unità** in mobilità.

Alla **fine del 2017**, tenuto conto delle acquisizioni programmate e delle cessazioni, la carenza di personale di livello dirigenziale di seconda fascia dovrebbe, presumibilmente, essere coperta e la carenza di personale di livello dirigenziale di prima fascia risultare pari a 3 unità.

Per quanto concerne la consistenza del **personale** in organico **di livello non dirigenziale**, alla **fine del 2014**, si registra una carenza rispetto alla dotazione complessiva pari a 1.250 unità, di cui 1.133 unità relative all'Area dogane e 117 unità relative all'Area monopoli. Lo scorso anno erano state ipotizzate 263 cessazioni nel 2014, 244 nel 2015 e 306 nel 2016. Nel corso del 2014, si è registrato un aumento delle cessazioni: 308 a fronte di una previsione di 263 unità. Considerati i risultati del monitoraggio effettuato a livello nazionale in merito alle cessazioni previste e tenuto conto dell'effetto combinato delle disposizioni normative in materia pensionistica, si ritiene di ipotizzare 257 cessazioni nel 2015, 282 cessazioni nel 2016 (in linea con i valori relativi alla precedente pianificazione) e prevedere per il 2017 un lieve aumento delle stesse (299 unità). Sommando alle carenze registrate a fine 2014 le uscite che verosimilmente si verificheranno nel corso del triennio 2015-2017, si perviene a fine 2017 alla stima di una carenza complessiva rispetto alla dotazione organica pari a 2.088 unità.

La carenza di personale a fine 2014 risulta così ripartita: 713 unità di terza area, 498 unità di seconda area e 39 unità di prima area.

Per tener conto dell'eventuale stabilizzazione di personale acquisito in posizione di comando si prevede l'ingresso **in terza area** di **66 unità nel 2015 (Area Dogane)** e **24 unità nel 2016** (22 Area Dogane e 2 Area Monopoli) e in **seconda area** di **30 unità nel 2015 (Area Dogane)** e **14 unità nel 2016** (13 Area Dogane e 1 Area Monopoli).

I predetti ingressi saranno per lo più finalizzati al potenziamento delle regioni interessate dall'incremento di attività legato all'evento "Expo Milano 2015", fermo restando che, a regime, la politica di distribuzione del personale sul territorio rimarrà tendenzialmente ancorata al livellamento dei tassi di copertura delle dotazioni organiche.

Nel 2015, in virtù della norma, contenuta nella legge di stabilità 2015, che autorizza lo scorrimento delle graduatorie di idonei interni all'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, si ipotizza, salvo verifica della fattibilità e della correttezza della procedura con il Dipartimento della Funzione Pubblica e anche per quanto attiene alla tempistica e alla compatibilità delle diverse operazioni, il **passaggio di circa 600 idonei dalla seconda alla terza area**, secondo il seguente programma:

1) Incremento della dotazione organica di terza area per l'Area Dogane di circa 300 unità (giugno 2015).

2) Passaggio dalla seconda alla terza area di 300 unità (luglio 2015) e bando di reclutamento dall'esterno, a valere sul budget 2017, per circa 300 unità.

3) Sterilizzazione delle carenze di seconda area e ulteriore incremento della terza area di circa 300 unità (settembre 2015).

4) Ulteriore scorrimento delle graduatorie di idonei per il passaggio dalla seconda alla terza area (novembre 2015) e ampliamento dei posti messi a concorso dall'esterno di circa 300 unità.

Si ipotizza, altresì, di incrementare la dotazione di terza area risultante dalla suddetta operazione di apicalizzazione, di ulteriori unità appartenenti all'Area Monopoli, privilegiando in tal modo l'Area Dogane in funzione dell'aggravio di attività ricadenti su quest'ultima a seguito dell'incorporazione dell'AAMS.

A partire dalla **fine del 2015** le carenze di personale non dirigenziale potranno quindi, presumibilmente, essere calcolate rispetto alla nuova dotazione organica ottenuta a valle del progetto di modifica sopra descritto.

Una parte delle carenze riferibili **alla terza area** verrà coperta **a fine 2015** con l'acquisizione di professionalità tecniche utili al potenziamento delle strutture operative: si prevede di bandire una procedura di mobilità intercompartimentale per **50 ingegneri**. E' stata resa la comunicazione ai sensi dell'articolo 34-*bis* del decreto legislativo 165/2001 e avviati i primi contatti per l'attivazione della procedura di mobilità intercompartimentale ai sensi dell'art. 30 del medesimo decreto. È inoltre in corso il perfezionamento della bozza definitiva della procedura.

**Nel 2015** si prevede, inoltre l'ingresso di ulteriori **24 unità di seconda area** (22 Area Dogane e 2 Area Monopoli). in mobilità intercompartimentale provenienti dalla ex SSEF e dalle sedi soppresse delle Ragionerie territoriali dello Stato e della SNA di Bologna.

È programmato, **per il biennio 2015-2016**, l'avvio di procedure di mobilità per complessive **250 unità**, di cui **160 unità di seconda area** e **100 unità di terza area**, per il personale degli enti di area vasta a valere sui budget 2015 e 2016 derivanti dai risparmi da cessazione 2014 e 2015.

Si prevede, altresì, di avviare alla fine dell'anno in corso un concorso per **20 ingegneri, 10** da assumere, presumibilmente, **nel 2017**.

Per coprire le ulteriori carenze di personale di seconda area si prevede, inoltre, di avviare **nel 2017** una procedura di mobilità per **300 unità**.

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 **115** unità, di cui **109** di seconda area e **6** di prima area.

Le azioni di acquisizione pianificate consentirebbero di consolidare a **fine 2017** un numero di dipendenti in organico pari a circa **11.950** unità e di ridurre le carenze complessive di personale dalle circa 1.250 unità a fine 2014 alle circa 550 previste a fine 2017.

Per quanto concerne i **progetti di investimento** nello specifico settore gli obiettivi di sviluppo del sistema informativo del personale per il triennio 2015-2017 riguarderanno il completamento del processo di integrazione dei sistemi relativi alla rilevazione presenze/assenze, alla gestione economica e alla gestione anagrafico-giuridica.

Saranno, altresì, ricompresi nel progetto tutti i processi di supporto per l'acquisizione, la gestione e la crescita professionale del personale dell'Agenzia. Il progetto comprenderà, inoltre, anche i processi di supporto alla valutazione, all'evoluzione organizzativa e alla gestione del contenzioso di settore.

#### *LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE*

Le attività formative per il triennio 2015-2017 sono state pianificate con attenzione innanzitutto ai fabbisogni generati dall'ordinaria attività operativa.

Rimane, comunque, l'attenzione costante ad accompagnare il processo di razionalizzazione organizzativa avviato a seguito dell'incorporazione dell'ex AAMS.

Rimangono ferme, inoltre, alcune scelte effettuate negli ultimi anni: accrescere a tutti i livelli la cultura della valutazione; sostenere l'impegno dell'Agenzia in vista dell'"Expò 2015"; la necessità di orientare la formazione di base e specialistica anche al fine di rendere sostenibile la rotazione del personale (soprattutto quando ritenuta opportuna al fine di ridurre i rischi di corruzione).

Si conferma per il 2015 l'impegno a incrementare la qualità della formazione e quello volto alla razionalizzazione delle attività (che ha consentito sin qui di conseguire significative economie). In coerenza con tale ultimo impegno, è stata rivista la gestione delle attività formative nell'ambito dell'area monopoli. In passato la formazione del personale dei monopoli era organizzata in modo accentrato. Si applicherà anche all'area monopoli, ove possibile e per specifici corsi ad ampia diffusione, la tecnica della formazione a cascata al fine di ridurre gli spostamenti sul territorio.

Per migliorare la qualità della formazione si è agito, sin qui, soprattutto sul primo momento, quello della pianificazione. Da molti anni, la bozza di piano viene esaminata da un gruppo di lavoro nella cui composizione prevalgono i dirigenti e i funzionari di formazione tecnica che non hanno in alcun modo partecipato alla fase di elaborazione del piano. Questo vaglio "esterno" consente di mettere a punto una proposta formativa al riparo dai rischi di autoreferenzialità del "settore specializzato nella formazione". Il risultato è generalmente un piano più razionale, in cui si minimizzano duplicazioni e ridondanze. Già per questa via si ritiene di aver contribuito a innalzare la qualità della formazione e a migliorarne l'efficacia oltre che a ridurre molto fortemente i costi. Si ritiene tuttavia che avviare una valutazione più specifica dell'efficacia dell'attività formativa può contribuire a conseguire ulteriori progressi. Alla verifica *ex ante*, strumentale ad affinare la fase della pianificazione, si affiancheranno quindi opportune verifiche *ex post*, al fine di valutare l'effettivo impatto dell'attività formativa sulle attività e sull'organizzazione. In particolare, attesa l'importanza attribuita negli ultimi anni ai tassi di rotazione del personale e, più in generale, il rilievo che assume sempre (anche nella prospettiva di una più stretta integrazione tra le due aree di attività) la duttilità del personale, attraverso opportuni indicatori si monitorerà il contributo fornito dalla formazione sul versante della maggiore versatilità del personale.



Proseguirà la rivisitazione della formazione *e-learning*, nel corso del 2014 è stata rivista la modalità di erogazione, al fine di innalzare il livello qualitativo dei singoli percorsi formativi; nel corso del 2015 saranno introdotti in via sperimentale specifici indicatori sulla formazione *e-learning* tendenti a misurare in modo più efficace i livelli di prestazione.

Le iniziative ritenute necessarie ai sensi della legge 190/2012 e incluse nel Piano anticorruzione dell’Agenzia - incentrate sul nuovo codice di comportamento - verranno svolte nell’arco dell’intero triennio di riferimento al fine di “raggiungere” tutto il personale dell’Agenzia. In particolare, nella “formazione di base” sono state inserite iniziative di livello generale rivolte a tutti i dipendenti con l’obiettivo di aggiornamento sui temi dell’etica e dell’anticorruzione.

Nell’ambito della “formazione specialistica”, i corsi compresi nella linea formativa delle attività dirette continueranno a essere svolti utilizzando quasi esclusivamente la docenza interna, considerato che le professionalità presenti in Agenzia rispondono perfettamente alle esigenze qualitative di tale linea formativa.

Per il 2015, è stato indicato un fabbisogno inferiore a quello pianificato per il precedente anno (circa 350.000 euro per l’area dogane e circa 80.000 euro per l’area monopoli). La diminuzione del 14 per cento rispetto al fabbisogno pianificato per il 2014 è da attribuire alla riduzione del compenso orario per la docenza interna.

La stima del fabbisogno finanziario, in via prudenziale, non è stata ulteriormente ridotta a causa dell’incertezza relativa al costo della formazione erogata dalla Scuola Nazionale dell’Amministrazione, nonché alla possibilità che incarichi di docenza già attribuiti a titolo gratuito ai “reggenti” siano attribuiti a pagamento a funzionari chiave.

**Tab. 1- Prospetto consistenza media personale per gli anni 2014/2015 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

Consistenza media del personale in anni persona	Piano 2014	Piano 2015	Variazione
Dirigenti	265	148	-44%
Totale Area 3°	5.564	5.646	1%
Totale Area 2°	5.530	5.374	-3%
Totale Area 1°	199	189	-5%
Distaccati/esoneri	231	208	-10%
<b>Totale personale</b>	<b>11.789</b>	<b>11.565</b>	<b>-2%</b>

**Tab. 2 Prospetto ore pro-capite per l'anno 2015 - Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

Tipologia	Previsione del Piano 2014	Previsione del Piano 2015	Variazione
Ore lavorabili lorde	1800	1821	21
Ore di assenza per ferie	228	230	2
Ore lavorabili	<b>1572</b>	<b>1591</b>	<b>19</b>
Ore di assenza per malattia	56	58	2
Ore assenze per altre motivazioni	107,5	104	-3,5
Ore lavorabili ordinarie	<b>1408,5</b>	<b>1429</b>	<b>20,5</b>
Ore di straordinario	163,5	156	-7,5
Ore lavorate pro capite	<b>1572</b>	<b>1585</b>	<b>13</b>

**Prospetto ore pro-capite per l'anno 2015**

	Previsione del Piano 2014	Previsione del Piano 2015	Variazione
Ore lavorabili lorde	1800	1821	21
Ore di assenza per ferie	228	230	2
Ore lavorabili	<b>1572</b>	<b>1591</b>	<b>19</b>
Ore di assenza per malattia	56	58	2
Ore assenze per altre motivazioni	107,5	104	-3,5
Ore lavorabili ordinarie	<b>1408,5</b>	<b>1429</b>	<b>20,5</b>
Ore di straordinario	163,5	156	-7,5
Ore lavorate pro capite	<b>1572</b>	<b>1585</b>	<b>13</b>

**Tab. 3 - Variazione personale in servizio Anno 2015 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	l	m	$O = a + (b - c) + (d - e) + (f - g) + (h - i) + (l - m)$
	SITUAZIONE AL 31/12/2014:	ENTRATE	USCITE	PASSAGGI D'AREA		Movimenti di personale dell'Agenzia in posizione di comando/ distacco / fuori ruolo		Movimenti di personale proveniente da altra PP.AA. in posizione di comando presso l'Agenzia		MOVIMENTI del 2015 PER PASSAGGI DA/VERSO ALTRE AMMINISTRAZIONI		STIMA SITUAZIONE AL 31/12/2015:
	personale in servizio			entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	personale in servizio
Dirigenti *	142	84	7	-	-	-	-	-	1	7	-	225
Terza area	5.625	-	113	600	-	-	5	59	73	116	-	6.209
Seconda area	5.426	67	139	-	600	-	2	50	34	54	-	4.822
Prima area	190	3	5	-	-	-	-	-	-	-	-	188
<b>TOTALE</b>	<b>11.383</b>	<b>154</b>	<b>264</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>109</b>	<b>108</b>	<b>177</b>	<b>-</b>	<b>11.444</b>

\*Escluso il Direttore dell'Agenzia

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. Tali unità non compaiono, quindi, nella cifra relativa al personale di terza area.

**Tab. 4 - Distribuzione risorse umane per servizio Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

<b>Area</b>	<b>Programma 2015</b>	<b>Distribuzione % sul totale ore</b>
<b>Totale</b>	<b>18.379.598</b>	<b>100,00%</b>
<b>Area Gestione tributi e Servizi</b>	<b>6.184.337</b>	<b>33,65%</b>
- <i>Gestione Tributi</i>	4.869.750	26,50%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP .AA.</i>	1.168.405	6,36%
- <i>Servizi di mercato</i>	146.182	0,80%
<b>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</b>	<b>7.409.077</b>	<b>40,31%</b>
- <i>Vigilanza e controlli</i>	5.455.461	29,68%
- <i>Antifrode</i>	1.080.401	5,88%
<i>di cui Attività di Polizia giudiziaria</i>	198.265	
- <i>Contenzioso tributario</i>	674.950	3,67%
<b>Area Governo</b>	<b>1.738.561</b>	<b>9,46%</b>
<b>Area Supporto</b>	<b>2.474.521</b>	<b>13,46%</b>
<b>Area Investimento</b>	<b>573.102</b>	<b>3,12%</b>
- <i>Formazione</i>	313.492	1,71%
- <i>Innovazione</i>	259.609	1,41%

## *COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA*

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

**Tab. 6 – Costi di funzionamento**

<b>COSTI CORRENTI 2015</b>	<b>€/mln</b>
Costi della produzione	150
Costi del personale	650
Costi generali	85
<b>Totale</b>	<b>885</b>

Costi del personale ripartiti per qualifica – Area Dogane e dei Monopoli *		
Qualifica	Totale costi sostenuti 2014	Totale costi previsti 2015
<b>Totale Dirigenti (A)</b>	<b>€ 37.776.700</b>	<b>€ 33.170.222</b>
Dirigenti	€ 21.205.745,03	€ 23.313.658,17
Incarichi provvisori	€ 16.570.954,52	€ 9.856.563,74
<b>Personale non dirigente a tempo indeterminato (B)</b>	<b>€ 482.017.911</b>	<b>€ 484.338.690</b>
Area terza	€ 267.768.576,38	€ 270.846.699,08
Area seconda	€ 208.351.771,63	€ 206.911.775,76
Area prima	€ 5.897.562,64	€ 6.580.214,90
<b><i>Dirigenti e personale a tempo determinato (è un di cui di A)</i></b>	<b>€ 18.858.644</b>	<b>€ 11.145.843</b>
<i>Dirigenti con contratti a tempo determinato **</i>	€ 18.858.644,39	€ 11.145.843,44
<i>Personale con contratti a tempo determinato</i>	-	-
<b>TOTALE (A+B)</b>	<b>€ 519.794.610</b>	<b>517.508.912</b>
Tirocinanti	-	-
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>€ 519.794.610</b>	<b>€ 517.508.912</b>

\* Gli importi sono indicato al lordo degli oneri riflessi.

\*\*L'importo riguarda gli incarichi provvisori e i dirigenti a tempo determinato.

## PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Nel 2015 la pianificazione operativa dei progetti dell' Agenzia è stata aggiornata evolvendo la formulazione del Piano degli investimenti definita nel 2014 e sono state riorganizzate le macroaree di intervento al fine di rappresentare coerentemente le esigenze dell'Agenzia nel suo complesso.

A tale proposito si evidenzia che, a seguito del progressivo esaurimento delle risorse finanziarie di cui all'art.3, comma 1, lettera i), punto 3) della Legge. n. 349/1989, destinate all'acquisizione di mezzi tecnici e strumentali finalizzati al potenziamento delle attività di accertamento, ispettive e di contrasto alle frodi, a partire dal presente esercizio alcune iniziative progettuali di natura informatica, fino allo scorso anno ricomprese nel Piano degli interventi finanziato con i fondi della predetta legge, trovano ora collocazione nel presente Piano.

La strutturazione del Piano consente di declinare le strategie evolutive raccordando gli investimenti agli effettivi obiettivi strategici dell'intera Agenzia e di misurare lo stato di sviluppo delle iniziative innovative ai risultati attesi con un complessivo innalzamento della capacità di pianificazione.

In particolare, le attività progettuali a contenuto ICT previste nel Piano degli investimenti per il triennio 2015-2017 permettono 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.

Nella logica della ottimizzazione organizzativa e funzionale delle risorse sono stati parimenti declinati gli investimenti concernenti gli interventi logistico-strutturali.

Il Piano fornisce, anche per il 2015, una rappresentazione organica dell'attività d'investimento dell'Agenzia in conformità a quanto previsto dall'art. 70, comma 62, del D.lgs. 300/1999.

Nello specifico, il Piano degli Investimenti per il triennio 2015-2017 è articolato nelle seguenti macroaree:

- *“Progetti di evoluzione del sistema informativo”*: per l'Area Dogane sono ricomprese le attività inerenti l'innovazione del patrimonio informativo, finalizzate a migliorare la

comunicazione istituzionale; ad incrementare l'efficienza interna; ad ottimizzare i costi di gestione del personale; a sviluppare ulteriormente la telematizzazione dei processi doganali.

Per l'Area Monopoli tali progetti comprendono le attività inerenti l'innovazione e lo sviluppo del sistema informatico 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. Per entrambe le Aree 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 messa in qualità dei laboratori chimici”*: si tratta di iniziative per migliorare ulteriormente il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici delle dogane e per potenziarne le dotazioni strumentali con l'obiettivo di accrescerne le potenzialità di indagine analitica;

- *“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. 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. Tali progetti riguardano entrambe le Aree.

Ciò posto, nella successiva Tabella si riporta il Piano del fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2015-2017:

IMPEGNI ECONOMICI Area Dogane e Area Monopoli	(importi in milioni di € IVA inclusa)			
TIPOLOGIA ATTIVITÀ	2015	2016	2017	Totale
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	45,0	51,6	51,6	148,2
Messa in qualità dei laboratori chimici	1,7	1,3	1,3	4,3
Qualificazione del patrimonio	18,8	15,8	10,8	45,4
Totale	65,5	68,7	63,7	197,9