



PIANO DELL'AGENZIA
2017-2019

PREMESSA

Nella sua veste di Autorità doganale, l’Agenzia adotta ogni utile iniziativa volta a semplificare gli adempimenti degli operatori economici per facilitare, nel rispetto delle regole, la circolazione delle merci e scongiurare ritardi pregiudizievoli alla competitività delle imprese operanti nel territorio nazionale.

Con tale finalità prosegue l’impegno dell’Agenzia per la digitalizzazione e la semplificazione delle procedure e dei processi anche attraverso proattive forme di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti volte tra l’altro a stimolare un comportamento virtuoso da parte degli utenti sotto il profilo degli adempimenti fiscali.

In questa ottica, assume particolare rilievo la strategia di azione dell’Agenzia per lo sviluppo del sistema logistico nazionale attraverso una piena digitalizzazione e l’integrazione dei servizi resi da differenti attori pubblici e privati.

La finalità di tale disegno è l’interoperabilità fra i sistemi in capo ai gestori di nodi logistici e di flotte di trasporto (pubblici e/o privati) con il sistema doganale ed il sistema portuale e logistico territoriale, in modo da garantire l’attendibilità dell’appuntamento intermodale e convergere verso un modello di catena logistica senza soluzioni di continuità (*seamless*) e completamente digitalizzata. Tale approccio consente di rilanciare la competitività del sistema logistico nazionale, beneficiando di una rete virtuale per l’individuazione e la rimozione dei “nodi” di inefficienza nella movimentazione multimodale delle merci. Particolare attenzione è dedicata ai nodi logistici del Meridione d’Italia con l’obiettivo di conferire alle sue aree logistiche un rapido vantaggio competitivo.

Tali obiettivi sono raggiungibili intervenendo in modo sinergico e integrato sui segmenti della catena logistica, del ciclo portuale e sulle aree geografiche in cui si concentrano attualmente le maggiori criticità, attivando più direttrici di intervento tra loro correlate, che prevedono:

- ✓ la razionalizzazione degli scambi di informazioni tra gli attori del ciclo portuale;
- ✓ l’integrazione dell’offerta di servizi doganali e marittimi secondo il principio “*once*”;
- ✓ la digitalizzazione dei procedimenti e di tutta la documentazione a corredo delle dichiarazioni doganali (secondo il principio “*full digital*”);
- ✓ lo sviluppo dei “*fast corridor*” in una logica di rete e di un sistema di controllo e monitoraggio in tempo reale della posizione doganale delle merci;

- ✓ di favorire l'internazionalizzazione del sistema produttivo territoriale ottimizzando il processo di export. In questo ambito si intende fluidificare i flussi delle merci dal magazzino di produzione o di stoccaggio fino all'imbarco in nave.

Per la realizzazione degli interventi pianificati, che richiedono un impegno straordinario e rilevante per l'Agenzia, è necessaria la presenza di alcune condizioni abilitanti, tra cui in particolare la condivisione degli obiettivi con i soggetti pubblici e privati coinvolti (Autorità portuali, operatori economici, operatori del trasporto, gestori di nodi e piattaforme logistiche, aziende) e la loro collaborazione per la buona riuscita delle iniziative, nella consapevolezza della assoluta necessità di adottare una logica di sistema basata sulle sinergie e sulla generazione di valore per tutti gli attori della catena logistica.

L'orientamento verso la "*cooperative compliance*" non abbasserà comunque la capillare e mirata azione di contrasto ai fenomeni evasivi e fraudolenti che l'Agenzia è chiamata ad assicurare a garanzia della regolarità dei flussi commerciali internazionali. Sotto tale profilo proseguirà l'impegno nell'applicazione di evolute tecniche di analisi dei rischi volte ad assicurare un efficace e mirata azione di contrasto e, contemporaneamente, ad evitare ritardi che possano rivelarsi pregiudizievoli per la fluidità dei traffici commerciali.

Inoltre, l'Agenzia, nel quadro dell'azione di prevenzione e repressione degli illeciti tributari ed extra-tributari connessi al commercio internazionale – e, in particolare, quelli di natura patrimoniale quali il contrabbando e i traffici internazionali di rifiuti, di sostanze stupefacenti, di materiale contraffatto e di tabacco estero – contribuirà a rafforzare il dispositivo di contrasto ai fenomeni del riciclaggio internazionale e del finanziamento del terrorismo attraverso lo sviluppo di utili sinergie con le altre Amministrazioni dello Stato, quali l'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia e, soprattutto, con la Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo con la quale è in atto una proficua collaborazione istituzionale.

Nel comparto dei giochi, l'Agenzia metterà in atto ogni iniziativa utile per elevare la qualità dell'offerta, soprattutto sotto il profilo della tutela dei soggetti vulnerabili, e per combattere il gioco illegale. Ciò, anche attraverso l'adeguamento tecnologico dei sistemi di sicurezza e monitoraggio e il rafforzamento delle attività di controllo, finalizzate a prevenire e reprimere il gioco minorile, intensificando in tal senso l'attività di collaborazione con le Autorità di polizia giudiziaria (Polizia di Stato, Carabinieri e Guardia di Finanza, Polizia locale).

In materia di tabacchi, sarà rafforzato l'impegno a migliorare la qualità dei servizi per facilitare l'espletamento degli adempimenti da parte dei contribuenti/utenti, assicurando

contestualmente il presidio delle attività di controllo sulla produzione (onde verificare la conformità dei prodotti alla normativa nazionale e comunitaria), sulla distribuzione e sulla vendita dei tabacchi lavorati.

In sintesi - in coerenza con l'Atto di indirizzo e in continuità evolutiva con le azioni già intraprese nel corso degli anni - la strategia dell'Agenzia per il prossimo triennio prevede, da un lato, il rafforzamento degli interventi volti da un lato a semplificare e razionalizzare le procedure per facilitare gli adempimenti e favorire la compliance e, dall'altro, l'implementazione delle attività dirette a incrementare il livello di efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria, delle frodi e degli illeciti extratributari, assicurando nel contempo la riduzione dell'invasività dei controlli e un fattivo coordinamento con le altre autorità istituzionalmente preposte agli specifici ambiti operativi.

In coerenza con le suddette priorità politiche, sotto il profilo delle attività e dei correlati volumi di produzione, il Piano 2017 è stato declinato attraverso obiettivi di rilievo strategico, indicatori e risultati attesi che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa. In particolare, esso prevede le seguenti macroaree di intervento:

- *semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance* mediante
 - ✓ lo sviluppo della digitalizzazione e la parallela semplificazione dei processi per favorire l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari;
 - ✓ il consolidamento delle iniziative di confronto e collaborazione con gli operatori e le associazioni di categoria;
 - ✓ la valorizzazione delle procedure innovative introdotte in aderenza all'Agenda Digitale Europea al fine di recuperare reputazione internazionale e attrarre investimenti verso il mercato nazionale;
- *prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari* mediante:
 - ✓ lo sviluppo dell'analisi automatizzata del rischio condivisa con altre Autorità nazionali per l'individuazione dei comportamenti fraudolenti e dei rischi correlati ai vari flussi merceologici;
 - ✓ il rafforzamento dell'azione di prevenzione del riciclaggio e contrasto del contrabbando mediante la collaborazione con altre autorità istituzionalmente preposte;

- ✓ il consolidamento della regolamentazione del mercato dei giochi, con l'obiettivo di elevare la qualità dell'offerta, con particolare riguardo alla tutela di soggetti vulnerabili e di potenziare le azioni di contrasto al gioco illegale;
- ✓ l'ottimizzazione della funzione di accertamento e di riscossione dei diritti e di tutela degli interessi pubblici in sede di contenzioso.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI

Il Piano dell'Agenzia è articolato su cinque obiettivi strategici qualificanti e rappresentativi dell'attività, finalizzati al miglioramento della qualità dei servizi resi e alla facilitazione degli adempimenti tributari nonché al rafforzamento dell'efficacia delle attività di controllo.

Per ciascun obiettivo sono stati individuati specifici indicatori di performance idonei a misurare il livello di conseguimento degli obiettivi fissati. Nel dettaglio:

- ✓ *"Facilitare gli adempimenti tributari"*: gli indicatori mettono in risalto le attività dell'Agenzia volte ad agevolare il rapporto con gli utenti attraverso iniziative di comunicazione e semplificazione dirette a favorire la trasparenza e la comunicazione e, quindi, a facilitare l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari.
- ✓ *"Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti"*: gli indicatori sono rappresentativi dell'impatto del processo di sviluppo della digitalizzazione dei processi e della semplificazione delle procedure per il miglioramento dei servizi all'utenza.
- ✓ *"Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere"*: gli indicatori sono volti a misurare l'impegno dell'Agenzia in termini di snellimento e accelerazione delle procedure di sdoganamento al fine di accrescere l'attrattività del sistema doganale italiano.
- ✓ *"Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari"*: gli indicatori sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione dell'Agenzia volta al presidio della legalità e della sicurezza sotto il profilo dell'efficacia e della qualità dell'azione amministrativa.
- ✓ *"Tutelare gli interessi erariali nell'ambito del contenzioso"*: gli indicatori sono volti a misurare il grado di sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso.

Piano strategico dell'Agenzia 2017-2019

Area Strategica Semplificazione dei rapporti con gli utenti e *compliance*

Obiettivo 1	Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
Facilitare gli adempimenti tributari	Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	100%	100%	100%
	Numero di iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	265	270	275
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	25%	costante	costante
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	90%	costante	costante

Obiettivo 2	Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana nei principali porti	22%	costante	costante
	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli aeroporti con maggior traffico	25%	costante	costante
	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli altri uffici	22%	costante	costante
	Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transito) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	40%	costante	costante
	Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme dell'UE	20%	costante	in aumento
	Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni settore Monopoli	87%	88%	89%

Obiettivo 3	Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere	Riduzione della percentuale di dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti	in aumento rispetto al 2016	in aumento rispetto al 2017	in aumento rispetto al 2018
	Incremento percentuale del numero di "corridoi controllati" attivati rispetto ai "corridoi controllati" già attivi	20%	in aumento	in aumento
	Numero di navi ammesse allo sdoganamento in mare	1.000	in aumento	in aumento
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni AEO rilasciate - <i>compliance</i> AEO	96%	in aumento	in aumento
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate - <i>compliance</i> doganale complessiva	90%	in aumento	in aumento
	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	40%	40%	40%

Area strategica Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari

Obiettivo 4	Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	60%	60%	60%
	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	50%	50%	50%
	Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	50%	50%	50%
	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	20%	in aumento	in aumento
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	18%	in aumento	in aumento
	Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	30%	costante	costante
	Tasso di positività dei controlli selezionati attraverso la procedura OTELLO (<i>Online Tax Refund at Exit: Light Lane Optimization</i>) ai sensi dell'art. 38 quater D.P.R. 633/72	8%	in aumento	in aumento
	Imponibile sul quale viene recuperata IVA attraverso l'utilizzo della procedura OTELLO rispetto al totale imponibile di fatture presentate	1%	in aumento	in aumento
	Indice di presidio del territorio nel settore delle accise (Area Dogane)	30%	in aumento	in aumento
	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	23%	23%	23%
Indicatore netto di efficienza gestionale (rapporto tra i costi delle attività al netto delle attività extra tributarie e gli introiti riscossi)	0,9%	costante	costante	

Obiettivo 5	Indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
Tutelare gli interessi erariali nell'ambito del contenzioso	Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	80%	costante	costante
	Indice di vittoria in materia di contenzioso tributario (% di controversie decise in via definitiva a favore dell'erario) - Area Dogane	80%	costante	costante
	Contenzioso civile - Numero di relazioni inviate all'Avvocatura dello Stato ai fini della costituzione in giudizio nei processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre /Numero processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli).	95%	95%	95%
	Contenzioso tributario - numero di costituzioni in giudizio/ Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli)	93%	95%	98%
	Percentuale di esiti totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Regionale passate in giudicato di competenza Dogane.	74%	costante	costante

SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ADOTTATI DALL'AGENZIA

I sistemi di valutazione del personale dirigenziale e non dirigenziale dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli

L'Agenzia delle dogane, dal suo avvio (2001), si è dotata di un sistema di valutazione del personale dirigenziale non generale e dal 2006 di un sistema di valutazione del personale dirigenziale generale.

A seguito dell'emanazione del D.Lgs 150/2009 aveva poi verificato (e confermato) i sistemi di valutazione del personale dirigenziale e aveva adottato il sistema di valutazione del personale non dirigenziale. In particolare, con determinazione direttoriale n. 37748 del 30 dicembre 2010 ha adottato il sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi degli artt. 7 e 30, comma 3, del D.Lgs 150/2009, dopo avere apportato le integrazioni ritenute necessarie in coerenza con le osservazioni formulate in allora dalla CIVIT.

L'applicazione di quest'ultimo era stata sospesa dal 1° gennaio 2011 in attesa dell'emanazione del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze (di cui all'art. 57, comma 21, del decreto legislativo 235/2010) che avrebbe dovuto determinare i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del D.Lgs. 150/2009 per il personale del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Nel 2012, il D.L. 95/2012 ha reintrodotto per tutte le amministrazioni pubbliche il sistema di valutazione del personale non dirigenziale. Conseguentemente l'Agenzia ha potuto dare definitiva attuazione al sistema di valutazione del personale non dirigenziale, peraltro modificato, a far data dal 1° gennaio 2014, con determinazione n.31253 del 20 dicembre 2013. Tale sistema è stato poi aggiornato con D.D. n. 24622 del 1° dicembre 2014.

Tutti i sistemi di valutazione dell'Agenzia qui di seguito descritti in sintesi sono stati sottoposti al vaglio dell'Organismo indipendente di valutazione.

Il sistema di valutazione del personale non dirigenziale

L'Agenzia aveva già previsto l'introduzione di un sistema di valutazione del personale non dirigenziale nel Contratto integrativo del 29 luglio 2008. In quella sede si era stabilito, tra l'altro, di destinare il 10% delle risorse totali trasferite all'Agenzia a titolo di produttività ai sensi dell'articolo 3 della Convenzione e dell'art. 3, comma 165, della legge 350/2003 alla remunerazione dell'apporto individuale alla produttività dell'Ufficio.

Nel 2009 era stata realizzata una simulazione tecnica del sistema di valutazione: oggetto della simulazione era stato un sistema incentrato sull'osservazione di una serie di parametri comportamentali idonei a contenere anche obiettivi di tipo quantitativo.

Come anticipato sopra, il sistema di valutazione del personale non dirigenziale era stato adottato con determinazione del 30 dicembre 2010 a seguito dell'introduzione delle disposizioni di cui al D.Lgs. 150/2009. Tale sistema di valutazione del personale non dirigenziale, unitamente a tutte le altre prescrizioni contenute nei titoli II e III del citato decreto, è stato tuttavia sospeso a decorrere dal 1° gennaio 2011, in attesa dell'emanazione del DPCM di cui all'art. 57, comma 21, del decreto legislativo 235/2010, che avrebbe dovuto determinarne i limiti e le modalità di applicazione per il personale del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Nel 2012 il D.L. 95/2012, ha reintrodotto per tutte le amministrazioni pubbliche il sistema di valutazione del personale non dirigenziale. Conseguentemente l'Agenzia ha potuto dare definitiva attuazione al sistema di valutazione del personale non dirigenziale a far data dal 1° gennaio 2014, con determinazione n. 31253 del 20 dicembre 2013.

Elementi principali del sistema di valutazione

Si tratta di un sistema basato sulla misurazione del livello di conseguimento dei risultati della struttura di appartenenza e del livello delle prestazioni del singolo.

Il modello di valutazione si incentra, quindi, sui seguenti parametri o fattori di giudizio:

- risultati della struttura: attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza;

- contributo individuale: valutazione dei comportamenti professionali e delle competenze.

Il peso percentuale da attribuire ai due parametri varia in ragione delle finalità della valutazione (incentivazione economica, caratterizzazione del profilo professionale in funzione dell'attribuzione di incarichi dirigenziali e non, formazione, progressioni di carriera).

La valutazione dei risultati della struttura misura la capacità del dirigente e del personale dell'unità organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

Il sistema di valutazione della performance prevede che:

- ai dirigenti e agli incaricati di funzioni dirigenziali siano assegnati gli obiettivi attribuiti all'ufficio cui sono preposti;
- al personale non dirigenziale siano assegnati quali obiettivi di gruppo ai sensi dell'art. 9, comma 2, lett. a), del D.Lgs. 150/2009, gli obiettivi attribuiti all'ufficio/unità ove prestano servizio.

Il punteggio massimo ottenibile in base alla valutazione dei risultati della struttura è 40.

Il contributo individuale viene valutato dal dirigente attraverso parametri indicativi dei comportamenti professionali e delle competenze espresse secondo quanto indicato nella tabella sottostante.

L'articolazione del giudizio in una pluralità di parametri offre la possibilità di rilevare analiticamente le carenze anche al fine di predisporre specifiche azioni di sviluppo.

Parametri	III Area	I - II Area
- lavorare in gruppo/ integrazione e cooperazione con i colleghi	Punteggio da 1 a 10 è la disponibilità a interagire con i colleghi favorendo l'integrazione di idee e professionalità diverse contribuendo a creare un clima positivo e propositivo, nonché l'attitudine a facilitare il flusso delle informazioni e delle conoscenze in proprio	Punteggio da 1 a 10 è la disponibilità a interagire con i colleghi favorendo l'integrazione di idee e professionalità diverse contribuendo a creare un clima positivo e propositivo, nonché l'attitudine a facilitare il flusso delle informazioni e delle conoscenze in proprio

	possesso	possesso
- coinvolgimento nei processi lavorativi	Punteggio da 1 a 10 è la dimostrazione di continuità nell'impegno, affidabilità e senso di responsabilità nonché la disponibilità a offrire il proprio contributo anche al di fuori dell'attività ordinaria	Punteggio da 1 a 10 è la dimostrazione di continuità nell'impegno, affidabilità e senso di responsabilità nonché la disponibilità a offrire il proprio contributo anche al di fuori dell'attività ordinaria
- organizzazione del lavoro	Punteggio da 1 a 10 è la diligenza nello svolgere efficacemente la propria attività nel rispetto dei tempi e dei piani di lavoro, anche attraverso l'individuazione e la gestione delle priorità e delle urgenze e, ove richiesto, il coordinamento e la motivazione delle risorse	Punteggio da 1 a 10 è la diligenza nello svolgere efficacemente la propria attività nel rispetto dei tempi e dei piani di lavoro, anche attraverso l'individuazione di eventuali urgenze
- iniziativa e flessibilità	Punteggio da 1 a 10 è l'attitudine a individuare le problematiche sottese al proprio lavoro e a proporre soluzioni anche innovative e, ove richiesto, assumere decisioni e tradurle in azioni, nonché la capacità di adattare il comportamento al contesto lavorativo e all'innovazione	Punteggio da 1 a 10 è l'attitudine a individuare le problematiche sottese al proprio lavoro e a proporre soluzioni anche innovative, nonché la capacità di adattare il comportamento al contesto lavorativo e all'innovazione

Dai dati contenuti nella tabella emerge come il comportamento professionale richiesto ai funzionari appartenenti alla terza area con riferimento all' *"organizzazione del lavoro"* sia più complesso e articolato rispetto a quello richiesto al personale appartenente alla I – II area. Analogamente avviene con riferimento al parametro *"iniziativa e flessibilità"*. Il punteggio minimo ottenibile in base alla valutazione individuale è quindi 4, mentre il massimo è 40.

Il punteggio attribuito a ogni singolo dipendente è dato da una combinazione ponderata del punteggio riportato con riferimento agli obiettivi della struttura di appartenenza (max 40) con il punteggio riportato nella scheda di valutazione individuale (max 40). I due punteggi assumono un peso diverso in ragione delle finalità della valutazione.

Il premio di performance è erogato sulla base dei parametri che saranno definiti in sede di contrattazione, tenuto conto delle ore di lavoro ordinario effettivamente prestate.

La valutazione è effettuata presso ciascuna struttura dirigenziale non generale dal Direttore della struttura (Valutatore).

Qualora il dirigente non abbia una conoscenza diretta e approfondita del lavoro del dipendente da valutare o nel caso in cui sia responsabile della struttura per un periodo inferiore a quattro mesi, deve acquisire i necessari elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione dal precedente responsabile, oppure da altri soggetti all'interno della struttura (es. responsabile di sezioni, di Sot). In questo caso il dirigente deve comunicare al Valutato e riportare nell'apposita scheda il nominativo della persona di cui si è avvalso come supporto per la formulazione del giudizio.

Il Comitato di Valutazione è l'organo incaricato di gestire la conflittualità nell'ipotesi in cui la valutazione non sia condivisa dal Valutato. E' composto dal Direttore della struttura di vertice presso la quale risulta incardinato l'ufficio dirigenziale di seconda fascia cui appartiene il Valutato e da due o più dipendenti della struttura dirigenziale di vertice del valutato estratti a sorte tra il personale di terza area che avesse dato preventivamente la propria disponibilità.

Non possono far parte del Comitato coloro che ricoprano cariche politiche e coloro che siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni e organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali. Per essere designati nell'ambito del Comitato non devono, poi, sussistere le cause di incompatibilità di cui agli artt. 51 e 52 del codice di procedura civile.

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- Assegnazione degli obiettivi

Tale fase consiste nel rendere noti, entro il 30 gennaio dell'anno oggetto di valutazione, al personale non dirigenziale gli obiettivi assegnati alla struttura dirigenziale di appartenenza.

- Compilazione provvisoria della scheda di valutazione

Entro il 30 gennaio di ciascun anno il Valutatore effettua, relativamente all'anno solare precedente, la valutazione del personale assegnato alla struttura cui è preposto.

- Fase di omogeneizzazione

Al fine di verificare il grado di omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati dai Valutatori e, ove necessario, di rivedere la pre-valutazione effettuata, anche per garantire una adeguata differenziazione, prima di procedere alla comunicazione ai dipendenti del punteggio conseguito, le

risultanze complessive della valutazione di cui alla fase precedente sono oggetto di una riunione dei direttori di tutte le strutture di vertice dell'Agencia. Successivamente le schede di valutazione sono esaminate nel corso di una riunione, alla presenza dei Valutatori dei singoli uffici, coordinata dal dirigente di vertice, superiore gerarchico di questi ultimi.

- Comunicazione valutazione al personale

Il Valutatore rende noti agli interessati il punteggio conseguito tramite consegna delle schede di valutazione.

- Fase di conciliazione

Ove il dipendente non condividesse il punteggio attribuito dal Valutatore può (nel termine di dieci giorni dalla ricezione della scheda) contestarlo, formulando motivate osservazioni da inserire nella apposita sezione della scheda o in foglio alla medesima allegato. In tal caso il Valutatore (entro dieci giorni dalla ricezione delle osservazioni del dipendente) può modificare il punteggio attribuito accogliendo integralmente le osservazioni presentate dal dipendente, modificare il punteggio attribuito accogliendo parzialmente le osservazioni formulate dal dipendente, non condividere le osservazioni formulate dal dipendente e conseguentemente non modificare il punteggio.

In quest'ultima ipotesi si avvia automaticamente la fase conciliativa. Il Comitato di Valutazione composto come descritto nel paragrafo relativo ai soggetti del processo della valutazione esamina l'argomentata relazione utile a produrre tutti gli elementi del caso prodotta dal Valutato, nonché gli elementi di valutazione forniti dal Valutatore e si pronuncia entro 30 giorni con atto motivato che dovrà poi essere notificato all'interessato. Il Comitato si pronuncia anche nei casi in cui il Valutato non condividendo la revisione parziale del punteggio chiede entro tre giorni dalla scelta effettuata dal Valutatore all'esito delle osservazioni del valutato l'intervento del Comitato stesso.

- Individuazione punteggio definitivo

Al punteggio relativo al contributo individuale così determinato sarà poi sommato il punteggio riferibile ai risultati della struttura, tenuto conto dei diversi pesi percentuali attribuiti alle due componenti a seconda dello scopo per il quale il sistema di valutazione è utilizzato.

Il sistema di valutazione dei dirigenti di seconda fascia

Il sistema di valutazione dei Dirigenti di seconda fascia¹ (SIVAD) è stato adottato dall'amministrazione doganale nel 1999 sulla base delle indicazioni contenute nel decreto legislativo 29/1993, nel decreto legislativo 80/1998 e nel Contratto collettivo per la dirigenza del settembre 1997. Il sistema è stato poi verificato e confermato nel 2010, con i seguenti opportuni correttivi.

- a) Al fine di superare la criticità rappresentata dal "fattore indulgenza", in particolare è stata introdotta nella procedura una fase di "omogeneizzazione" dei risultati, vale a dire un momento di confronto tra valutatori che serve a calibrare secondo criteri maggiormente omogenei l'utilizzo delle componenti discrezionali della valutazione già in sede di valutazione di prima istanza.

Il confronto diretto tra valutatori - finalizzato a esaminare le valutazioni attribuite anche alla luce del giudizio di una pluralità di fruitori del lavoro del dirigente - contribuisce a incrementare le informazioni a disposizione di ogni singolo valutatore e quindi favorisce maggiore omogeneità e serietà delle valutazioni.

- b) Viene introdotta un'ulteriore modifica per ridurre il "fattore indulgenza". Prima di quella data il sistema di valutazione dei dirigenti di livello non generale prevedeva cinque fasce di merito, nel senso che cinque erano i possibili differenti esiti ai fini della retribuzione di risultato, anche se ben più di cinque erano i punteggi possibili. Vengono modificate, quindi, le "conseguenze" economiche della valutazione, sdrammatizzando il valore del "salto" da una fascia all'altra e ricavando le ricadute economiche secondo una funzione continua dei punteggi ottenuti².
- c) Il rischio di accreditare al dirigente meriti non suoi viene superato attraverso il ridimensionamento delle componenti della valutazione che poggiano sui risultati della struttura guidata dal valutato.

¹ Manuale di valutazione dei dirigenti SIVAD, a cura del MEF, aprile 1999 Roma.

² Più precisamente: la retribuzione di risultato è pari a 0 per punteggi inferiori a 90; pari al 70% del premio medio per punteggi compresi tra 90 e 97,5; cresce in misura proporzionale al punteggio di valutazione per punteggi superiori a 97,5 sino al punteggio massimo di 120; in aggiunta, per chi si colloca nella fascia di punteggio tra 118 e 120 viene erogato un bonus di 100 euro.

Nell'arco di tempo che va dal 2001 al 2014, la modifica più significativa nella gestione³ del modello è l'introduzione della valutazione delle capacità manageriali. In questa direzione vanno molti altri interventi effettuati nel tempo sul sistema di valutazione. Il peso delle capacità manageriali viene portato nel 2011 al 25% e, nel 2012, si elimina la pur minima differenziazione esistente tra uffici che curano attività operative e uffici ad attività indiretta. Nel 2014 il peso relativo alle capacità manageriali viene portato per tutte le strutture al 35%.

Elementi principali del sistema di valutazione

Il sistema si articola su due assi portanti:

- valutazione dei risultati conseguiti – basata sulla verifica del livello di corrispondenza tra obiettivi assegnati al titolare di una posizione dirigenziale e i risultati ottenuti da quest'ultimo nell'esercizio delle sue funzioni;
- valutazione della qualità della prestazione – basata sul confronto tra comportamenti organizzativi e capacità manageriali attesi dall'organizzazione e ruolo effettivamente esercitato dal valutato nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione con il sistema SIVAD si sviluppa in tre fasi temporali, ciascuna delle quali comporta numerosi adempimenti a carico dei diversi attori interessati al processo.

Assegnazione degli obiettivi, come da Convenzione e da relativo Piano dell'Agenzia, e individuazione dei criteri di valutazione della qualità della prestazione. A monte del processo c'è l'attività di definizione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi, che coinvolge oltre a valutatori e valutati diverse strutture di supporto (uffici di pianificazione e controllo, ufficio centrale di valutazione). È la prima fase del processo di valutazione, finalizzata ad assegnare gli obiettivi a ciascun valutato e a individuare e ponderare i criteri per la valutazione della qualità della prestazione.

Nella prima fase ai dirigenti vengono attribuiti gli obiettivi, diversi in funzione della specifica attività svolta dalla struttura a cui sono preposti. Per le strutture a prevalente attività diretta

³ Si tratta di modifiche introdotte con lo strumento snello della direttiva. Anche le modifiche del peso dei diversi fattori non sono considerate modifiche strutturali ma solo determinazioni annuali di caratteristiche "aperte" del modello di valutazione.

vengono assegnati, di norma, quattro obiettivi qualitativi e un obiettivo quantitativo⁴ (cosiddetto obiettivo sintetico), mentre ai responsabili di Uffici dirigenziali a prevalente attività indiretta vengono assegnati solo obiettivi qualitativi⁵ (di norma cinque). A partire dall'anno 2003, è stata introdotta per tutti i dirigenti la valutazione delle capacità manageriali e delle competenze organizzative, con un peso percentuale pari al 20%, poi incrementato fino al 35% nel 2014. Su questo versante, i fattori considerati sono le capacità realizzative, l'autonomia, l'innovazione, la gestione risorse umane, la valorizzazione delle risorse umane, la gestione delle risorse strumentali e finanziarie, la qualità delle relazioni interne/esterne.

Annualmente, con apposite direttive, vengono definiti i pesi relativi ai diversi elementi della valutazione (obiettivi quantitativi e qualitativi, capacità manageriali), e le relative griglie dei giudizi e dei punteggi alle quali corrispondono le soglie di conseguimento degli stessi.

Controllo dell'avanzamento. È la fase di controllo dello stato di avanzamento nel perseguimento degli obiettivi assegnati. L'ufficio del controllo di gestione analizza gli scostamenti e suggerisce azioni correttive. I direttori di vertice valutano le analisi degli scostamenti e i comportamenti organizzativi tenuti dal valutato indicando le linee di riforma dell'azione e dei comportamenti manageriali.

Consuntivazione dei risultati e valutazione del dirigente. È la fase finale, di confronto sui consuntivi, e di analisi delle cause che hanno determinato le prestazioni effettuate e gli andamenti riscontrati rispetto agli obiettivi assegnati; essa si conclude con la vera e propria valutazione del dirigente. L'analisi degli scostamenti può condurre anche alla neutralizzazione degli obiettivi, ovvero alla esclusione di un parametro e alla conseguente rideterminazione degli altri, nei casi in cui la mancata o parziale realizzazione di un risultato atteso dipende da fenomeni non governabili dal dirigente valutato.

La consuntivazione dei risultati e la valutazione del dirigente costituiscono la conclusione del processo di valutazione. Quest'ultima fase è, a sua volta distinta, in due momenti:

- raccolta e analisi dei dati di consuntivazione, ivi comprese le relazioni annuali predisposte dai valutati nel periodo di riferimento;

⁴ Questi obiettivi vengono assegnati a tutti gli uffici di terzo livello che svolgono attività di produzione diretta; i risultati conseguiti danno conto del grado di partecipazione di ogni ufficio al conseguimento degli obiettivi che l'Agenzia si è impegnata a raggiungere con il Ministero vigilante.

⁵ Si tratta, di regola, di obiettivi qualitativi riferiti ad azioni specifiche funzionali alla realizzazione delle strategie, ossia commisurati a esigenze straordinarie di adeguamento all'evoluzione normativa o ad altri fattori esogeni.

- formulazione della valutazione e colloquio finale (alla luce dell'analisi dei dati raccolti vengono determinati i punteggi finali attribuibili a ciascun valutato e formalizzata la scheda di valutazione che viene notificata al valutato).

Ciascun valutato redige una relazione sintetica nella quale riporta i dati di consuntivazione, allega le relazioni scritte (redatte annualmente sulla base di apposita direttiva SIVAD) relative agli obiettivi non quantitativi e le eventuali annotazioni e gli eventi significativi collegati con le capacità manageriali e i comportamenti organizzativi posti in essere durante la gestione. In questa fase formula le eventuali richieste di neutralizzazione.

Il valutatore elabora il giudizio finale relativo agli obiettivi non quantitativi e alla valutazione della qualità della prestazione; formalizza, quindi, le valutazioni finali al valutato sulle apposite schede comunicando per iscritto le sue considerazioni e le valutazioni complessive sull'operato del valutato.

In caso di valutazione negativa, prima di procedere alla definitiva formalizzazione della valutazione, acquisisce, in contraddittorio, le deduzioni del dirigente valutato.

Il valutatore di prima istanza trasmette, quindi, alla Direzione centrale personale e organizzazione – Ufficio organizzazione e valutazione - le proprie valutazioni corredate sia della relazione sintetica e delle osservazioni del valutato sia di un proprio circostanziato parere in merito alle ragioni di contestazione esposte dal valutato.

Il "dossier di valutazione" inviato alla Direzione centrale personale e organizzazione – Ufficio organizzazione e valutazione – viene portato all'attenzione del valutatore di seconda istanza, per l'adozione delle valutazioni definitive. Il valutatore di seconda istanza può a questo punto, sulla base degli elementi istruttori accogliere o meno la richiesta di riesame della valutazione.

La valutazione di seconda istanza (valutazione finale) viene notificata ai valutati.

Il sistema di valutazione dei dirigenti di prima fascia

Nell'ambito del processo di riforma e rinnovamento dell'Agenzia è stato adottato in via sperimentale nel 2006 e poi definitivamente dal 2007 il sistema di valutazione dei dirigenti di vertice dell'Agenzia (approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia nella seduta del 28 giugno 2006).

Il sistema è stato verificato e confermato, rimanendo sostanzialmente invariato nelle sue caratteristiche essenziali, a fine 2010. In questa ultima circostanza è stato sottoposto all'approvazione dell'Organismo Interno di Valutazione nel frattempo istituito ai sensi del D.Lgs. 150/2009.

Elementi principali del sistema di valutazione

La valutazione si sviluppa in tre fasi temporali:

assegnazione degli obiettivi, come da Convenzione e da relativo Piano dell'Agenzia, e individuazione dei criteri di valutazione della qualità della prestazione. È la prima fase del processo di valutazione, finalizzata ad assegnare gli obiettivi a ciascun valutato e a individuare e ponderare i criteri per la valutazione della qualità della prestazione;

verifica infra- annuale ed eventuale revisione: verifica in corso d'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi ed eventuale attivazione di misure correttive ovvero revisione dei risultati attesi in caso di significative modifiche del contesto di riferimento.

valutazione finale: valutazione complessiva e relativo calcolo dell'indicatore finale di performance sulla base delle relazioni prodotte dai dirigenti di vertice tenuto conto della reportistica elaborata ai fini gestionali, integrata dalle relazioni Audit e dagli elementi forniti dalle altre strutture competenti.

Tenuto conto della struttura organizzativa dell'Agenzia i dirigenti di vertice sono stati raggruppati nelle seguenti 4 categorie:

- direttori regionali e interregionali;
- dirigenti centrali preposti a strutture operative: garantiscono il supporto metodologico e l'assistenza delle strutture dislocate sul territorio;
- dirigenti centrali con funzioni gestionali: assicurano il funzionamento efficace ed efficiente dell'Agenzia tramite la gestione e la formazione dei dipendenti, e lo sviluppo dei sistemi informatici;
- dirigenti centrali di supporto al Direttore: svolgono incarichi che investono trasversalmente l'intera attività dell'Agenzia.

Punto di partenza del sistema è l'assegnazione di obiettivi definiti in funzione delle competenze istituzionali.

A seconda della tipologia di struttura, per ogni dirigente di vertice, è prevista l'assegnazione di obiettivi riconducibili alle seguenti tre categorie:

- obiettivi generali: sono indicatori complessivi e sintetici dell'andamento globale dell'Agenzia, focalizzati sulla generale capacità di seguire le direttive strategiche concordate con l'Autorità politica e stabilite nella convenzione con il Ministero dell'economia e delle finanze e sulla complessiva efficienza nella gestione delle risorse sia umane sia finanziarie.

La struttura degli obiettivi generali è uguale per tutti i dirigenti di vertice indipendentemente dalla tipologia di struttura condotta e vengono individuati annualmente nella Convenzione. Gli indicatori per la misurazione degli obiettivi generali possono variare negli anni.

- obiettivi di ruolo: si focalizzano su due aspetti del ruolo manageriale. Da un lato riguardano le capacità manageriali (*problem solving*, capacità di relazione e gestione risorse) dei dirigenti, dall'altro il conseguimento di specifici obiettivi assegnati direttamente dal Direttore dell'Agenzia e, per l'area di competenza, dal Vice Direttore Area monopoli.
- obiettivi di struttura: sono indicatori specifici riferiti alla struttura di cui ogni dirigente è responsabile e possono riguardare aspetti gestionali, economici e di innovazione.

Si riporta la tabella riepilogativa dell'articolazione degli obiettivi e dei relativi pesi:

Dirigenti Obiettivi	Direttori regionali/ interregionali	Dirigenti centrali preposti a strutture operative	Dirigenti centrali con funzioni gestionali	Dirigenti centrali di supporto al Direttore
GENERALI	5%	10%	15%	20%
DI RUOLO	25%	25%	25%	25%
DI STRUTTURA	70%	65%	60%	55%

Per gli obiettivi generali e di struttura è fissato un punteggio minimo pari all'80% (corrispondente a un grado di funzionamento ordinario della struttura) e un punteggio massimo fissato in 130% (corrispondente a un risultato eccellente).

Per gli obiettivi di ruolo non è stata prevista una soglia minima, ma piuttosto l'intera fascia di valutazione da 0% a 130%.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene valutato singolarmente per categoria di obiettivi, quindi, si procede a determinare un indicatore sintetico della performance che è dato dalla somma dei risultati in termini assoluti, raggiunti relativamente agli obiettivi generali, agli obiettivi di ruolo e agli obiettivi di struttura. Tale indicatore (compreso tra 60 e 130) costituisce la base per la determinazione della somma da erogare come retribuzione dell'indennità di risultato.

PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano degli investimenti per il triennio 2017-2019 rappresenta l'impegno che l'Agenzia profonde nelle politiche di innovazione e sviluppo a sostegno dei processi di modernizzazione dell'organizzazione e di miglioramento della qualità dei servizi.

Le esigenze di sviluppo dell'Agenzia sono articolate in macroaree di intervento che contengono la descrizione delle iniziative progettuali, degli interventi specifici previsti, i benefici e i risultati attesi, le finalità, le modalità di attuazione ed i costi previsti per il triennio. La previsione di spesa costituisce limite di impegno solo per il 2017 in quanto, per i due anni successivi, i dati indicati nel piano devono essere intesi come proiezioni variabili in funzione del grado di realizzazione degli interventi pianificati e delle risorse che si renderanno effettivamente disponibili nei corrispondenti esercizi finanziari.

Il Piano fornisce, pertanto, una rappresentazione organica della complessiva attività d'investimento dell'Agenzia in conformità a quanto previsto dall'art. 70, comma 6, del D.lgs. 300/1999 e dall'art. 5 del Regolamento di contabilità.

La strutturazione del Piano consente di declinare le strategie evolutive raccordando gli investimenti agli obiettivi strategici dell'intera Agenzia e di misurare lo stato di sviluppo delle iniziative innovative.

Le attività progettuali a contenuto ICT previste nel Piano sono finalizzate a realizzare al miglioramento dei processi operativi e a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, per ottimizzare le risorse e migliorare 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 anche dettati dal D.Lgs. 81/2008 in materia di sicurezza e salute dei lavoratori.

Nello specifico, il Piano degli Investimenti per il triennio 2017-2019 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, al fine di migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l'efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale e sviluppare ulteriormente la digitalizzazione 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, nonché 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 nonché di azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento energetico con contestuale riduzione dell'impatto ambientale e di specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT con particolare riguardo alle attrezzature destinate alle attività di controllo.

Progetti di evoluzione del sistema informativo (ICT)

Per l'Area Dogane 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; Servizi cooperativi*);
- ✓ sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali dell'Agenzia (*Gestione risorse umane, Gestione approvvigionamenti, contabilità e tesoreria; Pianificazione e controllo di gestione, Servizi di back office, Gestione del contenzioso; Mappe dei processi; E-learning Academy; Accertamento, controlli e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extra tributari; Digitalizzazione accise e dogane; Digitalizzazione procedura porto di Bari*);
- ✓ realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Gestione dei laboratori chimici; Gestione delle restituzioni; Applicazione dei regimi doganali e fiscali; Progetti unionali; Servizi di back office; SUDOCO*);
- ✓ acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Potenziamento tecnologico*).

Per l'Area Monopoli 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 il gioco a distanza, Sistema per il gioco del bingo, Sistema per i giochi numerici a totalizzatore nazionale, Giochi ippici e sportivi, Gioco del lotto e lotterie, Gestione delle concessioni e degli adempimenti dei concessionari dei giochi, Sistema accise tabacchi, Sistema dei controlli per monopoli, Sistema amministrativo e tributario, Business intelligence per i giochi, tributi, tabacchi/accise e analisi strategica, Datawarehouse e business intelligence per il sistema dei controlli*);
- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con i cittadini e gli operatori nell'ambito dei compiti istituzionali (*Sito internet e intranet*);
- ✓ potenziare i sistemi infrastrutturali (*Gestione ed evoluzione dell'infrastruttura, Gestione progetti informatici*).

Progetti per la messa in qualità dei laboratori chimici delle dogane

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

- ✓ aggiornare e potenziare le dotazioni strumentali dei Laboratori chimici dell’Agenzia al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci;
- ✓ promuovere e sviluppare l’utilizzo di laboratori mobili che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo. Lo sviluppo e l’utilizzo dei laboratori mobili ha assunto importanza strategica anche per la Commissione Europea (DG-TAXUD) nel quadro delle misure di rafforzamento per la sicurezza dei mercati e dei cittadini.

Progetti per la qualificazione del patrimonio

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale che mira ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a garantire la regolare operatività degli Uffici; *Potenziamento delle attività di controllo* volto ad innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari da parte degli Uffici delle Dogane, attraverso la dotazione e l’impiego di apposita strumentazione tecnica.

Nella successiva tabella si riporta il costo complessivo per investimenti stimato per il triennio 2017-2019

IMPEGNI ECONOMICI	Importi in milioni di € (IVA inclusa)			
	2017	2018	2019	Totale
TIPOLOGIA ATTIVITÀ				
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	49,1	49	49	147,1
Messa in qualità dei laboratori chimici	3,3	2	2	7,3
Qualificazione del patrimonio	47,6	29	14	90,6
Totale	100,0	80	65	245

Piano strategico dell'Agenzia

Area Strategica Semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance

Obiettivo 1	Indicatori	Target 2017	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
					Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
Facilitare gli adempimenti tributari	Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	100%	Strutture di vertice centrali	X					
	Numero di iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	265	Ufficio del Direttore	X	X	X		X	
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	25%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali - Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise	X					
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	90%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali - Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise	X					
Obiettivo 2	Indicatori	Target 2017							
Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti / utenti	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana nei principali porti	22%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli aeroporti con maggior traffico	25%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Riduzione percentuale del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli altri uffici	22%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transito) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	40%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme dell'UE	20%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	X					
	Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni settore Monopoli	87%	Direzione centrale Gestione Accise e Monopolio Tabacchi	X					X (*)

Obiettivo 3	Indicatori	Target 2017							
Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere	Riduzione della percentuale di dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti	in aumento rispetto al 2016	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Incremento percentuale del numero di "corridoi controllati" attivati rispetto ai "corridoi controllati" già attivi	20%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Numero di navi ammesse allo sdoganamento in mare	1.000	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni AEO rilasciate - <i>compliance</i> AEO	96%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	X					
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate - <i>compliance</i> doganale complessiva	90%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	X	X	X			X
	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	40%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X					
Area strategica									
Obiettivo 4	Indicatori	Target 2017							
Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	60%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X			X
	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	50%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X			X
	Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	50%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X				X
	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	20%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X			X
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	18%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X				X
	Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione	30%	Direzione centrale Gestione Accise e Monopolio Tabacchi	X					X (*)
	Tasso di positività dei controlli selezionati attraverso la procedura OTELO (<i>Online Tax Refund at Exit: Light Lane Optimization</i>) ai sensi dell'art. 38 quater D.P.R. 633/72	8%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Imponibile sul quale viene recuperata IVA attraverso l'utilizzo della procedura OTELO rispetto al totale imponibile di fatture presentate	1%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione	X					
	Indice di presidio del territorio nel settore delle accise (Area Dogane)	30%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X			X
	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	23%	Direzione Centrale Accertamento e Riscossione	X					X (*)
Indicatore netto di efficienza gestionale (rapporto tra i costi delle attività al netto delle attività extra tributarie e gli introiti riscossi)	0,9%	Direzione Centrale Pianificazione, Amministrazione e Sicurezza sul lavoro	X						

Obiettivo 5	Indicatori	Target 2017							
Tutelare gli interessi erariali nell'ambito del contenzioso	Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	80%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	X	X	X		X	
	Indice di vittoria in materia di contenzioso tributario (% di controversie decise in via definitiva a favore dell'erario) - Area Dogane	80%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise	X	X	X		X	
	Contenzioso civile - Numero di relazioni inviate all'Avvocatura dello Stato ai fini della costituzione in giudizio nei processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre /Numero processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli).	95%	Direzione centrale Normativa e Affari Legali	X					X (*)
	Contenzioso tributario - numero di costituzioni in giudizio/ Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli)	93%	Direzione centrale Normativa e Affari Legali	X					X (*)
	Percentuale di esiti totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Regionale passate in giudicato di competenza Dogane.	74%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise	X	X	X		X	

Area strategica Supporto alla missione istituzionale e miglioramento della qualità dei processi

Obiettivo	Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
				Direzioni Interregionali e Regionali	Direzione Interprovinciale di Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
Ottimizzare il funzionamento dell'organizzazione e supporto alla missione istituzionale	Attività volte a garantire la prevenzione della corruzione in attuazione di quanto disposto dall'articolo 1, comma 7, della legge n. 190 del 2012 e secondo le linee di azione indicate nel vigente Piano Triennale della prevenzione della corruzione	Strutture di vertice centrali	X	X	X	X	X	X
	Attività volte a ad assicurare la trasparenza dell'azione amministrativa in ottemperanza alle disposizioni di cui al D.lgs n. 33 del 2013 e successive modificazione, recante Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni	Strutture di vertice centrali	X	X	X	X	X	X
	Coordinamento e supporto tecnico-amministrativo nei settori di competenza	Strutture di vertice centrali	X	X	X	X		

(*) Con il coordinamento della Direzione centrale affari generali e coordinamento uffici monopoli