



Piano dell'Agenzia

2016 – 2018

Sommario

1. PREMESSA	2
2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI	7
3. LA STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE.....	14
4. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE	16
5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE.....	22
6. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA.....	28
7. PIANO DEGLI INVESTIMENTI.....	30
7.1. <i>PROGETTI DI EVOLUZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO (ICT)</i>	32
7.2. <i>PROGETTI PER LA MESSA IN QUALITÀ DEI LABORATORI CHIMICI DELLE DOGANE</i>	33
7.3. <i>PROGETTI PER LA QUALIFICAZIONE DEL PATRIMONIO</i>	33
APPENDICE	0
SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ADOTTATI DALL'AGENZIA	0
I SISTEMI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E NON DIRIGENZIALE DELL'AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI	0
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE.....	1
<i>ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</i>	1
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA.....	6
<i>ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</i>	7
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI PRIMA FASCIA	9
<i>ELEMENTI PRINCIPALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</i>	10

1. PREMESSA

La missione dell'Agenzia delineata nelle norme nazionali e dell'Unione europea è caratterizzata da una particolare complessità operativa dovuta all'esigenza di effettuare controlli sui traffici commerciali in tempo reale evitando di apportare ritardi pregiudizievoli alla competitività delle imprese operanti nel territorio nazionale.

In tale prospettiva, l'azione dell'Agenzia è orientata all'automazione e alla semplificazione delle procedure e dei processi in un'ottica di ottimizzazione dell'attività e di massima riduzione dell'invasività dei controlli, anche attraverso lo sviluppo di servizi, strumenti e processi in grado di ridurre significativamente l'onerosità degli adempimenti fiscali e l'attivazione di nuove forme di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, ivi incluse le azioni di comunicazione preventiva.

Tenuto conto che nell'attuale contesto economico l'efficacia dipende sia dal corretto funzionamento del servizio che dall'adeguatezza degli strumenti a disposizione, l'Agenzia, già dotata di strumenti gestionali avanzati, potenzierà il proprio sistema di controlli basato sulle più evolute tecniche di analisi dei rischi. Ciò, in quanto il particolare disvalore economico e sociale dei comportamenti fraudolenti, che generano distorsioni alla libera concorrenza ed amplificano la loro portata lesiva in un contesto economico come quello attuale, impongono, una rinnovata energia, una capacità di individuazione tempestiva dei fattori critici e un'adeguata strategia per la risoluzione degli stessi.

In quest'ottica una ulteriore valorizzazione del patrimonio informativo rappresenterà un fattore fondamentale per velocizzare gli adempimenti e, di conseguenza, attrarre verso il mercato nazionale gli investimenti e favorire lo sviluppo di attività economiche, di produzione e distribuzione, significative in termini di creazione di ricchezza e di occupazione.

Contestualmente sarà assicurato il presidio delle attività a tutela della sicurezza e della salute dei cittadini-consumatori della UE (con riguardo ai traffici di armi, esplosivi, beni per produzione di armi di distruzione di massa, prodotti radioattivi, merci pericolose per non conformità, per cattiva conservazione, medicinali contraffatti o non autorizzati, rifiuti) della proprietà intellettuale, dell'industria italiana, dei beni culturali, delle specie in via di estinzione.

Particolare impegno sarà dedicato alla collaborazione sia con altre autorità nazionali (Polizia di Stato, Carabinieri e Guardia di Finanza, Polizia locale) sia con organismi internazionali.

Per il triennio 2016-2018, l'Agenzia ha, quindi, elaborato una complessiva strategia di azione che prevede, come interventi prioritari,

- una incisiva semplificazione e razionalizzazione delle procedure - in un'ottica di rafforzamento del rapporto fiduciario tra amministrazione e contribuenti - idonea ad innalzare il livello di adempimento spontaneo e a favorire una maggiore competitività delle imprese italiane nonché l'attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere che intendono operare nel territorio nazionale;
- l'incremento del livello di efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria, delle frodi e degli illeciti extratributari, sia nel settore dogane che in quello accise, assicurando nel contempo la riduzione dell'invasività dei controlli.

Tale strategia costituisce, da un lato, la prosecuzione delle azioni intraprese da anni dall'Agenzia volte a semplificare le operazioni doganali attraverso una costante progressiva evoluzione dei sistemi informativi, dall'altro, risponde all'esigenza di uniformarsi all'evoluzione del quadro normativo, nazionale ed europeo di interesse per le attività istituzionali dell'Agenzia.

Relativamente al primo aspetto, nel 2016, l'Agenzia sarà fortemente impegnata nel processo di attuazione delle disposizioni del nuovo Codice doganale dell'Unione che troverà applicazione a partire dal 1° maggio 2016. Per quanto concerne il secondo aspetto, il d.lgs. 157/2015, recante "misure per la revisione della disciplina dell'organizzazione delle agenzie fiscali, in attuazione dell'articolo 9, comma 1, lettera h), della legge 11 marzo 2014, n. 23", ha, tra l'altro, previsto che le attività delle Agenzie fiscali dovranno essere orientate a facilitare gli adempimenti tributari anche grazie all'impiego di nuove e più avanzate forme di comunicazione con il contribuente, con la finalità di migliorare il rapporto amministrazione/utente anche attraverso una riduzione della invasività dei controlli e l'ulteriore sviluppo delle tecniche di analisi dei rischi.

Sulla base delle citate prescrizioni normative, l'Atto di Indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2016-2018 ha previsto che le Agenzie fiscali adottino misure volte a migliorare continuamente il rapporto con i contribuenti sia dal punto di vista della comunicazione istituzionale sia dal punto di vista dell'offerta dei servizi in modo anche da favorire la *compliance* fiscale e doganale.

Per quanto riguarda l'area monopoli, nel comparto dei tabacchi l'Agenzia continuerà nello svolgimento delle attività di controllo sulla produzione (procedendo ad effettuare ogni verifica tecnica utile ad assicurare la conformità di tali prodotti alla normativa nazionale e comunitaria), distribuzione e vendita dei tabacchi lavorati e ad assicurare il regolare afflusso delle relative imposte, gestendo tutte le procedure connesse alla riscossione delle accise e dell'iva.

Nel comparto dei giochi, in un contesto tecnologicamente avanzato, l'Agenzia perseguirà ogni adempimento utile ad una razionale evoluzione del settore, verificando costantemente la regolarità del comportamento degli operatori con l'obiettivo primario di assicurare un ambiente di gioco legale e responsabile. Sarà altresì intensificata la collaborazione con le altre autorità locali quali la SIAE e le autorità di polizia giudiziaria (Polizia di Stato, Carabinieri e Guardia di Finanza, Polizia locale), ai fini di un incisivo contrasto a ogni fenomeno illegale legato al gioco.

In applicazione alle nuove disposizioni di cui al citato D. Lgs. 157/2015 e coerentemente con le linee di azione contenute nell'Atto di Indirizzo emanato dal Ministro, l'Agenzia ha elaborato una strategia di medio periodo che, sotto il profilo delle attività e dei correlati volumi di produzione, viene rappresentata attraverso obiettivi di rilievo strategico, indicatori e risultati attesi che formeranno tutti oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa.

Sulla base di tali presupposti il Piano è finalizzato all'attuazione delle seguenti linee di azione:

- sviluppo della digitalizzazione del processo di sdoganamento, anche in relazione alle disposizioni contenute nel nuovo Codice doganale dell'Unione, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi resi ai contribuenti/utenti;
- semplificazione delle procedure e degli adempimenti amministrativi e tributari per migliorare la qualità delle prestazioni e facilitare il rapporto con i contribuenti;
- contribuire ad una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere anche attraverso lo sviluppo di strumenti per la *compliance* doganale e fiscale;
- incremento dell'efficacia delle azioni di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari nel settore dogane e accise e nel comparto dei giochi, con particolare riguardo alla prevenzione del fenomeno del gioco minorile;
- tutela degli interessi economici nazionali e salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea;

- presidio della pretesa tributaria assicurando la sistematica partecipazione alle pubbliche udienze nei diversi gradi di giudizio e migliorando la sostenibilità della pretesa tributaria stessa.

In particolare, le attività dell’Agenzia si svilupperanno nell’ambito delle seguenti macroaree di intervento:

- *semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance* anche mediante una estesa diffusione della telematizzazione dei processi per favorire:
 - ✓ l’adempimento spontaneo agli obblighi tributari;
 - ✓ il miglioramento della gestione dei comparti relativi al gioco e ai tabacchi lavorati;
 - ✓ 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. anche alla luce delle disposizioni contenute nel nuovo Codice doganale dell’Unione;
 - ✓ l’ulteriore sviluppo della telematizzazione nel settore dei giochi e dei tabacchi lavorati, con particolare riferimento alla razionalizzazione della rete territoriale della raccolta del gioco;
 - ✓ il rafforzamento della collaborazione con gli operatori e le associazioni di categoria;
- *prevenzione e il 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 anche attraverso iniziative divulgative del fenomeno “ludopatia”;
 - ✓ la tempestiva ed efficace tutela degli interessi pubblici in sede di contenzioso.

Alla luce di quanto esposto in precedenza e considerate le risorse disponibili e il complesso sistema normativo in cui è chiamata ad operare, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli continuerà a perseguire obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità gestionale, sviluppando il modello manageriale, anche attraverso procedure concorsuali volte a superare gli effetti della Sentenza della Corte Costituzionale 37/2015 che ha dichiarato illegittime le reggenze degli uffici dirigenziali. L'ottimizzazione della funzione organizzativa e la valorizzazione delle risorse umane mediante la formazione e l'aggiornamento delle competenze professionale svolgeranno, infine, una funzione di supporto alla missione istituzionale, strumentale all'attuazione di un efficace dispositivo di controllo e per l'erogazione di servizi di qualità.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI

Il Piano dell’Agenzia è articolato su cinque obiettivi strategici qualificanti e rappresentativi dell’attività finalizzata al presidio della legalità e della sicurezza del commercio internazionale e nel settore dei giochi e dei tabacchi attraverso l’attuazione di iniziative di miglioramento della qualità dei servizi resi e delle facilitazioni degli adempimenti tributari nonché il potenziamento e l’efficacia delle attività di controllo.

Per ciascun obiettivo sono stati individuati i seguenti indicatori di performance idonei a misurare il livello di conseguimento degli obiettivi fissati.

Obiettivo *“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. Nello specifico, si vuole misurare la tempestiva adozione delle direttive a seguito di mutamenti legislativi e della giurisprudenza di legittimità e le iniziative dirette a favorire la trasparenza e comunicazione con gli operatori per l’adempimento spontaneo degli obblighi tributari.

Obiettivo *“Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti”*: gli indicatori sono rappresentativi del processo di sviluppo della telematizzazione e digitalizzazione delle procedure doganali nonché della tempestività di azione dell’Agenzia in funzione del miglioramento dei servizi all’utenza..

Obiettivo *“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 a garantire la regolarità del mercato, attraverso l’accrescimento del livello di *compliance* degli operatori economici, del grado di attrattività del sistema doganale e dell’attenzione verso gli utenti nel fornire le Autorizzazioni richieste.

Obiettivo *“Migliorare l’efficacia dell’azione di contrasto dell’evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari”*: gli indicatori, già presenti nei Piani degli anni precedenti, sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione dell’Agenzia volta al presidio della legalità e della sicurezza del commercio internazionale e nel settore dei giochi e dei tabacchi. In tale ambito, si vuole evidenziare sia il volume delle attività svolte sia l’efficienza, l’efficacia e la qualità dell’azione amministrativa. La novità riguarda l’introduzione di uno specifico indicatore di efficienza gestionale volto a misurare il costo dell’Agenzia in rapporto al gettito incassato, al netto del costo per le attività extratributarie.

Obiettivo *"Tutelare gli interessi erariali nelle controversie giurisdizionali"*: gli indicatori sono volti a misurare il grado sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso. Gli indicatori sono confermati rispetto agli anni precedenti, nell'intento di mantenere il presidio e il governo dell'attività espletata in tale ambito.

Area Strategica Semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance				
Obiettivo 1 - Facilitare gli adempimenti tributari		Target 2016	Target 2017	Target 2018
Indicatori	Descrizione Indicatori			
Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	E' un indicatore volto a misurare la tempestività di adeguamento dell'azione amministrativa alle fonti primarie ed alle sentenze dei supremi organi giudiziari nazionali ed europei.	100%	costante	costante
Numero di iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	E' un indicatore volto a misurare la capacità dell'Agenzia di comunicare e divulgare gli istituti e le novità di settore.	255	in aumento	in aumento
Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi	E' un indicatore volto a misurare la rapidità di risposta dell'Agenzia alle istanze dell'utenza	85%	costante	costante
Obiettivo 2 - Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti				
Riduzione del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria presentate con "fascicolo elettronico" nei porti sedi di autorità portuali. (Periodo di osservazione 2° semestre 2016 – confronto con 2° semestre 2015)	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di sdoganamento in procedura ordinaria presso i porti sede di autorità portuale, per effetto della completa digitalizzazione del processo	20%	in aumento	in aumento

Riduzione del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria presentate con "fascicolo elettronico" negli aeroporti con maggior traffico. (Periodo di osservazione 2° semestre 2016 – confronto con 2° semestre 2015)	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di sdoganamento in procedura ordinaria negli aeroporti con maggior traffico, per effetto della completa digitalizzazione del processo	20%	in aumento	in aumento
Incremento percentuale del numero di "corridoi controllati" attivati rispetto ai "corridoi controllati" già attivi	E' un indicatore volto a misurare la facilitazione degli adempimenti doganali	30%	in aumento	in aumento
Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 110 giorni settore Monopoli	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio rispetto al termine indicato	90%	costante	costante
Obiettivo 3 - 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. (Periodo di osservazione 2° semestre 2016 – confronto con 2° semestre 2015)	E' un indicatore volto a misurare il miglioramento del livello di adempimento spontaneo da parte degli operatori economici, conseguito attraverso la messa a disposizione di un sistema automatizzato a supporto per il calcolo dei diritti doganali dovuti.	20%	costante	costante
Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni AEO rilasciate - <i>compliance</i> AEO	E' un indicatore volto a misurare il mantenimento di affidabilità nel tempo degli operatori ai quali l'Agenzia ha rilasciato l'autorizzazione AEO e testimonia il rapporto di compliance tra Agenzia e gli operatori autorizzati, ai quali sono riconosciute agevolazioni procedurali.	95%	in aumento	in aumento

<p>Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate - <i>compliance</i> doganale complessiva</p>	<p>E' un indicatore volto a misurare il mantenimento di affidabilità nel tempo degli operatori ai quali l'Agenzia ha rilasciato una o più autorizzazioni doganali e testimonia il rapporto di compliance degli operatori autorizzati, ai quali sono riconosciute specifiche agevolazioni procedurali.</p>	<p>85%</p>	<p>in aumento</p>	<p>in aumento</p>
<p>Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE</p>	<p>E' un indicatore volto a misurare gli effetti dell'attività di controllo diretta a contrastare il fenomeno della sottofatturazione per determinate tipologie merceologiche e provenienti da determinate aree che saranno definite successivamente.</p>	<p>20%</p>	<p>in aumento</p>	<p>in aumento</p>
<p>Area strategica Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari</p>				
<p>Obiettivo 4 - Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari</p>				
<p>Indicatori</p>	<p>Descrizione Indicatori</p>			
<p>Numero dei controlli dogane (in linea e a posteriori)</p>	<p>Comprende tutte le tipologie di controlli, preventivi, in linea e a posteriori, relativamente ai diritti doganali ed alle verifiche IVA Intra e Plafond. E' un indicatore volto a misurare la quantità dell'attività di controllo svolta sul territorio.</p>			
<p>Target 2016</p>		<p>1.208.000</p>	<p>Target 2017</p> <p>1.180.000</p>	<p>Target 2018</p> <p>1.050.000</p>

Numero dei controlli accise (verifiche tecnico-amministrative e di primo impianto) - (settore Dogane)	42.000	42.000	42.000	Comprende tutte le tipologie di controlli relativamente alle accise del settore dogane (verifiche tecnico-amministrative e di primo impianto). E' un indicatore volto a misurare la quantità dell'attività di controllo svolta sul territorio.	42.000	42.000
Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi	40.000	costante	costante	Comprende tutte le tipologie di controlli relativamente al settore dei giochi, ivi compreso quelli finalizzati al contrasto del gioco minorile. E' un indicatore volto a misurare la quantità dell'attività di controllo svolta sul territorio.	costante	costante
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	55%	costante	costante	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	costante	costante
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	18%	in aumento	in aumento	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	in aumento	in aumento
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	45%	costante	costante	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	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	23%	in aumento	in aumento	E' un indicatore volto a misurare la quantità di esercizi controllati in rapporto alla platea di riferimento.	in aumento	in aumento
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	L'Indicatore di efficienza gestionale è volto a misurare il costo dell'Agenzia in rapporto al gettito incassato, al netto del costo delle attività extratributarie.	costante	costante

Obiettivo 5 - Tutelare gli interessi erariali nelle controversie giurisdizionali

<p>Contenzioso civile - 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).</p>	<p>E' un indicatore volto a misurare la quantità di atti di costituzioni in giudizio nel rispetto dei termini prescritti.</p>	<p>93%</p>	<p>costante</p>	<p>costante</p>
<p>Percentuale di esiti totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale passate in giudicato di competenza Dogane.</p>	<p>E' un indicatore volto a misurare il grado di sostenibilità in sede di contenzioso degli atti di accertamento dell'Agenzia oggetto di giudizio.</p>	<p>85%</p>	<p>costante</p>	<p>costante</p>
<p>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.</p>	<p>E' un indicatore volto a misurare il grado di sostenibilità in sede di contenzioso degli atti di accertamento dell'Agenzia oggetto di giudizio.</p>	<p>72%</p>	<p>costante</p>	<p>costante</p>

LA STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli è oggi articolata su 25¹ uffici/posizioni dirigenziali di livello generale, di cui 2 posti di vicedirettore, 14 Uffici/Direzioni centrali (9 per le Dogane e 5 per i Monopoli), e 9 Direzioni, tra regionali e interregionali (per le dogane).

Nel quadro del Piano di riforma organizzativa dell'Agenzia, definito e avviato nel 2013, si è proceduto alla eliminazione delle duplicazioni e alla concentrazione di compiti analoghi e a vario titolo connessi. Si è operato principalmente sulle strutture centrali di indirizzo e coordinamento e, in minor misura, sulle strutture territoriali già oggetto – nel 2011 – di una profonda revisione e razionalizzazione nell'ambito dell'allora Agenzia delle dogane.

Fin dal 2013, si è proceduto a concentrare sia la gestione delle competenze retributive al personale dell'allora AAMS presso la Direzione centrale personale e organizzazione sia la rilevazione contabile dei fatti gestionali e dei relativi pagamenti riconducibili sempre all'amministrazione incorporata presso la Direzione centrale amministrazione e finanza.

Nel corso del triennio, sono state soppresse le entità organizzative di minori dimensioni le cui competenze si prestavano a essere assorbite da strutture di proporzioni maggiori per continuità di materia o per le relazioni funzionali preesistenti.

L'Ufficio centrale antifrode e la Direzione centrale accertamenti e controlli sono confluite nell'unica Direzione centrale antifrode e controlli, che ha concentrato l'intera fase di controllo delle operazioni di sdoganamento e del settore accise in prevalenza armonizzate.

La nuova Direzione centrale pianificazione, amministrazione e sicurezza sul lavoro ha assorbito le funzioni e le competenze della Direzione centrale amministrazione e finanza, della Direzione centrale sicurezza sul lavoro e ambiente e dell'Ufficio centrale pianificazione strategica. Tale soluzione organizzativa ha ricondotto nell'ambito di un'unica struttura l'intero ciclo di attività che origina dalla pianificazione e si conclude con il bilancio dell'Agenzia; ciò anche in coerenza con il quadro normativo e regolamentare di riferimento che dispone l'armonizzazione, a partire dal bilancio 2015, dei sistemi gestionali e degli schemi di bilancio e rende omogenei gli schemi di riclassificazione dei documenti di budget e di bilancio d'esercizio.

¹ Gli Uffici sono considerati all'esito del piano di riordino degli assetti organizzativi (D.L. 95/2012) e comprendono le due posizioni dirigenziali già riconosciute extra dotazione organica all'allora AAMS.

Per le funzioni di indirizzo e coordinamento dell'area tecnica delle dogane, si è puntato su un rafforzamento della distinzione per tributo (dogane, accise in prevalenza armonizzate) dei compiti istituzionali. In luogo della Direzione centrale gestione tributi e rapporto con gli utenti e della Direzione centrale affari giuridici e contenzioso sono state istituite la Direzione centrale legislazione e procedure doganali e la Direzione centrale legislazione e procedure accise e altre imposte indirette.

Le funzioni di indirizzo e coordinamento dell'Area Monopoli sono state attribuite, in base alla previsione di legge, al Vice Direttore.

Al livello territoriale, si è tenuto conto delle nuove opportunità sinergiche aperte, sul piano della logistica, dal confronto tra le due reti territoriali.

Sul piano delle strutture operative, è stata istituita un'unica Direzione interregionale in luogo delle preesistenti Direzione regionale della Liguria e Direzione interregionale per il Piemonte e la Valle d'Aosta, rafforzando così, tra l'altro, le sinergie tra la struttura che insiste sul primo porto nazionale per importanza dei traffici (Ufficio delle dogane di Genova) e le collegate strutture interne con funzione di "retroporti".

Un più ampio processo di razionalizzazione della nuova Agenzia è stato impedito essenzialmente dal fatto che l'incorporazione non ha combinato due strutture omogenee quanto ai settori e ai soggetti regolati. Lo stesso ripensamento della organizzazione dell'area dogane in ragione di una logica "per tributo" è stato il frutto di un recupero del valore della specializzazione.

Sul piano della mera gestione delle risorse, al conseguimento di una maggiore flessibilità nell'utilizzo del personale hanno fatto invece da ostacolo i conservati divari retributivi². Tale criticità sembra tuttavia di poter essere ormai superata nell'immediato futuro sulla base delle nuove possibilità aperte dal decreto-legge 30 dicembre 2015, n. 210, convertito con modificazioni dalla legge 25 febbraio 2016, n. 21³.

² L'art. 23-quater, comma 5, del D.L. 95/2012 prevede, tra l'altro, che *"I dipendenti trasferiti mantengono l'inquadramento previdenziale di provenienza ed il trattamento economico fondamentale e accessorio, limitatamente alle voci fisse e continuative, corrisposto al momento dell'inquadramento"*.

³ L'art. 1, comma 9, lettera b) della legge 15 dicembre 2014, n. 186 ha statuito che *"la disposizione di cui all'articolo 1, comma 346, lettera e), della legge 24 dicembre 2007, n. 244, continua ad applicarsi, nei limiti delle risorse disponibili a legislazione vigente, e può essere utilizzata anche per il passaggio del personale tra le sezioni del ruolo del personale non dirigenziale dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli. L'Agenzia delle dogane e dei monopoli definisce i criteri per il passaggio del personale da una sezione all'altra, in ragione del progressivo completamento dei processi di riorganizzazione connessi all'incorporazione di cui all'articolo 23-quater del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, e successive modificazioni. Ai dipendenti che transitano presso la sezione «dogane» si applica esclusivamente il trattamento giuridico ed economico previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale già appartenente all'Agenzia delle dogane. Ai dipendenti che transitano dalla sezione «ASSI» alla sezione*

LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

La strategia di acquisizione del personale per il prossimo triennio deve essere ipotizzata nella consapevolezza che rilevanti fattori evolutivi potranno anche a breve termine imporre la revisione. Al dischiudersi di una prospettiva per cui il personale impegnato nell’Agenzia potrà essere impiegato in maniera più flessibile tra le due Aree, dogane e monopoli, i processi di razionalizzazione interna potrebbero liberare risorse e alleggerire (se non altro in termini meramente quantitativi) il fabbisogno da soddisfare con il reclutamento dall’esterno.

Già a partire già dallo scorso anno, la programmazione delle acquisizioni di personale è diventata più difficile, alla luce della recente dinamica normativa che ha in parte sottratto all’Agenzia anche il controllo della leva della mobilità dall’esterno.

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.

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 entrate⁴ 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 funzionale⁵. Cautelativamente, si è ritenuto di non

«monopoli» si applica esclusivamente il trattamento giuridico ed economico previsto per il personale già appartenente all’Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato”.

Il decreto-legge 30 dicembre 2015, n. 210, convertito con modificazioni dalla legge 25 febbraio 2016, n. 21, ha disposto (con l’art. 10, comma 8-quinquies) che “*L’applicazione delle disposizioni di cui all’articolo 1, comma 9, lettera b), della legge 15 dicembre 2014, n. 186, e’ prorogata al 31 dicembre 2016 al fine di consentire l’integrale passaggio di tutto il personale nella sezione “Dogane” del ruolo dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli con conseguente soppressione delle distinte sezioni all’interno del ruolo unico del personale non dirigenziale, nei limiti delle risorse disponibili di cui all’articolo 1, comma 346, lettera e), della legge 24 dicembre 2007, n. 244”.*

⁴ L’art. 1, comma 4-bis del decreto-legge 29 dicembre 2011, n. 216, convertito con modificazioni dalla legge 24 febbraio 2012, n. 14 (così come modificato dall’articolo 1, comma 558, della legge 24 dicembre 2012, n. 228 - Legge di stabilità 2013 e più volte prorogato) ha disposto che “*in ottemperanza ai principi di buon andamento ed economicità della pubblica amministrazione, l’Agenzia delle dogane, l’Agenzia del territorio e l’amministrazione autonoma dei Monopoli di Stato, in funzione delle finalità di potenziamento dell’azione di contrasto dell’evasione e dell’elusione fiscale, prima di reclutare nuovo personale con qualifica di funzionario amministrativo tributario, attingono, fino alla loro completa utilizzazione, dalle graduatorie regionali dei candidati che hanno riportato un punteggio utile per accedere al tirocinio, nel rispetto dei vincoli di assunzione previsti dalla legislazione vigente”.*

⁵ E’ ben nota, in merito, la posizione dell’Agenzia che si è impegnata a mettere in risalto, nelle opportune sedi, i diversi profili di dubbia legittimità della norma, trattandosi di candidati che hanno superato solo le prime due prove della selezione pubblica bandita dall’Agenzia delle entrate (e pertanto né idonei né vincitori di concorso), in quanto non concluso l’iter procedimentale previsto per l’assunzione; rischio di illegittimità in caso di affidamento della conclusione della procedura ad Agenzia diversa da quella che aveva bandito il concorso; impossibilità di realizzare presso questa Agenzia la fase dello *stage* teorico pratico.

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 di alcune sedi delle Ragionerie territoriali dello Stato e della riduzione dei contingenti complessivi dei distacchi, aspettative e permessi sindacali⁶.

Successivamente, con le disposizioni di cui ai commi 424 e 425 della legge 23 dicembre 2014, n. 190 (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 D.Lgs. 165/2001, destinano il budget delle assunzioni relativo agli anni 2015 e 2016 alle medesime finalità di ricollocazione del personale destinatario delle procedure di mobilità. Al riguardo, il Dipartimento di Funzione Pubblica ha predisposto una apposita piattaforma al fine di rendere trasparente l'incontro tra domanda e offerta di mobilità. 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.

Alle predette limitazioni si aggiunge quanto disposto dall'articolo 1, comma 5, del DL 31 dicembre 2014 n. 192, concernente la proroga dei termini previsti da disposizioni legislative⁷ che destinano le risorse finalizzate alle assunzioni, per le quali non è stata richiesta la relativa autorizzazione, alla realizzazione di percorsi di mobilità a favore del personale degli enti di area vasta.

L'Agenzia dispone di 254 posizioni dirigenziali di seconda fascia a fronte di 12.584 dipendenti in dotazione organica e può contare (al 31 dicembre 2015) su 123 dirigenti in organico (di cui 6 con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, comma 6, 3 con incarico di prima fascia e 4 in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo). I suddetti dirigenti assicurano la copertura di

⁶ Ai sensi degli articoli 7 e 21 del decreto legge 90/2014, convertito con modificazioni dalla legge 114/2014 e del D.M. 17 luglio 2014.

⁷ L'art 1, comma 5 del D.L. n.192/2014 ha disposto che *"Le risorse per le assunzioni prorogate ai sensi del comma 1, lettera b) e del comma 2, per le quali, alla data di entrata in vigore del presente decreto, non è stata presentata alle amministrazioni competenti la relativa richiesta di autorizzazione ad assumere, sono destinate, previa ricognizione da parte della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, a realizzare percorsi di mobilità a favore del personale degli enti di area vasta in ragione del riordino delle funzioni ai sensi della legge 7 aprile 2014, n. 56."*

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 avuta cura di seguire negli ultimi anni proprio per contenere le conseguenze negative di una eventualità come quella che si è verificata con la recente sentenza della Corte⁸. Ciò ha consentito oggi l'attribuzione di incarichi *ad interim* per uffici il più possibile contigui territorialmente. Sempre al 31 dicembre 2015 risultavano 135 posizioni dirigenziali di seconda fascia affidate *ad interim*.

Oggi, rispetto a una carenza di oltre il 50% del personale dirigenziale, l'Agenzia può contare su una procedura concorsuale pubblica (per 69 posti) in una fase molto avanzata di realizzazione. Al riguardo, una recente sentenza del Consiglio di Stato consente la ripresa delle operazioni concorsuali al fine di addivenire a una conclusione che potrebbe essere ragionevolmente contenuta entro l'anno in corso, con l'assunzione dei vincitori (68 a fronte di 137 carenze a fine 2015).

Sempre entro la fine del 2016 potrebbe essere rinnovata una procedura concorsuale per complessivi 49 posti di dirigente⁹. I vincitori potrebbero essere assunti presumibilmente entro il 2017.

Nel corso del 2017, si prevede di coprire 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.

Alla fine del 2018, tenuto conto delle acquisizioni programmate e delle cessazioni, la carenza di personale di livello dirigenziale di seconda fascia dovrebbe essere ormai ricondotta entro limiti fisiologici (5 unità).

⁸ La sentenza della Corte Costituzionale n. 37/2015, depositata il 17 marzo 2015, ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'articolo 8, comma 24, del decreto legge 2 marzo 2012, n. 16 (nonché dell'articolo 1, comma 14 del decreto legge 30 dicembre 2013, n. 150 e dell'articolo 1, comma 8 del decreto legge 31 dicembre 2014, n. 192) che consentiva alle Agenzie fiscali di conferire in via provvisoria incarichi dirigenziali a funzionari della terza area al fine di fronteggiare la consistente carenza di personale dirigenziale nelle more della definizione delle procedure concorsuali avviate per il reclutamento di dirigenti.

⁹ L'Art. 4-bis del DL 78/2015 ha disposto che "Ai fini della sollecita copertura delle vacanze nell'organico dei dirigenti, le Agenzie fiscali sono autorizzate ad annullare le procedure concorsuali per la copertura di posti dirigenziali *bandite e non ancora concluse e a indire concorsi pubblici, per un corrispondente numero di posti, per soli esami, da espletare entro il 31 dicembre 2016. Con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con il Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione, sono definiti i requisiti di accesso e le relative modalità selettive, nel rispetto delle disposizioni di cui al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. I concorsi di cui al primo periodo sono avviati con priorità rispetto alle procedure di mobilità, compresa quella volontaria di cui all' articolo 30, comma 2-bis, del predetto decreto legislativo n. 165 del 2001, tenuto conto della peculiare professionalità alla cui verifica sono finalizzati i concorsi stessi. Al personale dipendente dalle Agenzie fiscali è riservata una percentuale non superiore al 30 per cento dei posti messi a concorso. E' autorizzata l'assunzione dei vincitori nei limiti delle facoltà assunzionali delle Agenzie fiscali.*"

Per quanto concerne la consistenza del personale in organico di livello non dirigenziale, alla fine del 2015, si registra una carenza rispetto alla dotazione complessiva pari a 1.466 unità, di cui 1.246 unità relative all'area dogane e 220 unità relative all'area monopoli. Lo scorso anno erano state ipotizzate 257 cessazioni nel 2015, 282 nel 2016 e 399 nel 2017. Nel corso del 2015, si è registrato un aumento delle cessazioni (405 a fronte della previsione di 257 unità). Considerati i risultati del monitoraggio effettuato a livello nazionale in merito alle cessazioni previste e tenuto conto dell'effetto combinato delle disposizioni in materia pensionistica, si ritiene ora di ipotizzare 349 cessazioni nel 2016, 299 cessazioni nel 2017 e di prevedere per il 2018 nuovamente un lieve aumento (320 unità). Sommando alle carenze registrate a fine 2015 le uscite che verosimilmente si verificheranno nel corso del triennio 2016-2018, si perviene a fine 2018 alla stima di una carenza complessiva rispetto alla dotazione organica pari a 2.434 unità.

La carenza di personale a fine 2015 risulta così ripartita: 1.090 unità di terza area, 332 unità di seconda area e 44 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 2 unità nel 2017 (area dogane) e 4 unità nel 2018 (2 area dogane e 2 area monopoli) e in seconda area di 2 unità nel 2016 (area dogane) e 2 unità nel 2018 (area dogane).

In attuazione delle disposizioni sopra citate relative alla riallocazione del personale soprannumerario degli enti di area vasta tra le pubbliche amministrazioni, l'Agenzia ha provveduto a comunicare i posti disponibili, pari a 258 unità di cui 109 di terza area e 149 di seconda area (161 per l'area dogane e 97 per l'area monopoli), calcolati avendo riguardo al budget finanziario indicato dalla norma e mediante l'utilizzo del sistema¹⁰ predisposto a tale scopo dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

A conclusione dell'*iter* procedurale che verosimilmente vedrà il trasferimento del personale entro il mese di giugno 2016, qualora non si addivenisse alla completa copertura dei posti messi a disposizione, si potrebbe prevedere, per la copertura dei suddetti posti, una procedura di mobilità intercompartimentale.

¹⁰ Calcolo effettuato dal sistema applicando alle cessazioni, verificatesi nel 2014 e previste per il 2015, gli oneri medi di comparto, tenendo conto delle percentuali di turn-over individuate dalla normativa vigente e, in via prudenziale, per l'anno 2016, delle percentuali indicate dal disegno di legge di stabilità per lo stesso anno.

Con l'obiettivo di proseguire nel processo di "apicalizzazione" della dotazione organica, già avviato negli anni passati, l'Agenzia ipotizza di procedere nell'anno in corso con un ulteriore ampliamento della terza area per incrementare in prospettiva la disponibilità di professionalità adeguate ai propri compiti come venuti evolvendosi negli ultimi anni. L'obiettivo è di conseguire un peso della terza area di circa il 55%, avvicinando il quoziente già raggiunto presso l'Agenzia delle Entrate.

A partire dalla fine del 2016 le carenze di personale non dirigenziale potranno presumibilmente, essere calcolate rispetto alla nuova dotazione organica così modificata.

Fermi restando i limiti assunzionali previsti dalla normativa vigente e le necessarie risorse finanziarie ed autorizzazioni di legge per il reclutamento di personale nelle amministrazioni pubbliche, per colmare le carenze in terza Area si verificherà la possibilità di procedere, in base a quanto previsto dall'articolo 1, comma 269, della legge 23 dicembre 2014 n. 190¹¹, allo scorrimento delle graduatorie degli idonei per la copertura nell'anno di circa 600 unità in terza Area (provenienti dalla seconda); si procederà al contempo a verificare la possibilità di avviare un concorso, per un ugual numero di unità di personale di terza Area, ovvero di acquisire vincitori/idonei di concorsi già espletati da altre amministrazioni con un presumibile impatto sulle risorse acquisite da prevedersi per il biennio 2017/2018.

A metà del 2016 si prevede l'ingresso di 16 ingegneri risultati idonei per la procedura di mobilità bandita ai sensi dell'art. 30, comma 2 bis, D.Lgs. 165/2001.

Si prevede, altresì, di avviare alla fine dell'anno in corso un concorso per 34 ingegneri¹² da assumere, presumibilmente, nel 2017.

Nel 2017 si ipotizza, inoltre, l'avvio di procedure di mobilità per complessive 250 unità, di cui 100 unità di seconda area e 150 unità di terza area, assumendo come utilizzabili – a conclusione dell'iter di inserimento del personale proveniente dagli enti di area vasta - i budget 2013 e 2014 derivanti dai risparmi da cessazione 2012 e 2013.

¹¹ Secondo la norma in questione, come modificata dall'articolo 1, comma 990, della legge di stabilità 2016, *l'Agenzia delle dogane e dei monopoli, in via straordinaria, per gli anni 2015 e 2016, ai fini della copertura dei posti vacanti, è autorizzata allo scorrimento delle graduatorie relative alle procedure concorsuali interne già bandite alla data di entrata in vigore della presente legge, nel rispetto dei limiti assunzionali previsti dalla normativa vigente.*

¹² Autorizzazione al bando con D.P.C.M. 29 luglio 2014.

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 121 unità di seconda area.

Le azioni di acquisizione pianificate consentirebbero di consolidare a fine 2018 un numero di dipendenti in organico pari a 11.433 unità e di ridurre le carenze complessive di personale dalle 1.466 unità a fine 2015 alle 1.151 previste a fine 2018. La politica di acquisizione non prevede la copertura integrale delle carenze. Si tratterà di verificare anche gli effetti di un utilizzo più flessibile del personale interno sul livello complessivo di fabbisogno.

Per quanto concerne i progetti di investimento gli obiettivi di sviluppo del sistema informativo del personale per il triennio 2016-2018 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 2016-2018 sono state pianificate con attenzione innanzitutto ai fabbisogni generati dall'ordinaria attività operativa, ferma restando l'attenzione ad accompagnare i processi di razionalizzazione organizzative, ad accrescere a tutti i livelli la cultura della valutazione e a promuovere la fungibilità del personale nei diversi settori di attività (anche al fine di incrementare le possibilità di rotazione).

Si conferma per il 2016 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 con un orientamento volto a potenziare la formazione di natura tecnica organizzata presso le strutture periferiche, piuttosto che concentrare l'erogazione dei corsi presso la sede centrale. 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.

Gli obiettivi relativi alla formazione sono stati progressivamente modificati a partire dal 2008. Sono stati in primo luogo trasformati gli obiettivi che generavano una pressione indefinita alla massimizzazione delle ore di formazione a vantaggio di obiettivi e indicatori che delimitano in modo concreto i fabbisogni e favoriscono il contenimento dei costi.

Su questo versante sono stati raggiunti risultati importanti, atteso che la spesa per formazione si è dimezzata senza che la qualità ne risentisse (se non positivamente). Gli obiettivi della formazione hanno continuato ad essere presenti per qualche anno anche tra quelli incentivati ai sensi della Convenzione con il Ministro dell'Economia e delle Finanze. Solo di recente si è preso finalmente atto del fatto che la formazione rappresenta un'attività strumentale da ricondurre pienamente nell'ambito delle scelte autonome dell'Agenzia.

Negli ultimi anni, l'obiettivo sintetico della formazione, inserito nel piano operativo, è espresso in termini di ore pro-capite; a una soglia minima da superare si è inoltre sostituito un intervallo di valori.

Per il triennio 2016-2018 è stato mantenuto l'intervallo di ore di formazione pro-capite (18-22) e inserito un nuovo indicatore che mira a valutare proprio l'attenzione nella definizione dei

fabbisogni formativi e quindi il grado di rispondenza della formazione erogata rispetto a quella pianificata. Tale indicatore ("*percentuale della formazione in aula programmata che viene effettivamente realizzata*") è calcolato facendo riferimento al numero di edizioni (dei corsi) realizzate rispetto al numero di edizioni programmate. Negli anni si perseguirà un'evoluzione favorevole del rapporto a partire da una soglia iniziale dell'80%.

Si ritiene, inoltre, 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 alcuni ambiti di natura prevalentemente tecnica è stata avviata una verifica dell'efficacia della formazione *ex post*, al fine di verificare l'effettivo impatto dell'azione formativa sulle attività e sull'organizzazione dell'Agenzia attraverso specifici indicatori che consentano di misurare la maggiore duttilità del personale in grado di cambiare mansioni nell'unità lavorativa dove presta servizio ma anche di assicurare i criteri di rotazione previsti dal Piano triennale della prevenzione della corruzione.

Per quanto riguarda i costi di missione per la formazione, si ritiene di proseguire nella sperimentazione del metodo dei costi standard. Si prevede di introdurre a partire dal 2017 un indicatore quantitativo sui costi di missione per formazione.

Nell'ambito della "formazione specialistica", i corsi compresi nella linea delle attività dirette continueranno a essere svolti utilizzando quasi esclusivamente la docenza interna, dal momento che le professionalità presenti in Agenzia rispondono perfettamente alle esigenze.

Tab. 1- Prospetto consistenza media personale per gli anni 2016/2015 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Consistenza media del personale in anni persona	Piano 2016	Piano 2015	Variazione
Dirigenti	142	148	-4%
Totale Area 3°	5.651	5.646	0%
Totale Area 2°	5.080	5.374	-5%
Totale Area 1°	176	189	-7%
Distaccati/esoneri	186	208	-11%
Totale personale	11.234	11.565	-3%

Tab. 2 Prospetto ore pro-capite per l'anno 2016 - Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Tipologia	Previsione del Piano 2015	Previsione del Piano 2016	Variazione
Ore lavorabili lorde	1821	1814	-7
Ore di assenza per ferie	230	230	0
Ore lavorabili	1591	1584	-7
Ore di assenza per malattia	58	58	0
Ore assenze per altre motivazioni	104	104	0
Ore lavorabili ordinarie	1429	1422	-7
Ore di straordinario	156	150	-6
Ore lavorate pro capite	1585	1572	-13

Tab. 3 - Variazione personale in servizio Anno 2016 – 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)	
				ENTRATE	USCITE		ENTRATE	USCITE	ENTRATE	USCITE	ENTRATE	USCITE	ENTRATE	USCITE				ENTRATE
SITUAZIONE AL 31/12/2015:																		
personale in servizio																		
Dirigenti*	136	68	1	1	1	1	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	204	
Terza area	5.489	-	157	600	-	-	-	2	-	14	14	-	-	125	-	-	6.069	
Seconda area	5.284	57	184	-	600	-	-	1	2	6	6	2	-	151	-	-	4.711	
Prima area	180	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	172	
TOTALE	11.089	125	350	601	601	601	-	3	3	22	22	3	-	276	-	-	11.156	

* 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.

Tab. 4 – Piano strategico triennale 2016-2018 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI																						
Area	D.O.	Personale in organico al 31.12.2015	CARENZE fine 2015	USCITE 2016	ENTRATE 2016			D.O. dopo revisione	Personale in organico al 31.12.2016	CARENZE fine 2016	USCITE 2017	ENTRATE 2017			CARENZE fine 2017	USCITE 2018	ENTRATE 2018			Personale in organico al 31.12.2018	CARENZE fine 2018	
					Assunzioni	Mobilità	Passaggi E U					Assunzioni	Mobilità	Passaggi E U			Assunzioni	Mobilità	Passaggi E U			
DIRIGENTI I Fascia*	23	16	7	0	-	-	1	23	17	6	1	-	-	-	16	7	0	-	-	16	7	
DIRIGENTI II Fascia	313	123	190	1	68	-	1	313	189	124	2	61	7	-	255	58	1	-	-	254	59	
DIRIGENTI	336	139	197	1	68	-	1	336	206	130	3	61	7	-	271	65	1	-	-	270	66	
TERZA AREA	6.690	5.600	1.090	157	-	125	600	6.886	6.168	718	137	34	152	-	6.217	669	155	600	4	-	6.664	222
SECONDA AREA	5.669	5.337	332	184	57	151	-	5.473	4.761	712	152	24	100	-	4.729	744	157	40	2	-	4.614	859
PRIMA AREA	225	181	44	8	-	-	-	225	173	52	10	-	-	-	163	62	8	-	-	-	155	70
TOTALE AREE	12.584	11.118	1.466	349	57	276	600	12.584	11.102	1.482	299	58	252	-	11.109	1.475	320	640	6	-	11.433	1.151
TOTALE AGENZIA	12.920	11.257	1.663	350	125	276	601	12.920	11.308	1.612	302	119	259	-	11.380	1.540	321	640	6	-	11.703	1.217

Tab. 5 – Posizioni dirigenziali 2016-2018 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI																					
Qualifica	Posizioni istituite	Personale in servizio al 31.12.2015	CARENZE fine 2015	USCITE 2016	ENTRATE 2016			Personale in organico al 31.12.2016	CARENZE fine 2016	USCITE 2017	ENTRATE 2017			CARENZE fine 2017	USCITE 2018	ENTRATE 2018			Personale in organico al 31.12.2018	CARENZE fine 2018	
					Assunzioni	Mobilità	Passaggi E U				Assunzioni	Mobilità	Passaggi E U			Assunzioni	Mobilità	Passaggi E U			
DIRIGENTI I Fascia*	27	19	8	0	0	0	0	19	8	1	0	0	0	9	0	0	0	0	0	18	9
DIRIGENTI II Fascia**	254	117	137	2	68	0	0	183	71	2	61	7	0	5	1	0	0	0	0	248	6
DIRIGENTI	281	136	145	2	68	-	-	202	79	3	61	7	-	13	1	-	-	-	-	266	15

* Escluso il Direttore dell'Agenzia

** Sono esclusi i dirigenti con incarico di prima fascia (inclusi tra quelli di I fascia) e i dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo

Tab. 6 - Distribuzione risorse umane per servizio Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Area	Programma 2016	Distribuzione % sul totale ore
Totale	17.763.395	100,00%
Area Gestione tributi e Servizi	6.450.446	36,31%
- <i>Gestione Tributi</i>	5.149.509	28,99%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP.AA.</i>	1.126.640	6,34%
- <i>Servizi di mercato</i>	174.297	0,98%
Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi	6.835.265	38,48%
- <i>Vigilanza e controlli</i>	5.076.497	28,58%
- <i>Antifrode</i>	1.109.104	6,24%
di cui dedicate ad attività di PG (AF05.01P02)	233.341	
- <i>Contenzioso tributario</i>	649.663	3,66%
Area Governo	1.686.356	9,49%
Area Supporto	2.339.948	13,17%
Area Investimento	451.380	2,54%
- <i>Innovazione</i>	250.471	1,41%
- <i>Formazione</i>	200.909	1,13%

COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA

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

Tab. 7 – Costi di funzionamento

COSTI CORRENTI 2016	€/mln
Costi della produzione	132,7
Costi del personale	665,0
Costi generali	74,0
Totale	871,7

Costi del personale ripartiti per qualifica – Agenzia delle dogane e dei monopoli *		
Qualifica	Totale costi sostenuti 2015	Totale costi previsti 2016
Totale Dirigenti (A)	€ 21.840.000,00	€ 18.755.000,00
Dirigenti	€ 19.790.000,00	€ 18.755.000,00
Incarichi provvisori	€ 2.050.000,00	€ -
Personale non dirigente a tempo indeterminato (B)	€ 480.995.000,00	€ 491.408.000,00
Area terza	€ 267.305.000,00	€ 280.676.500,00
Area seconda	€ 207.540.000,00	€ 204.853.500,00
Area prima	€ 6.150.000,00	€ 5.878.000,00
Dirigenti e personale a tempo determinato (è un di cui di A)	€ 1.950.000	€ 1.721.500
Dirigenti con contratti a tempo determinato**	€ 1.950.000,00	€ 1.721.500,00
Personale con contratti a tempo determinato	€ -	€ -
TOTALE (A+B)	€ 502.835.000	€ 510.163.000,00
Tirocinanti	€ 0	€ 0
TOTALE COMPLESSIVO	€ 502.835.000	€ 510.163.000,00

* Gli importi sono indicati a lordo degli oneri riflessi.

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

PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano degli investimenti per il triennio 2016-2017 vuole fornire una rappresentazione unitaria dell'impegno che l'Agenzia intende approfondire nelle politiche di innovazione e sviluppo a sostegno dei processi di modernizzazione dell'organizzazione e di miglioramento della qualità dei servizi.

Nel piano pluriennale degli investimenti, articolato in macroaree di intervento che rappresentano le esigenze dell'Agenzia nel suo complesso, sono descritte le iniziative progettuali con i relativi interventi specifici previsti, i benefici e risultati attesi, le finalità di ciascun investimento, le modalità di attuazione nonché i costi previsti. Tenuto conto dell'arco temporale triennale di riferimento la previsione di spesa costituisce limite di impegno solo per il 2016, mentre per i due anni successivi i dati riportati vanno intesi come proiezioni variabili in funzione del grado di realizzazione degli interventi pianificati e delle risorse che saranno effettivamente rese 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.

Il Piano comprende tutti gli investimenti programmati dall'Agenzia, compresi quelli che negli anni precedenti erano rappresentati all'interno del distinto "Piano annuale degli interventi finanziati con le risorse assegnate all'Agenzia in applicazione dell'articolo 3, comma 1, lett. i) 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, mantenendo comunque inalterato il vincolo di destinazione delle somme residuali derivanti dalla Legge 349/1989.

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 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 anche dettati dal D.Lgs. 81/2008 in materia di sicurezza e salute dei lavoratori.

Nello specifico, il Piano degli Investimenti per il triennio 2016-2018 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 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; 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.

1.1. 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*
- ✓ 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*);
- ✓ 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, Sistema di assistenza centrale, knowledge base e formazione*);
- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con i cittadini e gli operatori nell'ambito dei compiti istituzionali (*Sito internet e intranet*);
- ✓ potenziare i sistemi infrastrutturali (*Enterprise Architecture, Gestione ed evoluzione dell'infrastruttura, Gestione progetti informatici*).

1.2. 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; ciò 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 porre in effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo, soprattutto laddove sia richiesto un pronto riscontro sulla natura di prodotti incogniti, per la tutela degli interessi, sia nazionali che dell’Unione (erario, contraffazione, sicurezza, salute, ecc.).

1.3. Progetti per la qualificazione del patrimonio

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- ✓ potenziamento logistico ed adeguamento strutturale: si tratta di interventi logistici e strutturali sugli immobili sede degli uffici dell’Agenzia su tutto il territorio nazionale, Area Dogane e Area Monopoli;
- ✓ potenziamento delle attività di controllo nei settori doganale ed extratributario: si tratta di interventi volti alla promozione di una maggiore qualità dei controlli tributari, da parte degli Uffici delle Dogane, attraverso la dotazione e l’impiego di apposita strumentazione tecnica diretta al potenziamento dell’attività di verifica.

Ciò posto, nella successiva tabella si riporta il Piano del fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2016-2018:

IMPEGNI ECONOMICI	Importi in milioni di € (IVA inclusa)			
	2016	2017	2018	Totale
TIPOLOGIA ATTIVITÀ				
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	48,1	49,4	49,4	146,9
Messa in qualità dei laboratori chimici	1,5	1,3	1,3	4,1
Qualificazione del patrimonio	19,1	13,0	14,3	46,4
Totale	68,7	63,7	65,0	197,4

APPENDICE

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 decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, 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 fascia¹³ (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 ottenuti¹⁴.
- 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.

¹³ Manuale di valutazione dei dirigenti SIVAD, a cura del MEF, aprile 1999 Roma.

¹⁴ 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 gestione¹⁵ 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

¹⁵ 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 quantitativo¹⁶ (cosiddetto obiettivo sintetico), mentre ai responsabili di Uffici dirigenziali a prevalente attività indiretta vengono assegnati solo obiettivi qualitativi¹⁷ (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;

¹⁶ 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.

¹⁷ 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 dell'Agenzia

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

Obiettivo 1 - Facilitare gli adempimenti tributari

Indicatori	Target 2016	Strutture centrali responsabili	Strutture territoriali			
			DIREZIONI INTERREGIONALI e REGIONALI	DIREZIONE INTERPROVINCIALE di BOLZANO e TRENTO	UFFICI DELLE DOGANE	UFFICI DEI MONOPOLI
Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	100%	Tutte				
Numero di iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	255	Ufficio del Direttore	X	X	X	
Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi	85%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise e altre imposte indirette				

Obiettivo 2 - Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti

Riduzione del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria presentate con "fascicolo elettronico" nei porti sedi di autorità portuali. (Periodo di osservazione 2° semestre 2016 – confronto con 2° semestre 2015)	20%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione				
Riduzione del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria presentate con "fascicolo elettronico" negli aeroporti con maggior traffico. (Periodo di osservazione 2° semestre 2016 – confronto con 2° semestre 2015)	20%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione				
Incremento percentuale del numero di "corridoi controllati" attivati rispetto ai "corridoi controllati" già attivi	30%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione				
Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 110 giorni settore Monopoli	90%	Direzione centrale Gestione Accise e Monopolio Tabacchi				X (*)

Obiettivo 3 - 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. (Periodo di osservazione 2° semestre 2016 – confronto con 2° semestre 2015)	20%	Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione				
Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni AEO rilasciate - <i>compliance</i> AEO	95%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali				
Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate - <i>compliance</i> doganale complessiva	85%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali	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	20%	Direzione centrale Antifrode e Controlli				

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

Piano dell'Agenzia

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

Obiettivo 4 - Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari

Indicatori		Strutture centrali responsabili	Strutture territoriali			
			DIREZIONI INTERREGIONALI e REGIONALI	DIREZIONE INTERPROVINCIALE di BOLZANO e TRENTO	UFFICI DELLE DOGANE	UFFICI DEI MONOPOLI
Numero dei controlli dogane (in linea e a posteriori)	1.208.000	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X	
Numero dei controlli accise (verifiche tecnico-amministrative e di primo impianto) - (settore Dogane)	42.000	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X	
Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi	40.000	Direzione Centrale Accertamento e Riscossione				X (*)
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	55%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X	X	X	
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	18%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	X		X	
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	45%	Direzione centrale Antifrode e Controlli	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 (*)
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				
Obiettivo 5 - Tutelare gli interessi erariali nelle controversie giurisdizionali						
Contenzioso civile - 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 (*)
Percentuale di esiti totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale passate in giudicato di competenza Dogane.	85%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise e altre imposte indirette	X	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.	72%	Direzione centrale Legislazione e Procedure Doganali Direzione centrale Legislazione e Procedure Accise e altre imposte indirette	X	X	X	

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