



AGENZIA

# ADM

L'AGENZIA DELLE ACCISE, DOGANE E MONOPOLI

## PIANO DELLA PERFORMANCE PER IL TRIENNIO 2021-2023



---

 SOMMARIO
 

---

PREMESSA.....	5
1. PRESENTAZIONE .....	6
1.1. MISSION E PRINCIPALI ATTIVITÀ .....	6
2. ORGANI DELL'AGENZIA .....	8
IL DIRETTORE.....	8
IL COMITATO DI GESTIONE.....	8
IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI.....	9
3. ORGANIZZAZIONE ATTUALE.....	10
3.1. ARTICOLAZIONE CENTRALE .....	10
3.2. ARTICOLAZIONE TERRITORIALE .....	11
3.3. I LABORATORI CHIMICI DOGANALI.....	12
4. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE .....	13
5. LE STRATEGIE IN MATERIA DI PERSONALE .....	14
5.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE.....	15
5.2. PERSONALE APPARTENENTE ALLE AREE FUNZIONALI .....	17
6. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE.....	19
7. LA STRATEGIA IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ.....	21
8. INIZIATIVE SOLIDALI .....	22
9. IL BUDGET ECONOMICO .....	22
10. IL BILANCIO DI ESERCIZIO .....	23
11. I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ 2020 IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI DI PIANO STRATEGICO 2020-2022.....	23
11.1. SOSTENERE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ DEL PAESE, MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI RESI E FAVORIRE LA <i>COMPLIANCE</i> DEI CONTRIBUENTI.....	24
11.2. CONTRASTARE L'EVASIONE, ASSICURARE LA LEGALITÀ NEGLI AMBITI DI COMPETENZA E CONCORRERE ALLA SICUREZZA E ALLA TUTELA DEI CITTADINI E DEGLI OPERATORI ECONOMICI .....	25
11.3. VALORIZZARE LE RISORSE A DISPOSIZIONE.....	26
12. LA PIANIFICAZIONE PER IL TRIENNIO 2021-2023.....	26
12.1. IL CONTESTO ESTERNO ED IL QUADRO MACROECONOMICO.....	26
12.2. IL CONTESTO INTERNO .....	29
12.2.1. RELAZIONI E COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDER .....	30
12.3. LE LINEE STRATEGICHE PER IL TRIENNIO 2021-2023.....	31
12.4. LE INIZIATIVE INNOVATIVE A SOSTEGNO DELLA VELOCIZZAZIONE DELLE TRANSAZIONI COMMERCIALI E DELL'EFFICACIA DELL'AZIONE DI CONTRASTO ALLE FRODI.....	33
12.5. LE PIÙ RECENTI INNOVAZIONI .....	35
12.6. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA 2021-2023 .....	39
ASI 1 – CONTRASTARE L'EVASIONE, ASSICURARE LA LEGALITÀ NEGLI AMBITI DI COMPETENZA E CONCORRERE ALLA SICUREZZA E ALLA TUTELA DEI CITTADINI E DEGLI OPERATORI ECONOMICI .....	40

ASI 2 – SOSTENERE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ DEL PAESE, MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI RESI E FAVORIRE LA COMPLIANCE DEI CONTRIBUENTI.....	40
ASI 3 – VALORIZZARE LE RISORSE A DISPOSIZIONE.....	40
12.7. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA.....	45
12.8. LE POLITICHE DI INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	46
12.9. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	49
13. LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE IN ADM.....	56
13.1. PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2021-2023.....	58
14. ALLEGATI TECNICI.....	59

### INDICE DELLE FIGURE E DELLE TAVOLE

Organigramma.....	11
Articolazione territoriale – I laboratori chimici doganali.....	13
Tavola n. 1 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale dirigenziale.....	16
Tavola n. 2 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale delle Aree funzionali.....	18
Tavola n. 3 - Prospetto consistenza media personale per l'anno 2021.....	19
Tavola n. 4 - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2021.....	19
Tavola n. 5 – ASI 1 - Risultati quali-quantitativi della produzione.....	24
Tavola n. 6 – ASI 2 - Risultati quali-quantitativi della produzione.....	25
Tavola n. 7 – ASI 3 - Risultati quali- quantitativi della produzione.....	26
Dislocazione territoriale degli scanner.....	34
Albero della performance.....	41
Tavola n. 8 - Indicatori - ASI 1 - Contrastare l'evasione, assicurare la legalità negli ambiti di competenza e concorrere alla sicurezza e alla tutela dei cittadini e degli operatori economici.....	42
Tavola n. 9 - Indicatori - ASI 2 - Sostenere la crescita e la competitività del paese, migliorare la qualità dei servizi resi e favorire la compliance dei contribuenti.....	43
Tavola n. 10 - Indicatori - ASI 3 - Valorizzare le risorse a disposizione.....	44
Tavola n. 11 – Piano operativo 2021.....	45
Tavola n. 12 - Costi stimati per investimenti nel triennio 2021-2023.....	48
Prospetto riepilogativo delle iniziative progettuali.....	49
Tavola n. 13 - ASI 1 - Competenze Piano dell'ADM.....	51
Tavola n. 14 - ASI 2 - Competenze Piano dell'ADM.....	52
Tavola n. 15 - ASI 3 - Competenze Piano dell'ADM.....	53
Tavola n. 16 - Competenze Piano operativo – Scheda A.....	54
Tavola n. 17 - Competenze Piano operativo – Schede B e C.....	55

## PREMESSA

Il presente Piano è predisposto ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. n. 150 del 2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74 del 2017, per meglio render conto della performance dell'azione pubblica, offrendo ai cittadini e agli *stakeholder* esterni informazioni strutturate sull'identità dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (di seguito ADM), sul contesto in cui opera, sugli obiettivi strategici e operativi perseguiti e conseguiti, sul percorso di miglioramento del ciclo della performance. Un documento che contiene argomenti e dati comprensibili, inclusivi e alla portata di tutti.

Tale iniziativa si colloca nell'ambito degli obiettivi di trasparenza recati dalle vigenti disposizioni normative che prevedono la pubblicazione sul sito istituzionale delle Amministrazioni pubbliche di dati e informazioni concernenti, tra l'altro, la pianificazione delle attività e la misurazione e valutazione della performance (documenti programmatici, piano di ADM e consuntivo dei risultati della gestione). In particolare, in conformità a quanto previsto dall'art. 10, comma 8 del D.Lgs. n. 33/2013, ADM pubblica nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale il proprio Piano della performance.

Contenuto essenziale del presente documento riguarda la pianificazione strategica triennale 2021-2023 con l'individuazione degli obiettivi e dei relativi parametri di misurazione che ADM è tenuta a definire nell'ambito del processo finalizzato alla stipula della Convenzione triennale con il Ministro dell'economia e delle finanze ai sensi delle pertinenti disposizioni del D.Lgs. n. 300/1999.

Infatti, nell'ambito della Convenzione tra il Ministro dell'economia e delle finanze e ADM sono definiti:

1. gli impegni istituzionali dell'Agenzia e del Ministero e le risorse finanziarie da trasferire a fronte dello svolgimento delle funzioni istituzionali (articolato di Convenzione);
2. il Sistema di relazioni tra Ministero e ADM, per regolamentare l'esercizio della funzione di vigilanza, la comunicazione istituzionale, la qualità dei servizi ai contribuenti, i sistemi informativi, la cooperazione amministrativa e quella internazionale nonché la collaborazione operativa (allegato 1 della Convenzione);
3. il Piano di ADM che comprende: gli obiettivi strategici e operativi e le relative azioni programmatiche in materia di organizzazione, le risorse umane e la formazione; i costi di funzionamento; le linee strategiche di intervento inserite nel piano degli investimenti con i relativi progetti per la sua realizzazione; i sistemi di misurazione e valutazione della performance del personale di qualifica dirigenziale e non (allegato 2 della Convenzione);
4. il Sistema incentivante che stabilisce le modalità di calcolo della quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione, graduata in modo da tenere conto del miglioramento dei risultati complessivi e del recupero di gettito nella lotta all'evasione effettivamente conseguito (allegato 3 della Convenzione);
5. il Monitoraggio della gestione e la verifica dei risultati complessivi della stessa (allegato 4 della Convenzione).

Il presente documento è stato redatto tenendo conto delle indicazioni metodologiche contenute nelle "Linee guida per il Piano della performance" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel mese di giugno del 2017, per l'applicazione delle disposizioni di cui all'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 così come modificato dall'art. 8 del D.Lgs. n. 74/2017.

Sul piano sostanziale, il Piano della performance recepisce i contenuti del Budget economico e del Piano degli investimenti approvati dal Comitato di Gestione con delibere, rispettivamente n. 424 e n. 425 del 21 aprile 2021, nonché della Convenzione tra il Ministero dell'economia e delle finanze e l'Agenzia delle dogane e dei monopoli per il triennio 2021-2023, sottoscritta il 29 novembre 2021.

Le pagine che seguono descrivono ADM attraverso una sintesi della *mission*, delle principali attività svolte e dei relativi risultati conseguiti, dell'organizzazione interna, nonché dei contenuti della pianificazione 2021-2023 e della programmazione 2021.

Con specifico riferimento alle linee strategiche e di intervento per il triennio 2021-2023, il documento fornisce informazioni sul quadro di riferimento interno ed esterno e sulle priorità in materia di politica fiscale e gestione dell'attività tributaria ed extratributaria. Segue un capitolo sulle politiche di innovazione.

Il Piano è completato con i prospetti in cui sono individuati i livelli organizzativi che partecipano al conseguimento degli indicatori/obiettivi di performance per l'anno 2021.

Il presente Piano della performance si colloca nell'attuale difficile contesto, nazionale ed internazionale, causato dalla pandemia da Covid-19 che ha duramente colpito il Paese sia sul piano sanitario che su quello economico/produttivo e sociale. In tale quadro, il Piano dà anche conto dell'articolata e differenziata strategia di azione delineata da ADM per fronteggiare la duplice situazione emergenziale sanitaria ed economica, attraverso l'adozione di una serie di misure in esecuzione delle disposizioni adottate dal Governo nel 2020, con il D.L. n. 18 del 2020 convertito dalla L. n. 27 /2020 (cd. Decreto "Cura Italia") con il successivo D.L. n. 23 del 2020 convertito dalla L. n. 40/2020 (cd. Decreto "Liquidità"), il D.L. n. 34 del 2020 convertito dalla L. n. 77/2020 (cd. Decreto "Rilancio"), nonché il D.L. n. 41 del 22 marzo 2021, convertito dalla L. n. 69/2021 (cd. Decreto "Sostegni").

In tale contesto, ADM ha svolto il ruolo di soggetto attuatore delle disposizioni adottate dal Commissario Straordinario per l'attuazione e il coordinamento delle misure occorrenti per il contenimento e contrasto dell'emergenza epidemiologica Covid-19, attraverso l'adozione di una serie di specifici provvedimenti, tra cui le requisizioni, in uso o in proprietà, da ogni soggetto pubblico o privato, di presidi sanitari medico-chirurgici, nonché di beni mobili di qualsiasi genere, occorrenti per assicurare la fornitura di strutture ed equipaggiamenti alle aziende sanitarie od ospedaliere ubicate sul territorio nazionale, nonché per implementare il numero di posti letto specializzati nei reparti di ricovero dei pazienti affetti da detta patologia. ADM ha inoltre garantito il rispetto del divieto di esportare dispositivi di protezione individuale - così come individuati dalla circolare del Ministero della Salute prot. n. 4373 del 12 febbraio 2020 - fuori dal territorio nazionale, senza la previa autorizzazione del Dipartimento della Protezione civile, misura estesa anche all'acquisizione degli strumenti e dei dispositivi di ventilazione invasivi e non invasivi.

## **1. PRESENTAZIONE**

### **1.1. MISSION E PRINCIPALI ATTIVITÀ**

La Mission dell'Agenzia, definita nello Statuto<sup>(1)</sup> può essere declinata in 4 linee di azione principali:

- favorire la crescita economica dell'Italia, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali;
- contribuire alla fiscalità interna e alla tutela degli interessi finanziari del Paese e dell'Unione Europea, provvedendo alla riscossione di tributi specifici e alla lotta all'evasione e alle frodi, anche attraverso l'esercizio di poteri di polizia tributaria e giudiziaria;
- esercitare il ruolo di presidio dello Stato nei settori dei giochi e dei tabacchi, tutelando il cittadino attraverso il contrasto agli illeciti, garantendo gli interessi dell'erario attraverso la riscossione dei tributi, gestendo il mercato attraverso concessioni e atti regolamentari;
- concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini, controllando le merci in ingresso nell'Unione Europea e contrastando fenomeni criminali come contrabbando, contraffazione, riciclaggio e traffico

---

<sup>(1)</sup>Approvato con delibera del Comitato di gestione n. 433 del 12 luglio 2021.

illecito di armi, droga, rifiuti, prodotti contraffatti, alimenti o farmaci non rispondenti alla normativa sanitaria vigente;

ADM, nel perseguimento della propria missione e dei propri scopi istituzionali, esercita in particolare le seguenti funzioni:

- amministrazione dei tributi tramite l'accertamento, la riscossione e l'eventuale contenzioso;
- gestione dei servizi doganali, garantendo l'applicazione del codice doganale dell'Unione Europea e di tutte le misure, incluse quelle relative alla politica agricola e alla politica commerciale comune, connesse agli scambi internazionali;
- regolazione e controllo del comparto del gioco in Italia, verificando costantemente gli adempimenti cui sono tenuti i concessionari e gli operatori del settore ed esercitando una azione di contrasto al gioco illegale;
- gestione, in materia di tabacchi lavorati, delle procedure connesse alla riscossione delle accise, nonché della tariffa di vendita al pubblico e dell'articolazione delle rivendite dei prodotti da fumo. Vigila sulla conformità dei tabacchi lavorati alla normativa nazionale e comunitaria;
- prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari nelle materie di competenza. A tal fine, in applicazione delle direttive impartite dal Ministro dell'economia e delle finanze, ADM cura in particolare l'analisi dei rischi e la gestione delle banche dati e svolge controlli, verifiche ed indagini con i poteri di polizia tributaria e giudiziaria attribuiti dalla legge al personale di ADM, anche attraverso la collaborazione con le altre autorità ed organismi nazionali, locali, dell'Unione Europea e internazionali istituzionalmente preposti agli specifici ambiti operativi, anche tramite la sottoscrizione di appositi protocolli di intesa;
- gestione dei laboratori chimici, assicurando l'equilibrio fra costi e benefici, anche attraverso l'offerta di servizi specialistici ad altri enti, imprese e privati;
- fornitura di servizi, nelle materie di competenza, a privati, imprese ed altri enti, sulla base di disposizioni di legge o di rapporti convenzionali e contrattuali;
- promozione e partecipazione ai consorzi e alle società previsti dall'articolo 59, comma 5, del decreto istitutivo.

ADM opera secondo i seguenti principi:

- legalità, trasparenza e imparzialità dell'azione amministrativa, conformandosi anche ai principi in materia di incompatibilità di cui al decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39;
- valorizzazione di stili di gestione orientati al conseguimento dei risultati, a una corretta e proficua conduzione delle relazioni sindacali, alla sperimentazione di soluzioni innovative in materia di pari opportunità e sostenibilità ambientale, all'assunzione responsabile di decisioni, allo sviluppo di rapporti cooperativi, alla consapevolezza della dimensione economica e sociale delle scelte gestionali e all'affermazione del senso etico dei fini pubblici primari;
- decentramento delle responsabilità operative attraverso un'organizzazione interna centrale e periferica improntata a criteri di efficienza e flessibilità;
- semplificazione dei rapporti con gli utenti mediante l'adozione di procedure atte ad agevolare l'adempimento degli obblighi fiscali;
- facilitazione dell'accesso ai servizi, compresi quelli di assistenza e informazione, privilegiando lo sviluppo dei canali di comunicazione telematica e prevedendo, nel rispetto dei criteri di economicità e di razionale impiego delle risorse disponibili, un'adeguata diffusione sul territorio delle strutture di servizio agli utenti, conformandosi anche a quanto previsto dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33;
- potenziamento dell'azione di contrasto agli illeciti tributari ed extratributari, anche individuando per gli organi centrali, regionali e locali di ADM aree differenziate di intervento;
- sviluppo di metodi di pianificazione aziendale e di forme di organizzazione del lavoro basate sull'interazione di gruppo e sulla attivazione di logiche di monitoraggio e valutazione dei risultati, ai

fini di una gestione flessibile dei servizi e di una efficace integrazione delle attività.

## 2. ORGANI DELL'AGENZIA

Sono organi di ADM il Direttore Generale, il Comitato di Gestione e il Collegio dei Revisori.

### IL DIRETTORE

Il Direttore Generale<sup>(2)</sup> è il legale rappresentante di ADM, la dirige e ne è responsabile, emanando tutti i provvedimenti che non siano attribuiti, in base alle norme del Decreto istitutivo e dello Statuto, ad altri organi. Il Direttore Generale in particolare:

- presiede il Comitato di gestione e propone alla delibera dello stesso lo statuto, i regolamenti, gli atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, il documento di budget, il bilancio di cui agli articoli 2423 e seguenti del codice civile, i piani strategici aziendali e le spese che impegnino il bilancio di ADM per importi superiori all'ammontare di tre milioni di euro, la costituzione e la partecipazione ai consorzi e alle società di cui all'articolo 59, comma 5, del Decreto istitutivo;
- determina le scelte strategiche aziendali, previa valutazione del Comitato di Gestione;
- stipula la Convenzione di cui all'articolo 59 del Decreto istitutivo, sentito il Comitato di Gestione e consultate, a termini dell'articolo 16, comma 2 dello Statuto, le organizzazioni sindacali;
- provvede alle nomine dei dirigenti, sottoponendo quelle relative ai responsabili delle strutture di vertice centrali e regionali alla valutazione preventiva del Comitato di Gestione;
- determina gli indirizzi e i programmi di ADM anche per raggiungere i risultati previsti dalla convenzione e attribuisce le risorse necessarie;
- pone in essere gli atti di gestione ed esercita i relativi poteri di spesa e di acquisizione delle entrate, fatte salve le competenze demandate ai dirigenti;
- determina le forme e gli strumenti di collaborazione con le altre strutture dell'Amministrazione Finanziaria e con gli altri enti e organi che comunque esercitano funzioni in settori della fiscalità di competenza dello Stato, con il sistema delle autonomie locali, nonché con le altre autorità nazionali e locali e con le autorità ed organismi comunitari ed internazionali istituzionalmente preposti agli specifici ambiti operativi nella materie di competenza di ADM, anche tramite la sottoscrizione di appositi protocolli di intesa e dà attuazione agli indirizzi del Ministro ai fini del coordinamento di cui all'articolo 56, comma 1, lettera d) del decreto istitutivo;
- partecipa alla contrattazione del comparto relativo alle cosiddette "funzioni centrali" ed alla sottoscrizione dei contratti integrativi e gli accordi collettivi di ADM.

### IL COMITATO DI GESTIONE

Il Comitato di Gestione è nominato per la durata di tre anni, secondo le modalità stabilite dall'articolo 67, comma 3, del decreto istitutivo ed è composto da quattro membri, oltre al Direttore Generale che lo presiede. Metà dei componenti sono scelti tra i dipendenti di pubbliche amministrazioni ferma restando, ai fini delle scelte, la legittimazione già riconosciuta a quelli rientranti nei settori di cui all'articolo 19 comma 6, terzo periodo del Decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165, ovvero tra soggetti ad esse esterni dotati di specifica competenza professionale attinente ai settori nei quali opera l'Agenzia. I restanti componenti sono scelti tra i dirigenti di ADM. Con le medesime modalità si procede anche alla sostituzione dei singoli componenti cessati per qualsiasi causa dall'incarico.

---

<sup>(2)</sup> Art. 7 dello Statuto.



Il Comitato di gestione su proposta del Direttore Generale<sup>(3)</sup>:

- delibera sullo Statuto, i regolamenti, gli atti generali che regolano il funzionamento dell'Agenzia, il documento di budget, il bilancio di cui agli articoli 2423 e seguenti del codice civile, i piani strategici aziendali e le spese che impegnino il bilancio dell'Agenzia per importi superiori all'ammontare di tre milioni di euro, la costituzione e la partecipazione ai consorzi e alle società di cui all'articolo 59, comma 5, del decreto istitutivo;
- fornisce una valutazione sulle scelte strategiche aziendali e sulle nomine dei dirigenti responsabili delle strutture di vertice centrali e regionali;
- valuta ogni questione che il Direttore Generale ponga all'ordine del giorno delle riunioni del Comitato.

## IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

Il Collegio dei Revisori dei Conti è nominato per la durata di tre anni, ai sensi dell'articolo 67, comma 4, del Decreto istitutivo ed è composto dal Presidente, da due membri effettivi e due supplenti iscritti al registro dei revisori contabili. I membri del Collegio possono essere confermati una sola volta. Il Collegio dei Revisori dei Conti esercita le funzioni di cui all'articolo 2403 del codice civile, in quanto applicabile. Ai membri del Collegio si applica l'articolo 2399 del codice civile.

Il Collegio dei Revisori dei Conti <sup>(4)</sup>:

- accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili;
- vigila sull'osservanza della legge, dello statuto e del regolamento di contabilità;
- esamina il budget e controlla il bilancio;
- accerta periodicamente la consistenza di cassa;
- redige le relazioni di propria competenza;
- può chiedere al Direttore Generale notizie sull'andamento e la gestione dell'ADM, ovvero su singole questioni, riferendo al Ministro dell'Economia e delle Finanze le eventuali irregolarità riscontrate;
- svolge il controllo di regolarità amministrativo e contabile secondo le disposizioni di legge;
- esercita ogni altro compito relativo alla funzione di revisione dei conti.

I membri effettivi o, in loro assenza, i membri supplenti del Collegio assistono senza diritto di voto alle sedute del Comitato di Gestione. I membri effettivi o, in loro assenza, i membri supplenti che, in un anno, non assistono senza giustificato motivo a più di due sedute del Comitato di gestione, decadono dall'ufficio.



L'attuale assetto organizzativo prevede altresì specifici organi di *governance* per i quali sono state emanate specifiche disposizioni (determinazioni direttoriale n. 126777 del 26 aprile 2020 e n. 235937 dell'8 luglio 2020) in coerenza con lo Statuto (cfr. articolo 4) e con il Regolamento di Amministrazione (cfr. Titolo I).

La funzione principale degli organi di *governance* è la valorizzazione degli stili gestionali orientati al conseguimento dei risultati e all'adozione responsabile e condivisa di decisioni, poiché permettono la disamina collegiale delle questioni di importanza strategica e promuovono la consapevolezza della dimensione economica e sociale delle scelte gestionali.

Gli Organi di *governance*, guidati dal Direttore Generale, includono la Direzione Generale - che vede al fianco del Direttore Generale gli Uffici di diretta collaborazione - la Conferenza dei Direttori (CdD), il Comitato di

---

<sup>(3)</sup> Art. 8 dello Statuto.

<sup>(4)</sup> Art. 10 dello Statuto.

Coordinamento Centrale(CCC), il Comitato di Coordinamento Territoriale(CCT) e il Comitato Tecnico(CT).

### 3. ORGANIZZAZIONE ATTUALE

In ADM è attualmente in corso un processo di riorganizzazione che mira alla completa integrazione (organizzativa, funzionale e tecnologica) dei settori dogane, accise, tabacchi e giochi, di cui si tratterà nel successivo paragrafo 4, dedicato alla strategia in materia di organizzazione.

In via di sintesi, i principali aspetti dell'attuale organizzazione sono<sup>(5)</sup>:

- **a livello centrale** è stata prevista una struttura di vertice generale denominata “Direzione Generale” composta dal Direttore Generale, dagli Uffici e dal personale alle sue dirette dipendenze. Le Direzioni centrali sono state raggruppate in tre macro categorie: di Staff (Antifrode, Organizzazione e Digital Transformation, Relazioni e Progetti internazionali, Strategie), di Linea (Dogane, Accise - Energia e Alcoli, Giochi, Tabacchi) e di Supporto (Amministrazione e Finanza, Internal Audit, Legale e Contenzioso, Personale);
- **a livello regionale** è stata assicurata la razionalizzazione delle funzioni attraverso la creazione di un Ufficio Affari generali che gestisce il personale e assicura la corretta e uniforme applicazione delle procedure vigenti per i settori: accise, dogane, giochi e tabacchi e un Ufficio Antifrode che cura tutte le attività in materia di antifrode e di scambio informazioni sulla base delle analisi effettuate a livello centrale, assicurandone la corretta applicazione a livello territoriale.
- **a livello territoriale** sia gli uffici delle dogane che gli uffici dei monopoli sono stati collocati nell'ambito delle rispettive Direzioni regionali/interregionali con le relative dipendenze gerarchico/funzionali.

#### 3.1. ARTICOLAZIONE CENTRALE

Attualmente a livello centrale vi sono 12 Strutture di vertice e una struttura di livello non generale, il Servizio Autonomo Interventi nel Settore Agricolo (S.A.I.S.A.), che cura gli adempimenti relativi agli aiuti comunitari connessi alle esportazioni dei prodotti agricoli.

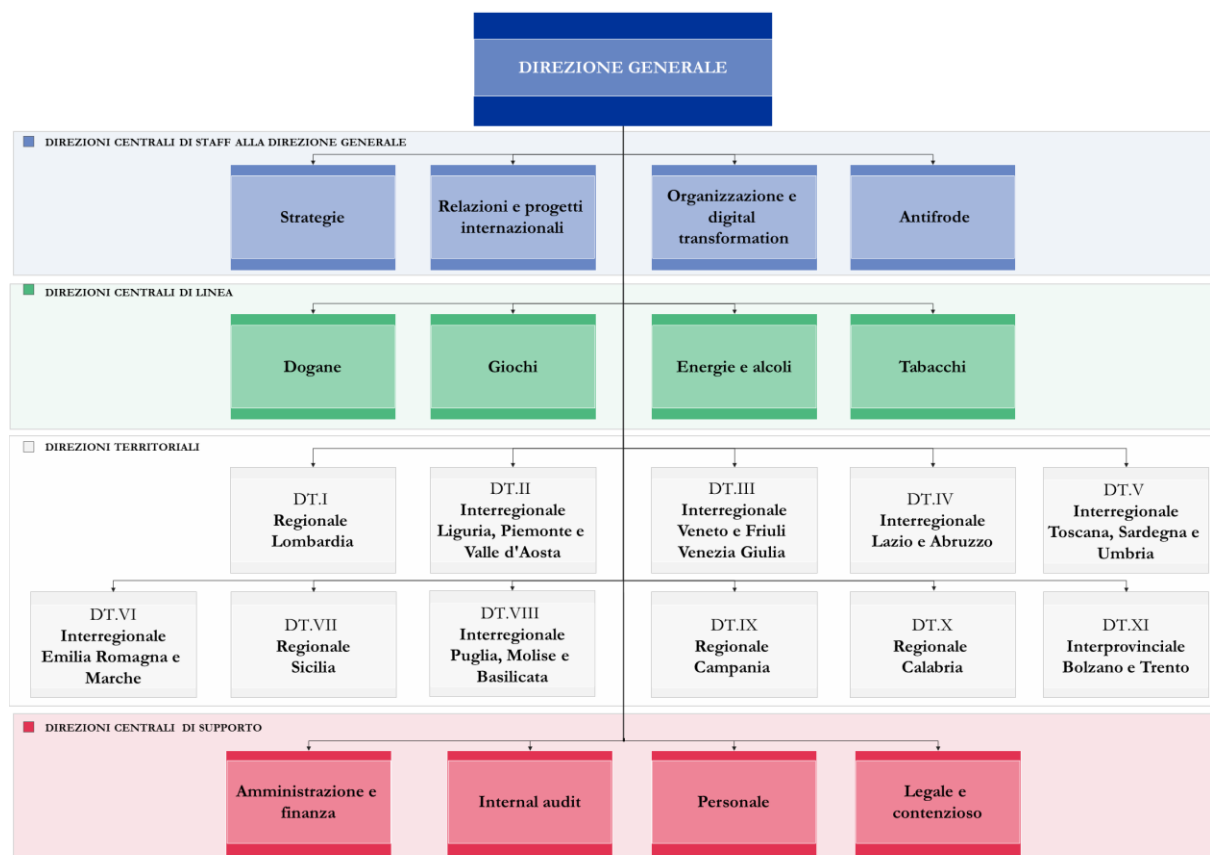
---

<sup>(5)</sup> Il presente paragrafo mostra una fotografia dell'assetto organizzativo di ADM aggiornata al mese di dicembre 2021. Nel corso dell'anno sono stati effettuati degli interventi di modifica, in linea con le strategie delineate nel paragrafo 4, che hanno interessato:

- le strutture centrali che sono passate da 13 a 12 (D.D. n. 463134RU del 6 dicembre 2021);
- le strutture territoriali sono passate da 10 a 11 a seguito della creazione della DT Calabria e della DT Campania in sostituzione della Direzione Interregionale Calabria e Campania (delibera 422 del 28 gennaio 2021 e D.D. n. 880147/RU del 24 marzo 2021);
- gli uffici delle dogane che sono passati da 85 a 88 (D.D. n. 209086/RU del 22 giugno 2021, D.D. n. 92374/RU del 26 marzo 2021, D.D. n. 254595/RU del 15 luglio 2021 e D.D. n. 254595/RU del 15 luglio 2021).

Le modifiche descritte, tuttavia, rappresentano solo un passaggio intermedio verso la completa riorganizzazione dell'Agenzia.

## Organigramma



### 3.2. ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

ADM è articolata in 11 Strutture di vertice territoriali suddivise in Direzioni interregionali, regionali e una Direzione interprovinciale (Bolzano e Trento). Dette Strutture territoriali, di seguito elencate, hanno funzioni di programmazione, coordinamento e controllo delle strutture locali del proprio ambito.

- DT I - Direzione regionale per la Lombardia;
- DT II - Direzione interregionale per la Liguria, il Piemonte e la Valle D'Aosta;
- DT III - Direzione interregionale per il Veneto e il Friuli Venezia Giulia;
- DT IV - Direzione interregionale per il Lazio e l'Abruzzo;
- DT V - Direzione interregionale per la Toscana, la Sardegna e l'Umbria;
- DT VI - Direzione interregionale per l'Emilia Romagna e le Marche;
- DT VII - Direzione regionale per la Sicilia;
- DT VIII - Direzione interregionale per la Puglia, il Molise e la Basilicata;
- DT IX - Direzione regionale per la Campania;
- DT X - Direzione regionale per la Calabria;
- DT XI - Direzione interprovinciale per Bolzano e Trento.

Già approvata sul piano Regolamentare, ma non ancora attuata sul piano operativo, è la separazione della Direzione Sardegna dalla Direzione Toscana, Sardegna e Umbria che quindi diverrà Direzione Toscana e Umbria. Tale passaggio mira a rafforzare la presenza territoriale dell'Agenzia sempre garantendo un costante e continuo raccordo con le funzioni centrali.

Le funzioni operative sono esercitate sul territorio nazionale da: 88 Uffici delle dogane e 17 Uffici dei monopoli che svolgono tutte le attività di competenza in materia di gioco e tabacchi lavorati. I laboratori chimici sono 15, ai quali si aggiunge un laboratorio con competenze specifiche sui tabacchi.

### 3.3. I LABORATORI CHIMICI DOGANALI

Con le loro 15 sedi diffuse su tutto il territorio nazionale, i Laboratori chimici di ADM garantiscono una serie di attività tecnologicamente avanzate, in grado di estrinsecarsi attraverso una corretta efficacia dei risultati.

Il settore *Proficiency Testing* (settore PT), parte dell'Ufficio Laboratori della Direzione Antifrode e Controlli, è la prima Struttura in Italia ad aver ottenuto l'accreditamento, in conformità alla norma UNI EN ISO/IEC 17043:2010, da ACCREDIA, che attesta ufficialmente la competenza gestionale e tecnica ad organizzare circuiti di correlazione, detti "*proficiency testing*". Per quanto concerne l'accreditamento del numero di prove certificate dall'ente nazionale ACCREDIA, i laboratori di ADM sono accreditati per un numero di prove superiore a 560.

Ogni laboratorio è specializzato in uno o più settori merceologici ed è collegato con tutti gli altri e con gli Uffici centrali tramite sistemi di videoconferenza ad alta definizione.

Attraverso il sistema informatico denominato SISLAB, integrato nella piattaforma informativa doganale AIDA (Automazione integrata dogane accise), i campioni vengono automaticamente indirizzati verso il laboratorio specializzato più disponibile, per mezzo di un sofisticato algoritmo di assegnazione, assicurando in tal modo la riduzione dei tempi di attesa dell'analisi. Un vettore nazionale provvede al recapito fisico del campione. All'interno del laboratorio, ogni campione soggetto a controlli analitici è gestito dall'applicativo LIMS (*Laboratory Information Management System*) interfacciato con il sistema SISLAB.

Fra i compiti istituzionali dei Laboratori chimici si distinguono quelli per la lotta al traffico illecito delle sostanze stupefacenti, il controllo delle merci che contengono organismi geneticamente modificati (OGM), l'analisi delle gemme e dei metalli preziosi, il contrasto all'inquinamento ambientale (controllo dello zolfo e dei metalli pesanti nei prodotti energetici).

## Articolazione territoriale – I laboratori chimici doganali



### 4. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE

Nel corso del 2020 ADM ha attuato diverse modifiche organizzative di portata non regolamentare finalizzate a ottimizzare i processi amministrativi anche alla luce dell'emergenza derivante dalla pandemia da SARS-COV2. Eventuali modifiche di natura regolamentare, infatti, non potevano essere apportate in mancanza della nomina, intervenuta solo nella parte conclusiva dell'anno, dei membri del Comitato di Gestione di ADM.

Per l'anno 2021 permane l'esigenza strategica di perfezionare l'integrazione operativa e tecnologica dei settori dogane, accise, tabacchi e giochi.

In primis, ADM ha rivisto il proprio Regolamento di amministrazione <sup>(6)</sup> con la finalità di renderlo un atto di organizzazione generale che disciplini la struttura nel complesso, senza scendere nel dettaglio delle singole competenze degli uffici di livello non generale.

Altri interventi di rilievo in materia riguardano:

- il completamento del processo di integrazione delle procedure operative per i diversi ambiti di ADM per sfruttare le sinergie ed eliminare eventuali duplicazioni;
- la revisione delle strutture centrali in coerenza con quanto previsto dalla normativa in seguito all'inserimento di ADM nel Perimetro di Sicurezza Nazionale cibernetica (si segnala ad esempio la modifica delle competenze della "Direzione Organizzazione e Digital Transformation" e della "Direzione Strategie", con l'attribuzione in via esclusiva delle competenze in materia di studi e statistica presso la Direzione Generale);
- l'eliminazione delle funzioni ridondanti a favore di una gestione amministrativa più snella che favorisca lo sviluppo economico del paese mantenendo gli elevati livelli di presidio nelle materie di competenza di ADM;
- la definizione di strutture centro-periferia che consentano di ottimizzare e uniformare alcune attività operative.

<sup>6</sup> Approvato con delibera del Comitato di gestione n. 431 dell'11 maggio 2021, entrato in vigore il 9 luglio 2021

Nell'ottica di cambiamento delineata, per l'attuazione del nuovo modello organizzativo è in corso di attuazione il seguente programma di attività:

- ulteriore evoluzione della mappa morfologica mediante l'inserimento delle informazioni di carattere logistico e del patrimonio immobiliare<sup>7</sup>;
- la revisione dell'articolazione degli Uffici territoriali al fine di garantire un miglior presidio del territorio con una maggiore uniformità operativa e dimensionale delle strutture;
- l'adeguamento della struttura organizzativa di secondo livello al nuovo modello organizzativo;
- la revisione dell'organizzazione delle strutture centrali in funzione di un maggiore coordinamento centro-periferia adottando una logica a matrice;
- la valorizzazione delle peculiarità e delle specializzazioni territoriali.

Al fine di realizzare una struttura organizzativa omogenea, si cercherà di rivedere il dimensionamento delle strutture e la loro articolazione.

Le modifiche organizzative saranno introdotte gradualmente – previa sperimentazione su alcune strutture pilota - per minimizzare l'impatto sui processi operativi e sulle attività svolte dal territorio.

## 5. LE STRATEGIE IN MATERIA DI PERSONALE

Nel triennio 2021-2023, ai fini del perseguimento degli obiettivi di politica fiscale assegnati dall'Organo politico, ADM è chiamata ad assicurare il suo contributo secondo le aree di intervento dello sviluppo della *customs* e *fiscal compliance*, dello sviluppo delle tecnologie digitali, del rafforzamento dell'intelligence e degli strumenti di contrasto al contrabbando e alle frodi nei vari ambiti di competenza.

L'Agenzia avrà, anzitutto, cura di governare l'impatto definitivo della Brexit sull'operatività della dogana, in funzione della modalità di uscita del Regno Unito dalla UE; al contempo, dovrà assicurare un'efficace cooperazione con le altre Autorità nazionali ed europee preposte alla protezione dei confini esterni dell'Unione.

Sul piano strettamente interno, dovranno continuare il proprio corso sia il processo di riorganizzazione, sia l'analisi e la semplificazione di processi e procedure, al fine di potenziare l'efficacia dell'azione amministrativa e di garantire l'approdo a un modello organizzativo più rispondente alle attuali esigenze di quest'Agenzia.

ADM sconta tuttora le stringenti limitazioni alle capacità assunzionali che hanno comportato, negli ultimi anni, una costante e significativa contrazione del personale in servizio. Per far fronte a tale criticità, l'Amministrazione ha utilizzato l'istituto della mobilità esterna, sia in adempimento di obblighi normativi, sia come scelta strategica; ADM ha, inoltre, attivato alcune procedure concorsuali, curando costantemente, anche tramite istituti di mobilità interna (interpelli specifici per singoli uffici, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei), l'equa distribuzione territoriale del personale in servizio e di prima assegnazione.

---

<sup>7</sup> L'Agenzia ha avviato a fine febbraio 2020 la verifica e la mappatura dei propri processi operativi, come risultanti all'indomani della revisione del proprio assetto organizzativo, e ha adottato nuove modalità descrittive dei processi che vengono via via analizzati, realizzando animazioni e video che ne consentano la rappresentazione trasparente e dinamica: potranno essere così illustrati in modo chiaro e immediatamente fruibile sia i passaggi operativi sia le interrelazioni tra soggetti, pubblici e privati, a vario titolo coinvolti in ciascun processo; al contempo saranno sempre riepilogate, in modo chiaro e puntuale, le "regole del gioco" vale a dire le disposizioni nazionali o sovranazionali così come le norme e le istruzioni amministrative applicabili nei singoli casi.

Una volta completata l'azione di verifica e mappatura dei processi, l'insieme dei videoprocessi realizzati rappresenterà il "Manuale Operativo ADM", vero e proprio compendio delle attività demandate ad ADM e importante tassello della Morfologia dell'Agenzia che si completa con l'analisi degli stakeholder e dell'effort.

L'eliminazione dei limiti imposti dalla disciplina del *turn over* e l'ingente numero di cessazioni previste hanno indotto, già dal 2020, a incrementare le acquisizioni di personale dall'esterno (mediante reclutamenti e mobilità) e tale obiettivo dovrà continuare a essere perseguito nel prossimo triennio.

### **5.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE**

Nel triennio sono previsti conferimenti di incarichi dirigenziali ex art. 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 nel numero consentito dalle disposizioni vigenti, ordinarie e speciali ricorrendo, in tale ultimo caso, alle facoltà assunzionali di cui l'Agenzia già dispone.

Nel 2023 è previsto, l'ingresso di 40 dirigenti di seconda fascia vincitori di apposito concorso RIPAM, che sarà indetto nel corrente anno nonché, ove consentito, di ulteriori unità mediante scorrimento della relativa graduatoria.

Nel 2023 si provvederà all'acquisizione di 10 dirigenti di seconda fascia vincitori dell'VIII corso-concorso indetto dalla SNA.

Nel corso del triennio è previsto il passaggio di 4 unità dalla seconda alla prima fascia (una unità nel 2021, una unità nel 2022 e due unità nel 2023).

Tavola n. 1 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale dirigenziale

Qualifica	Personale al 31.12.2020	USCITE 2021	ENTRATE 2021		Personale al 31.12.2021	USCITE 2022	ENTRATE 2022		Personale al 31.12.2022	USCITE 2023	ENTRATE 2023		Personale al 31.12.2023
			Assunzioni	Mobilità art. 19 c.5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia			Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia			Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti	
DIRIGENTI I Fascia (1)	18	2		1	17	-	-	1	18	-	-	2	20
DIRIGENTI II Fascia (2)	123	3	-	79	199	11		9	197	10	55	-	242
<b>DIRIGENTI</b>	<b>141</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>80</b>	<b>216</b>	<b>11</b>		<b>10</b>	<b>215</b>	<b>10</b>	<b>55</b>	<b>2</b>	<b>262</b>

(1) Escluso il Direttore dell'ADM, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (1 unità) e comma 5-bis (1 unità).

(2) Sono esclusi i 9 dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (inclusi tra quelli di I fascia), sono invece compresi i 5 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo e i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (21 unità) e comma 5-bis (4 unità).

Alle cessazioni previste per i dirigenti di seconda fascia si aggiungono i passaggi previsti dalla II alla I fascia (1 unità nel 2021, 1 unità nel 2022, 2 unità nel 2023).

(3) Il numero indicato per i dirigenti di II fascia (79), deve intendersi come valore massimo cui l'Agenzia farà ricorso solo in presenza di gravi criticità che impediscano il raggiungimento degli obiettivi di gettito prefissati. Nel caso l'Agenzia fosse costretta, per straordinarie esigenze, a far ricorso a conferimenti di incarichi dirigenziali ai sensi dell'art. 19, c. 6, D. Lgs 165/2001 nella misura massima ipotizzata, parte di detti incarichi, a scadenza, non sarà rinnovata per lasciar spazio alle assunzioni dei vincitori del concorso RIPAM.



## 5.2. PERSONALE APPARTENENTE ALLE AREE FUNZIONALI

Nel 2021 si prevede l'ingresso di 1.051 unità, così suddivise:

- 766 funzionari di III area – F1, vincitori della procedura indetta con determinazione n. 341753 del 5 ottobre 2020;
- 40 funzionari di III area – F1, vincitori del concorso per la provincia di Genova (D.L. 109/2018);
- 15 funzionari di III area – F1, vincitori del concorso per la provincia di Bolzano;
- 210 assistenti di II area – F3, vincitori della procedura a complessivi 460 posti indetta con determinazione n. 341773 del 5 ottobre 2020;
- 20 assistenti di II area – F3, vincitori del concorso per la provincia di Genova (D.L. 109/2018).

Si prevede altresì di concludere le progressioni verticali per il passaggio dalla seconda alla terza area, indette con determinazione n. 158536 del 22 ottobre 2019, per 180 unità.

Per il 2022 sono programmati gli ingressi di ulteriori 1.644 unità, così distinte:

- 654 funzionari di III area – F1, idonei della procedura indetta con determinazione n. 341753 del 5 ottobre 2020;
- 250 assistenti di II area – F3, vincitori della procedura a complessivi 460 posti indetta con determinazione n. 341773 del 5 ottobre 2020 e relativi al codice concorso ADM / AMM;
- 740 assistenti di II area – F3, idonei della procedura indetta con determinazione n. 341773 del 5 ottobre 2020.

Nel 2023 proseguirà l'acquisizione di idonei alle suddette procedure concorsuali mediante utilizzo delle risorse residue relative al budget 2022.

Nel triennio di riferimento continuerà anche l'acquisizione di personale tramite mobilità, nei limiti delle carenze di organico verificatesi e nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica, purché in possesso di pregressa esperienza in attività di polizia giudiziaria.

In particolare, si tratterà di nuove acquisizioni in comando che dovranno fronteggiare particolari situazioni di criticità di alcune realtà operative. Nel complesso, le procedure potranno apportare un incremento di circa 300 unità di personale nel corso del 2021 (150 di II area e 150 di II area).

Oltre alle posizioni di comando sopra specificate, ADM è disponibile a portare a conclusione l'acquisizione di ulteriori 8 unità nell'ambito della ricollocazione del personale dell'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana e di 12 unità di quella delle Camere di Commercio.

Tavola n. 2 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale delle Aree funzionali

ANNO	2020	2021					2022					2023			
Area	Personale al 31.12.2020 (1)	USCITE 2021	ENTRATE 2020		PROGRESSIONI VERTICALI 2020		Personale al 31.12.2021	USCITE 2022	ENTRATE 2021		Personale al 31.12.2022	USCITE 2023	ENTRATE 2022		Personale al 31.12.2023
			Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	Entrate	Uscite			Nuove assunzioni	Mobilità/comandi			Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	
TERZA AREA	5.703	299	821	162	180	-	6.567	231	654	-	6.990	273	-	-	6.717
SECONDA AREA	4.192	341	230	158	-	180	4.059	274	990	-	4.775	282	-	-	4.493
PRIMA AREA	55	4	-	-	-	-	51	3	-	-	48	6	-	-	42
<b>TOTALE AREE</b>	<b>9.950</b>	<b>644</b>	<b>1.051</b>	<b>320</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>10.677</b>	<b>508</b>	<b>1.644</b>	<b>-</b>	<b>11.813</b>	<b>561</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11.252</b>

(1) Il dato comprende il personale dell'ADM sia in servizio che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo (129 al 31 dicembre 2020), nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'ADM (113 al 31 dicembre 2020).

### Tavola n. 3 - Prospetto consistenza media personale per l'anno 2021

Consistenza media del personale	Piano 2021
Dirigenti	190
Totale Area 3°	6.494
Totale Area 2°	4.380
Totale Area 1°	49
<b>Totale personale</b>	<b>11.113</b>

La consistenza media per l'anno 2020 è stata complessivamente pari a 10.115; nel corso del 2021, quindi, si registrerà un incremento di circa il 10%.

### Tavola n. 4 - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2021

Tipologia	Previsione del Piano 2020	Previsione del Piano 2021	Variazione
Ore lavorabili lorde	1.829	1.850	21
Ore di assenza per ferie	230	230	-
Ore lavorabili	1.599	1.620	21
Ore di assenza per malattia	45	35	-10
Ore assenze per altre motivazioni	146	110	-36
Ore lavorabili ordinarie	1.408	1.475	67
Ore di straordinario	159	110	-49
Ore lavorate pro capite	1.567	1.585	18

La tabella contiene la previsione 2021 delle ore pro-capite, le cui ore di malattia, assenze per altre motivazioni e straordinario sono calcolate sulla base dei preconsuntivi 2020, ipotizzando la continuazione del lavoro agile anche per il primo semestre 2021.

## 6. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE

In coerenza con le misure adottate dal Governo in tema di lavoro pubblico a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, l'attività di formazione in modalità "a distanza", adottata come prioritaria nel corso del 2020 e che ha comunque consentito il raggiungimento di risultati soddisfacenti sia in termini quantitativi sia in termini di gradimento, proseguirà anche per il 2021.

Qualora le condizioni sanitarie lo permetteranno, accanto alla somministrazione di percorsi formativi in streaming, potranno essere realizzati anche corsi in modalità mista in modo da assicurare la massima efficacia nel raggiungimento degli obiettivi formativi prefissati.

In particolare, per il 2021 è stata individuata, come modalità preferenziale, l'erogazione dei corsi attraverso soluzioni *all-in-one* per *webinar* e videoconferenze (*Zoom, Skype for business, Teams*), che ben si coniugano con lo svolgimento dell'attività lavorativa in *smart working*.

Nel triennio si intende proseguire con l'individuazione di modalità innovative per lo svolgimento di percorsi formativi flessibili, che prevedano l'integrazione di diversi formati e tipologie didattiche, in modalità sincrona e asincrona, utilizzando diversi canali comunicativi e modalità di apprendimento.

Nel triennio 2021-2023 ADM perseguirà le strategie in materia di formazione mirando a valorizzare le competenze e le professionalità di dirigenti e funzionari chiave di ADM attraverso interventi formativi:

- nelle materie di *core business* (dogane, accise, giochi, tabacchi e antifrode) al fine di potenziare le capacità tecniche/professionali e sulle procedure doganali, per garantire la semplificazione degli adempimenti degli operatori (ONCE, FULL DIGITAL, ecc.).
- per lo sviluppo delle “*soft skills*”, al fine di fornire supporto metodologico/organizzativo/comportamentale per affrontare con rapidità i processi decisori e la gestione nel suo complesso. In quest'ultimo ambito tra le linee formative da sviluppare assumono un ruolo prioritario la gestione della comunicazione manageriale e le relazioni con i media. Aree strategiche da sviluppare e potenziare risultano anche quelle relative alle tematiche di innovazione tecnologica e semplificazione procedurale e della *cybersecurity*.

Per lo svolgimento delle attività di alta formazione nelle materie di *core business* è in progetto la stipula di una specifica convenzione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Proseguirà poi la somministrazione di corsi specialistici in lingua inglese (ma anche francese e spagnolo) rivolti al personale che partecipa in rappresentanza dell'ADM ad attività internazionali (gemellaggi, riunioni, programmi DOGANE/FISCALIS, visite di studio, ecc.) e saranno sviluppati percorsi formativi con altre autorità pubbliche nazionali ed europee (agenzie fiscali, forze di polizia, ecc.) volti a potenziare le sinergie operative in ambito di contrasto alle frodi, evasione fiscale, riciclaggio, gioco illegale e tutela dei minori, contraffazione, traffico illecito di armi, droga, rifiuti, alimenti e farmaci non rispondenti alla normativa sanitaria vigente.

Il personale neoassunto in forza di concorso o mobilità intercompartimentale fruirà di apposita formazione iniziale di base: in tale ottica saranno perfezionati programmi per assicurare una conoscenza iniziale di ADM e delle sue principali attività.

Saranno, altresì, pianificate attività rivolte al personale che si occupa di gestione e analisi delle banche dati di ADM (antifrode, personale, formazione, giochi, ecc.), finalizzate a formare il predetto personale sull'utilizzo di software per l'elaborazione dei dati e per analisi statistiche avanzate.

Lo svolgimento di tali iniziative formative, dato l'elevato livello di interattività ed il taglio pratico, volto allo scambio di esperienze e *best practices* in ambito gestionale, in linea generale, non potrebbe che avvenire in aula, modalità che meglio si presta al conseguimento degli obiettivi formativi attesi; ma, in considerazione dell'attuale situazione di emergenza epidemiologica, che non permette la realizzazione di corsi in modalità frontale, è allo studio la possibilità di realizzare tali attività in FAD senza inficiarne l'efficacia formativa.

Qualora tale modalità si rilevi inadeguata per il conseguimento degli obiettivi dell'alta formazione, si prevede la realizzazione in aula dei predetti corsi, al termine della situazione emergenziale.

Sul fronte più strettamente operativo, rimarrà di preminente interesse assicurare e migliorare la performance dei funzionari impegnati nelle tipiche attività istituzionali soprattutto presso le Direzioni territoriali, oltre che prevedere la formazione per la rotazione del personale negli ambiti più esposti al rischio corruzione, secondo quanto previsto dal Piano triennale di prevenzione della corruzione di ADM.

Obiettivo nel triennio di riferimento è altresì quello di migliorare gradualmente le competenze del personale nell'ambito dell'informatica di base e nell'utilizzo di strumenti utili alla gestione dell'attività lavorativa attraverso la produzione e la gestione di fogli elettronici (Excel, Word, PowerPoint).

ADM garantirà, poi, la formazione obbligatoria per i funzionari inquadrati nel ruolo di ADM con il profilo di ingegnere e di chimico; sarà, altresì, assicurata la formazione necessaria a sostenere le attività del

Comitato Unico di Garanzia con azioni volte a valorizzare la diversità (di genere, di orientamento sessuale, di origini etniche, di cultura o di abilità fisiche) all'interno dell'ambiente di lavoro.

## 7. LA STRATEGIA IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ

All'inizio del 2021, in coerenza con il ciclo della performance e ai sensi di quanto previsto dall'art. 48 del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle pari opportunità tra uomini e donne), ADM predisporrà il Piano triennale delle azioni positive 2021-2023, recante l'indicazione delle strategie volte a rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

Per azioni positive si intendono le misure temporanee e speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, sono finalizzate alla realizzazione della piena ed effettiva parità di opportunità tra individui, diversi fra loro in ragione di caratteristiche familiari, etniche, linguistiche, di genere, età, ideologiche, culturali, fisiche. La diversità così intesa deve costituire pertanto un'opportunità - e non un ostacolo - a una completa e reale fruizione dei diritti universali di uguaglianza e cittadinanza.

La strategia di settore, come elaborata con l'efficace contributo del Comitato Unico di Garanzia, è in sintonia con la direttiva n. 2/2019 del Ministro per la pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità e mira, per il 2021, in continuità con le strategie dei precedenti Piani triennali e con le azioni avviate medio tempore, a perseguire le seguenti direttrici:

- aggiornare il codice di condotta di ADM per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali, al mobbing e alle discriminazioni a tutela dell'integrità e della dignità delle persone, curando altresì la divulgazione delle misure e degli strumenti di autoregolamentazione;
- potenziare il ruolo del Comitato Unico di Garanzia e dei/delle Consiglieri di fiducia attraverso una sempre più stretta collaborazione con i soggetti che a vario titolo sono titolari di competenze operative nell'ambito delle pari opportunità e del benessere organizzativo, pianificando altresì percorsi formativi per i/le componenti del CUG e i/le Consiglieri/e di fiducia;
- avviare studi finalizzati all'introduzione del *Diversity manager*, figura che svolge il compito di riconoscere le differenze e di gestirle proficuamente, anche in termini di efficienza;
- potenziare l'informazione interna sul tema della flessibilità del lavoro, al fine di aggiornare costantemente il personale sulle opportunità offerte dalla normativa di settore (istituti a tutela di maternità e paternità, disciplina del part-time, smart working);
- adottare un sistema di valutazione finalizzato all'accrescimento delle competenze. Tra le finalità della valutazione delle prestazioni individuali deve rientrare l'acquisizione delle informazioni utili a impostare percorsi di formazione, sviluppo e carriera;
- favorire l'attivazione di convenzioni per i/le dipendenti nei seguenti settori: mobilità, studio e formazione, cultura, sport e tempo libero, gestione della famiglia, salute e previdenza. In particolare sarà dato maggiore impulso all'attivazione di convenzioni con asili-nido, scuole dell'infanzia, ludoteche, nursering, assistenza agli anziani;
- avviare lo studio volto alla promozione di campagne di sensibilizzazione mirate e di iniziative di prevenzione e di screening medici gratuiti o a costi agevolati, relative a patologie predeterminate e per l'istituzione di uno sportello psicologico con professionista esterno.

Al fine di promuovere misure utili a favorire le pari opportunità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il benessere organizzativo, sarà avviata l'istruttoria volta all'adozione dell'atto di disciplina in via ordinaria del ricorso al telelavoro - recante i criteri preferenziali di accesso alle procedure selettive per l'attribuzione di postazioni di telelavoro e le modalità di svolgimento delle procedure. Tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa consente infatti, da un lato, ai/alle dipendenti che si trovano in particolari situazioni personali e familiari una più agevole conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, dall'altro, all'Amministrazione di avvalersi, in maniera più stabile e continuativa, di numerose professionalità.

Sarà avviato inoltre uno studio volto a valutare l'opportunità di un monitoraggio del lavoro agile tramite la somministrazione ai/alle dipendenti di questionari, con l'obiettivo di individuare *best practices* in materia di lavoro agile nella fase di auspicata transizione dal contesto emergenziale a quello ordinario.

## 8. INIZIATIVE SOLIDALI

In applicazione dell'art. 24 del D.Lgs. n. 151 del 2015, l'art. 30 del CCNL prevede la facoltà per i dipendenti di cedere giorni di ferie e di riposo per festività soppresse già maturati al fine di consentire ad altri lavoratori dipendenti di assistere i figli minori che, per le particolari condizioni di salute in cui versano, necessitano di cure costanti. Agli inizi del 2020 sono state impartite istruzioni in merito alle modalità di attuazione del citato articolo 30 sia per le categorie di lavoratori che, in possesso dei requisiti previsti, ne possono beneficiare, sia per quanti intendano cedere le proprie giornate.

Inoltre, nel dicembre dello stesso anno è stato istituito un Fondo di solidarietà in favore degli eredi e/o delle persone conviventi dei dipendenti scomparsi prematuramente rispetto al collocamento in quiescenza. Il Fondo di solidarietà è operativo a partire dal 2021 con il contributo volontario dei dipendenti che possono manifestare la propria adesione tramite un applicativo accessibile dalla intranet aziendale.

Nel corso del 2020 è stata istituita una *task force* medica, operante al centro e presente su tutto il territorio, al fine di monitorare lo stato di salute del personale dell'Agenzia e fornire supporto per affrontare l'emergenza pandemica assicurando il rispetto dei protocolli sanitari garantendo la copertura H24 delle esigenze di assistenza dei dipendenti ADM, anche in relazione ad attività di prevenzione del contagio relative alla vicinanza del personale con conviventi, familiari o congiunti.

Tale *task force* è composta da medici ed impiegati individuati dai singoli uffici territoriali e coordinati da un Coordinatore scelto dall'Agenzia (Coordinatore Medico), medico esperto con requisiti professionali adeguati e specializzato in patologia clinica. Le attività proseguiranno nel 2021 in relazione all'andamento dell'emergenza sanitaria.

## 9. IL BUDGET ECONOMICO

L'articolo 4, comma 1 del vigente Regolamento di contabilità di ADM prevede che “Il Comitato di gestione, in coerenza e nel rispetto della convenzione prevista dall'art. 59, comma 2, del decreto n. 300/1999, delibera, entro i termini di cui all'art. 24, comma 1, lettera a) del D.Lgs. n. 91/2011, il budget economico annuale, che determina gli obiettivi economici e finanziari e articola le relative previsioni di spesa per le strutture di vertice centrali e periferiche ed è redatto in termini di competenza economica”.

Tale disposizione deve essere coordinata con quanto previsto dal Decreto legislativo n. 91/2011 - recante disposizioni di attuazione dell'art. 2 della Legge n. 196/2009 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili - che all'art. 24 ha fissato al 31 dicembre il termine per l'approvazione del bilancio di previsione per l'esercizio successivo e dal D.M. 27 marzo 2013, applicativo della suddetta previsione normativa, che ha precisato “criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica”.

Per l'anno 2021, ADM, nel rispetto delle indicazioni fornite dal Dipartimento delle finanze, ha predisposto i documenti di budget economico 2021 ed i relativi allegati che sono stati ritenuti conformi dal Collegio dei revisori dei conti in data 22 dicembre 2020 e presentato all'approvazione del Comitato di Gestione il 30 dicembre 2020. Il documento di budget economico 2021 è stato poi deliberato in data 21.04.2021. Il predetto documento prevede:

- entrate complessive per € 1.027,1 milioni. Tale importo si compone di € 893,8 milioni (al netto della riduzione di circa € 5 milioni da destinare al c.d. “Manutentore Unico” ex art. 12 D.L. 98/2011) iscritti sul Capitolo 3920 MEF della Legge di Bilancio per il 2020, di € 4,5 milioni relativi a ricavi propri stimati e 128,8 milioni di risorse da esercizi precedenti;

- uscite complessivamente stimate, necessarie per garantire l'operatività degli uffici dell'ADM, pari a circa € 1.027,1 milioni, di cui una spesa per investimenti di € 184,1 milioni che comprende tutti gli interventi progettuali di natura ICT e di qualificazione del patrimonio, ivi compresi quelli obbligatori in materia di sicurezza sul lavoro previsti dal D.Lgs. 81/2008.

I documenti di budget di ADM sono pubblicati sul sito internet nella sezione “Amministrazione trasparente - Bilanci - Bilancio preventivo e consuntivo - Budget previsionale” al seguente link:

<https://www.adm.gov.it/portale/agenzia/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo/budget-previsionale>.

## 10. IL BILANCIO DI ESERCIZIO

In conformità alle norme stabilite dal Codice Civile, ADM - persona giuridica di diritto pubblico, dotata di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria (art. 61 D.Lgs. n. 300/99) - predispone annualmente il bilancio di esercizio, costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico, dalla Nota Integrativa e dal Rendiconto finanziario, corredato dalla Relazione sulla Gestione.

La nota integrativa è redatta in base alle norme di cui all'art. 2423 e seguenti del Codice Civile, come modificati dal Decreto legislativo 18 agosto 2015, n. 139, ed integrata con le informazioni ritenute necessarie per una rappresentazione veritiera e corretta dei prospetti contabili, anche se non richieste da specifiche disposizioni di legge.

I bilanci dell'ADM sono pubblicati sul sito internet nella sezione “Amministrazione trasparente/Bilanci” al seguente link: <https://www.adm.gov.it/portale/agenzia/amministrazione-trasparente/bilanci>.

## 11. I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ 2020 IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI DI PIANO STRATEGICO 2020-2022

La situazione emergenziale derivante dalla diffusione del virus da Covid-19 ha avuto notevoli ricadute sull'economia del Paese con inevitabili impatti sulle priorità di azione di ADM. Conseguentemente, per il 2020 si è reso necessario adottare un Piano strategico particolarmente incentrato su obiettivi e linee di attività atti a garantire la corretta e tempestiva attuazione delle misure urgenti e delle disposizioni emanate dal Governo nel corso del primo semestre. Le attività principali svolte ai fini del conseguimento degli obiettivi contenuti nel Piano strategico 2020-2022, parte integrante della Convenzione 2020-2022 sottoscritta il 10 dicembre 2020, sono suddivise nelle seguenti tre aree strategiche d'intervento:

- *Sostenere la crescita e la competitività del paese, migliorare la qualità dei servizi resi e favorire la compliance dei contribuenti*, per raggiungere l'obiettivo di facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti;
- *Contrastare l'evasione, assicurare la legalità negli ambiti di competenza e concorrere alla sicurezza e alla tutela dei cittadini e degli operatori economici*, di cui fanno parte gli obiettivi “ottimizzare l'efficacia dei controlli diretti a contrastare l'evasione tributaria” e “presidiare la legalità e contribuire a proteggere i cittadini e gli operatori economici tenuto conto del contesto emergenziale derivante dalla diffusione dell'epidemia da COVID-19”;
- *Valorizzare le risorse a disposizione*, con l'obiettivo di assicurare un impiego del personale atto a garantire i servizi necessari alla ripresa economica tutelando la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro anche tramite il ricorso al lavoro agile.

Si riportano di seguito i risultati attesi ed i valori di consuntivo al 31 dicembre 2020 relativi agli obiettivi strategici presenti nel Piano della Convenzione 2020-2022.

## 11.1. SOSTENERE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ DEL PAESE, MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI RESI E FAVORIRE LA COMPLIANCE DEI CONTRIBUENTI

### Tavola n. 5 – ASI 1 - Risultati quali-quantitativi della produzione

Area Strategica "Sostenere la crescita e la competitività del paese, migliorare la qualità dei servizi resi e favorire la compliance dei contribuenti"		
Ob. 1. Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari e orientare i servizi offerti ai bisogni dei contribuenti/utenti		
Indicatori	Target 2020	Consuntivo 2020
Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	90%	97,7%
Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani (import, export e transito)	86%	95,6%
Servizi di pagamento disponibili su Opera che utilizza PagoPA	3	3
Percentuale di nuovi progetti avviati di digitalizzazione/istituzione di Zone Franche Doganali (ZFD)/Zone Economiche speciali (ZES)/ Zone logistiche semplificate/ Corridoi controllati/ progetti correlati allo sdoganamento in mare, attivati nei porti nell'ambito dell'accordo con l'Associazione dei porti italiani - ASSOPORTI rispetto al numero di Autorità di sistema Portuali + Autorità Portuale di Gioia Tauro	5%	87,5%
Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 25 giorni rispetto ai 45 previsti	70%	66,7%
Ob. 2. Favorire la compliance dei contribuenti		
Indicatori	Target 2020	Consuntivo 2020
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	12%	14%
Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	12%	13,8%

Relativamente agli indici presenti nell'obiettivo 2, va evidenziato che, pur in presenza delle disposizioni governative volte al contenimento della pandemia che hanno portato alla chiusura temporanea degli esercizi da sottoporre a controllo, ADM è riuscita a garantire un adeguato livello di presidio conseguendo i target prefissati.

La valutazione complessiva degli obiettivi 1 e 2 è positiva e pienamente in linea alle aspettative.



## 11.2. CONTRASTARE L'EVASIONE, ASSICURARE LA LEGALITÀ NEGLI AMBITI DI COMPETENZA E CONCORRERE ALLA SICUREZZA E ALLA TUTELA DEI CITTADINI E DEGLI OPERATORI ECONOMICI

Tavola n. 6 – ASI 2 - Risultati quali-quantitativi della produzione

Area Strategica “Contrastare l'evasione, assicurare la legalità negli ambiti di competenza e concorrere alla sicurezza e alla tutela dei cittadini e degli operatori economici”		
Ob. 3. Ottimizzare l'efficacia dei controlli diretti a contrastare l'evasione tributaria		
Indicatori	Target 2020	Consuntivo 2020
Numero dei controlli doganali	450.000	974.617
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	30%	46%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	45%	62%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	73%	76%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni di energia elettrica dei venditori ai clienti finali	65%	68%
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	60%	83,9%
Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	40%	70,4%
Accertamenti confermati in sede giurisdizionale	50%	69,76%
Ob. 4. Presidiare la legalità e contribuire a proteggere i cittadini e gli operatori economici tenuto conto del contesto emergenziale derivante dalla diffusione dell'epidemia da COVID-19		
Indicatori	Target 2020	Consuntivo 2020
Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti, inclusi quelli destinati al contrasto al Covid-19	30%	43,4%
Tasso di positività degli interventi attuativi concernenti il divieto di esportazione di dispositivi di protezione individuale e di quelli di ventilazione invasivi e non invasivi	2,2%	2,21%
Numero di provvedimenti di requisizione in uso o in proprietà da ogni soggetto pubblico o privato di presidi sanitari e medico-chirurgici, nonché di beni mobili occorrenti per fronteggiare l'emergenza sanitaria secondo l'ordinanza commissariale n. 1/2020	160	161
Numero operazioni di sdoganamento di strumenti e materiale medico-sanitario, nonché di dispositivi medici e di protezione individuale connessi all'emergenza epidemiologica (in miliardi)	3	7,7
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	20%	27,1%
Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	27%	25,4%

La valutazione complessiva degli obiettivi 3 e 4 è positiva e pienamente in linea con le aspettative.

### 11.3. VALORIZZARE LE RISORSE A DISPOSIZIONE

#### Tavola n. 7 – ASI 3 - Risultati quali- quantitativi della produzione

Area Strategica “Valorizzare le risorse a disposizione”		
Ob. 5. Ottimizzare l’impiego delle risorse a disposizione e garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro		
Indicatori	Target 2020	Consuntivo 2020
Percentuale di personale in smart working con accesso da remoto (V-APP)	80%	94%
Ore medie pro-capite di formazione a distanza	$4 \leq x \leq 6$	5,7

Il perdurare della pandemia e le conseguenti misure che si sono rese necessarie per la tutela della salute dei lavoratori hanno comportato l’estensione dello *smart working* al maggior numero possibile di dipendenti.

Il ricorso al lavoro agile per un periodo prolungato ha inoltre comportato un maggior ricorso alla formazione a distanza rispetto a quella tradizionale in modo da erogare comunque i corsi previsti nel Piano della formazione per il 2020.

La valutazione complessiva dell’obiettivo 5 “Ottimizzare l’impiego delle risorse a disposizione e garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro” è positiva ed anche superiore alle attese.

## 12. LA PIANIFICAZIONE PER IL TRIENNIO 2021-2023

### 12.1. IL CONTESTO ESTERNO ED IL QUADRO MACROECONOMICO

L’attività di ADM è fortemente condizionata dall’andamento del commercio estero, della produzione e consumo dei prodotti sottoposti ad accisa, nonché dall’evoluzione del settore giochi. Inoltre, anche nel 2021 ADM svolgerà la propria attività di regolazione, presidio e controllo in settori fortemente influenzati dalla pandemia da Covid-19 e dalle conseguenti misure di distanziamento sociale e *lockdown* selettivi che sono state introdotte specie a seguito del riacutizzarsi del virus nel quarto trimestre del 2020.

Nel 2021 l’andamento del commercio mondiale, compreso lo scambio dei prodotti energetici, sarà quindi influenzato dall’elevata diversificazione con la quale il virus si sta diffondendo nelle diverse aree del mondo, nonché dalle differenti politiche sanitarie e vaccinali che verranno adottate dalle singole nazioni. Per le economie asiatiche, oggi meno colpite dal Covid-19, si prevede infatti che già dal 2021 l’*import/export* si attesti su valori pre-crisi; di contro, per le economie occidentali la ripresa dovrebbe consolidarsi solo entro il 2022.

L’andamento del commercio transfrontaliero nel 2021 sarà verosimilmente influenzato da una serie di Trattati firmati sul finire del 2020; l’Accordo Asiatico di Libero scambio (Rcep), concluso tra l’Associazione delle nazioni del Sudest asiatico (ASEAN) e altri sei membri (tra cui la Cina) è - per esempio - destinato a dar vita al più grande blocco commerciale mondiale. L’area interessata, infatti, produce quasi un terzo (30%) del Pil mondiale e ospita 2,7 miliardi di consumatori.

Il *Comprehensive Agreement on Investment* (CAI), siglato tra l’UE e la Cina lo scorso 30 dicembre, si propone invece di fornire un unico *framework* legale agli investimenti tra le due parti migliorando, le condizioni di accesso ai mercati ai rispettivi mercati.

Infine, il recente accordo (GUUE L 408 del 4 dicembre 2020), sulla cooperazione in materia di indicazioni geografiche e sulla loro protezione, parimenti definito tra l’Unione europea e il governo della Repubblica popolare cinese, consentirà ai prodotti europei, dotati di indicazioni geografiche, di godere di una migliore

protezione sul mercato cinese rispetto a prodotti simili la cui origine non è precisata dall'indicazione geografica.

In ambito europeo primaria rilevanza assume il *EU-UK Trade and Cooperation Agreement (TCA)* pubblicato in Gazzetta Ufficiale UE con un atto giuridico (L 444/2020) del 31 dicembre 2020, in quanto destinato a regolare i rapporti tra UE e Regno Unito dopo la *Brexit*. Tale accordo, sebbene sia entrato in vigore il 1° gennaio 2021, troverà applicazione in via provvisoria fino al 28 febbraio 2021 in attesa della ratifica definitiva da parte del Parlamento europeo.

La principale novità del TCA è rappresentata dall'aver cancellato i dazi doganali e le quote di importazione dei prodotti, che si sarebbero dovuti applicare in caso di *no deal*; trattasi di un risultato particolarmente positivo per l'industria nazionale, considerando che l'Italia esporta annualmente verso il Regno Unito prodotti per 25 miliardi di euro. Il trattamento agevolato consente agli esportatori italiani ed europei, anche ove non iscritti nel sistema unionale Rex, di compilare, per tutto il 2021, attestazioni di origine per le esportazioni verso il Regno Unito anche in assenza di una precedente dichiarazione del fornitore.

A livello nazionale, in questo panorama dinamico, caratterizzato da un fenomeno pandemico ancora in essere e da relazioni internazionali estremamente fluide, si collocano le previsioni dell'ISTAT che prevedono, a fronte di un calo del PIL italiano nel 2020 del -8,9%, una ripresa parziale dell'economia nazionale nel 2021 del +4,0%; in tale contesto si stima che le esportazioni possano registrare nel 2021 un +7,9%, rispetto al crollo del 2020; parimenti le importazioni potrebbero aumentare del 7,8%. Trattasi di valori tendenziali posto che soprattutto le importazioni, in quanto fortemente condizionate dall'andamento della domanda nazionale, risentiranno delle politiche a sostegno del lavoro, nonché della definizione delle misure legate al *Recovery and Resilience Facility Program*<sup>[7]</sup> e al *Next Generation EU (NGEU)*.

Proprio con riferimento al *NGEU* si evidenzia che il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), presentato al Consiglio dei ministri il 12 gennaio 2021, prevede una serie di interventi connessi al settore della logistica<sup>[8]</sup> ritenuti essenziali per rendere le aziende italiane operanti nell'import/export maggiormente competitive. Il Piano evidenzia la necessità di realizzare il cosiddetto *"ultimo miglio"* per i porti di Venezia, Ancona, Civitavecchia, Napoli, Salerno, in quanto infrastrutture necessarie per garantire *"un rapido collegamento fra la linea ferroviaria e complesso portuale"*, di adeguare i porti italiani (in particolare di quelli Genova e Trieste) al *"fenomeno del gigantismo navale"*, di procedere alla digitalizzazione della catena logistica, attraverso un investimento significativo che consenta di *"portare banda larga e 5G nei nodi principali snodi"*. Tali obiettivi presuppongono importanti riforme che il PNRR intende attuare, quali: la semplificazione dei procedimenti per l'aggiornamento della pianificazione portuale e delle procedure della logistica, la digitalizzazione dei documenti, con particolare riferimento *"all'adozione della CMR elettronica, alla spedizioni merci, alla individuazione dei laboratori di analisi accreditati"*, la realizzazione di un apposito portale a servizio dello Sportello Unico Doganale, che possa consentire *"l'interoperabilità con le banche dati nazionali ed il coordinamento da parte della dogana delle attività di controllo"*, la riduzione dei consumi energetici legati alle attività di movimentazione merci.

Con riferimento al settore accise, la pandemia da Covid-19 ha chiaramente condizionato anche il settore energetico. Come evidenziato infatti nella sintesi del *"preconsuntivo petrolifero 2020"* pubblicato il 10 dicembre 2020 da Unione Energie per la Mobilità (U.N.E.M.), i consumi complessivi di energia nel 2020 hanno subito una riduzione del 10,6% rispetto al 2019; tra le fonti più colpite il petrolio, che è diminuito del 17,4%. Di contro, le fonti rinnovabili, con un più 2,6%, sono le uniche ad avere fatto registrare un segno positivo, in larga parte dovuto all'aumento della produzione idrica e fotovoltaica, nonché alla priorità di dispacciamento nella copertura della domanda di energia elettrica.

Per i consumi petroliferi totali nel 2021, l'U.N.E.M. stima un ritorno alla crescita a partire dal secondo trimestre dell'anno che si dovrebbe consolidare nel terzo, permettendo così di recuperare circa la metà

<sup>[7]</sup> I.S.T.A.T., *"Le prospettive per l'economia italiana nel 2020-2021"* - report del 3 dicembre 2020.

<sup>[8]</sup> P.N.R.R. evidenzia che *"a causa delle inefficienze del settore, le nostre imprese pagano, infatti, un extra costo della logistica superiore dell'11% rispetto alla media europea"* (pag. 102).

delle perdite registrate nel 2020 (5,3 milioni di tonnellate). Il contributo maggiore dovrebbe arrivare dai trasporti stradali, grazie a benzina e gasolio che insieme dovrebbero garantire il 69% del recupero.

La ripresa dei consumi, sempre secondo l'U.N.E.M., dovrebbe portare anche ad un recupero del gettito fiscale derivante dalle accise che nel 2020 è stimato pari a 21,6 miliardi di euro (-4,7 miliardi rispetto al 2019), di cui 20,5 derivanti dai soli carburanti (-4,5 miliardi rispetto al 2019, di cui 1,5 dalla benzina e 3 dal gasolio). Nel 2021, sempre per i carburanti, si stima invece un gettito intorno ai 23,4 miliardi di euro (6,7 dalla benzina e 16,7 dal gasolio), mentre il gettito totale delle accise dovrebbe attestarsi intorno ai 24,6 miliardi di euro.

Per quanto riguarda il mondo del gioco legale, i periodi di *lockdown* e le restrizioni adottate per fare fronte alla seconda ondata della pandemia hanno prodotto per le casse dell'Erario una perdita superiore ai 4 miliardi di euro<sup>[9]</sup>. Considerando la chiusura dei punti gioco per quasi 6 mesi nel corso del 2020, la stima dei ricavi fiscali per lo Stato (complessivo per i due canali fisico ed online) a fine 2020 potrebbe raggiungere i 7 miliardi di euro, pari a oltre 4,5 miliardi di euro in meno rispetto al 2019.

L'80% circa del calo degli introiti è imputabile alla perdita di gettito registrata dal canale *retail* (sale gioco, agenzie di scommesse e Bingo) a cause delle chiusure imposte nell'anno ma anche perché una parte dei giocatori si sono spostati sul gioco illegale così come hanno dimostrato i numerosi interventi di repressione effettuati in più di 50 capoluoghi di provincia con il controllo di 250 sale illegali.

Le chiusure e le misure di restrizioni ancora in atto lasciano presagire il rischio di una ulteriore erosione del mercato legale in favore di quello d'azzardo e, di fatto, illegale. I rischi di chiusura delle attività economiche riguardano principalmente piccole imprese familiari di gestione di un'agenzia di scommesse o esercizi pubblici a cui viene meno il contributo della raccolta di gioco attraverso apparecchi, necessario alla copertura di quota parte dei costi di gestione dell'esercizio stesso, quali le utenze. L'emergenza epidemiologica e il blocco totale della raccolta del gioco pubblico che essa ha comportato ha un impatto profondo non solo sulle entrate erariali derivanti dal gioco ma anche sugli stessi bilanci dei concessionari di Stato con effetti ancora totalmente da individuare sul quadro economico complessivo e sullo stesso equilibrio delle concessioni.

Il mercato dei tabacchi è stato caratterizzato da un calo della vendita delle sigarette senza precedenti (-6,80% in due anni), grazie alle campagne di sensibilizzazione contro il fumo e alla sostituzione delle sigarette con sigarette elettroniche e prodotti a tabacco riscaldato. Inoltre, durante l'emergenza Covid, si calcola che circa 600 mila persone abbiano smesso di acquistare sigarette. Di queste, circa 500 mila sono passate alle sigarette elettroniche e al tabacco riscaldato, mentre circa 100 mila hanno smesso del tutto di fumare. Fino al 2018, l'Italia risultava tra i Paesi con la tassazione più alta in UE sui prodotti di nuova generazione senza combustione, rispetto a quella applicata alle sigarette. Nel 2018, la tassazione su tutti i prodotti di nuova generazione senza combustione è stata modificata dal Parlamento italiano, che ne ha definito livelli in linea a quelli medi applicati negli altri Paesi dell'Unione Europea.

Importanti novità per i cosiddetti prodotti succedanei ai tabacchi sono state introdotte con la L. 30 dicembre 2020, n. 178 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2021-2023. L'articolo 1, commi 1124 e 1126, innovando, rispettivamente, l'art. 62 *quater* e 39-*terdecies* del D.Lgs. n. 504/95 hanno progressivamente elevato (dal 2021 al 2023) l'imposta di consumo su tutti i prodotti da inalazione costituiti da sostanze liquide, contenenti o meno nicotina, ad esclusione di quelli venduti come medicinali, nonché sui tabacchi da inalazione senza combustione<sup>[10]</sup>. Inoltre - nell'ottica di equipararne la disciplina alla normativa vigente in materia di tabacchi - dal 1° aprile 2021 i prodotti da inalazione potranno circolare esclusivamente se vi verranno applicati appositi contrassegni di legittimazione e di avvertenza, adottati con determinazione del Direttore Generale; parimenti - sempre con determinazione del Direttore Generale - saranno stabilite le modalità e i requisiti per l'autorizzazione alla vendita e per l'approvvigionamento dei prodotti in questione.

<sup>[9]</sup> Dipartimento delle finanze - Bollettino delle entrate dei primi 11 mesi del 2020.

<sup>[10]</sup> ADM – Determinazioni direttoriali prott. nn. 16588/RU/2021 e 498043/RU/2020.

## 12.2. IL CONTESTO INTERNO

La diffusione del virus COVID-19 iniziata nel 2020 produrrà i suoi effetti anche nel corso del nuovo anno sebbene l'avvio della vaccinazione, avvenuto contemporaneamente in tutti i Paesi della UE a fine dicembre, lascia intravedere spiragli per una soluzione del problema.

Dando seguito all'ordinanza n. 6 del 28 marzo 2020 del Commissario straordinario per l'attuazione e il coordinamento delle misure di contenimento e contrasto dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, ADM ha tempestivamente adottato ogni azione utile allo sdoganamento diretto e celere dei dispositivi di protezione individuale (DPI) e degli altri beni mobili necessari al contrasto alla diffusione del virus.

Inoltre, con decisione della Commissione Europea del 3 aprile 2020 è stata disposta l'esenzione da dazi e iva doganali se la merce utile al contrasto al Covid-19 è destinata a determinati soggetti individuati dalla Decisione comunitaria ed è importata per la distribuzione gratuita.

A tale riguardo, ADM ha anche sottoscritto protocolli d'intesa con regioni, enti territoriali e associazioni di categoria al fine di ammettere a una speciale procedura di svincolo diretto, in esenzione d'IVA e dazi doganali, i DPI e le mascherine importate per essere distribuite gratuitamente ai dipendenti delle imprese e degli esercizi facenti capo alle singole associazioni.

Nella consueta ottica collaborativa e al fine di contrastare efficacemente il Covid-19, in data 23 dicembre 2020, ADM e l'Istituto superiore di sanità hanno siglato un apposito protocollo operativo avente ad oggetto sia i *“prodotti importati nel territorio nazionale e destinati all'utilizzo come mezzi di contrasto al Covid-19”* che i *“prodotti generici che, consapevolmente e su base volontaria, possono essere utilizzati dalla popolazione come forma di protezione ambientale non specificamente mirate al contrasto al COVID-19”*. Relativamente a detti beni, ADM *“metterà a disposizione dell'ISS, il proprio patrimonio informativo nell'ambito chimico-merceologico dei propri laboratori per condurre, in relazione agli strumenti e alle competenze a disposizione, analisi merceologiche e chimiche idonee ad attestare la qualità di merci, beni e prodotti, la loro conformità alle leggi vigenti, la loro eventuale pericolosità per la salute dei cittadini e l'autenticità delle loro certificazioni, dichiarazioni di conformità e marcature CE”*.

Relativamente ai controlli doganali, permanendo le condizioni imposte dalla pandemia, l'azione di ADM resterà orientata al raggiungimento del duplice obiettivo di assicurare la fornitura di beni di consumo essenziali e fornire un adeguato livello di protezione del personale. L'attività di controllo continuerà in modo da ridurre la presenza fisica degli addetti allo sdoganamento così da effettuare prevalentemente i controlli fisici obbligatori per espressa disposizione normativa o di una autorità giudiziaria<sup>[11]</sup>; e privilegiando i controlli documentali, sia allo sdoganamento che a posteriori.

In tema di Brexit, scongiurata l'ipotesi del *no deal* grazie all'accordo siglato prima della fine dello scorso anno, ci saranno comunque impatti per la logistica e le imprese dal momento che le procedure alle frontiere potrebbero essere rallentate da dichiarazioni doganali, licenze, formalità e certificazioni, test di conformità e controlli. Per tali ragioni, al fine di facilitare l'espletamento degli adempimenti doganali - soprattutto per gli operatori economici che nel commercio internazionale sono stati maggiormente interessati solo o prevalentemente a movimenti intraunionali e che, anche alla luce dell'accordo raggiunto tra UE ed UK, dovranno operare su mercati extra-UE - ADM ha emanato la circolare n. 49/2020, pubblicata nuovamente il 30 dicembre 2020 con prot. n. 495536, con cui ha inteso:

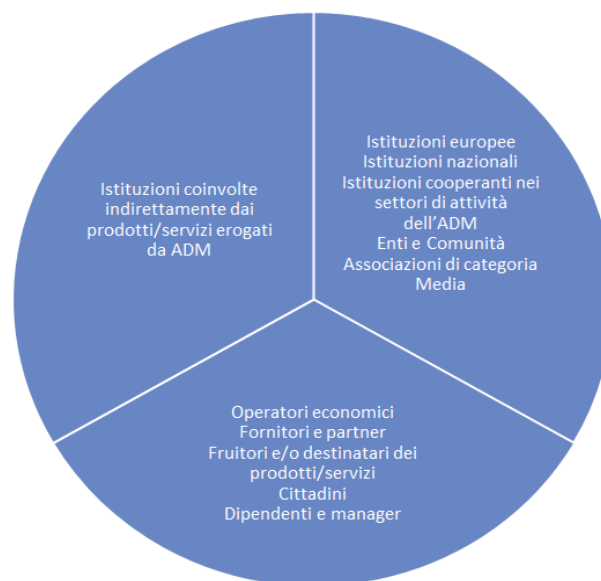
- attuare alcuni interventi di semplificazione e snellimento delle procedure di carattere doganale connesse alle operazioni di esportazione;
- richiamare l'attenzione su adempimenti previsti dalla normativa unionale in materia di esportazione che, correttamente attuati, consentono agli operatori di usufruire di benefici fiscali (non imponibilità/abbuono o rimborso ai fini IVA e accise) e velocizzazione delle procedure connesse alle operazioni di esportazione.

<sup>[11]</sup> Direttiva del Direttore Generale dell'ADM n. 4 emanata con nota n. 93201/RU del 17 marzo 2020.

Nel 2021 ADM continuerà a fornire il proprio supporto agli operatori economici tramite i propri canali di comunicazione ed attraverso l'organizzazione di *open hearings* dedicati alla Brexit allo scopo di discutere dei contenuti dell'Accordo commerciale e di cooperazione fra Unione Europea e Regno Unito di diretto impatto sull'operatività doganale.

### 12.2.1. RELAZIONI E COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

I rapporti con gli *stakeholder* rappresentano una priorità per ADM in quanto gli stessi guidano il miglioramento della progettazione ed erogazione dei servizi forniti.



Nel corso degli anni, ai tradizionali strumenti di dialogo e comunicazione quali, ad esempio, i tavoli di confronto, il servizio URP telematico, la stampa specializzata ed il sito web istituzionale, ADM ha fatto progressivamente ricorso ai nuovi canali social al fine di raggiungere tutti i potenziali portatori di interesse.

L'Agenzia utilizza i *social media* come veicolo di promozione delle proprie finalità istituzionali e per favorire la partecipazione e il dialogo con cittadini e utenti, nell'ottica della trasparenza e della condivisione.

I contenuti pubblicati sono di carattere istituzionale e comprendono comunicazioni sulle attività e i servizi erogati, comunicati stampa, pubblicazioni e documenti ufficiali, novità normative, informazioni su iniziative ed eventi, immagini e video istituzionali.

Attraverso i propri canali social, ADM condivide e rilancia contenuti di pubblico interesse, pubblicati anche da altri utenti interagendo con i cittadini.

ADM è presente su LinkedIn, Instagram, YouTube, Twitter e Facebook con un numero di iscritti e *follower* in continua crescita.

Tra le molte iniziative intraprese nel 2020 si segnala il *restyling* della intranet aziendale e del sito internet istituzionale in cui sono stati inseriti anche nuovi elementi grafici che ne facilitano la fruizione, come ad esempio un carousel (ovvero, un banner animato) per il rimando agli argomenti di maggior interesse ed una sezione dedicata all'emergenza COVID-19.

E' stata costantemente aggiornata la sezione del sito dedicata alla Brexit sulla quale sono stati anche tenuti numerosi eventi informativi.

Tramite il sito istituzionale sono stati organizzati numerosi eventi sotto forma di *open hearing* (in modalità zoom), non potendosi svolgere incontri fisici con i destinatari e potenziali interessati agli argomenti trattati.

Inoltre, a seguito della revisione del proprio assetto organizzativo, ADM ha avviato a fine febbraio 2020 la verifica e la mappatura dei propri processi operativi e ha adottato nuove modalità descrittive dei processi che vengono via via analizzati, realizzando animazioni e video che ne consentano la rappresentazione trasparente e dinamica. In questo modo sono illustrati in maniera chiara e immediatamente fruibile sia i passaggi operativi sia le interrelazioni tra soggetti, pubblici e privati, a vario titolo coinvolti in ciascun processo; al contempo sono sempre riepilogate, in modo chiaro e puntuale, le “regole del gioco”, vale a dire le disposizioni nazionali o sovranazionali così come le norme e le istruzioni amministrative applicabili nei singoli casi.

Una volta completata l'azione di verifica e mappatura dei processi, l'insieme dei videoprocessi realizzati rappresenterà il “Manuale Operativo ADM”, vero e proprio compendio delle attività demandate ad ADM e importante tassello della Morfologia di ADM che si completa con l'analisi degli *stakeholder* e dell'*effort*.

Allo scopo di uniformare l'operato di ADM e definire le *best practice* che i dipendenti devono seguire, le prassi e le consuetudini vengono formalizzate sotto forma di Linee di Indirizzo per l'Uniformità dell'Azione amministrativa (LIUA) e pubblicate in una apposita sezione della intranet.

Infine, per realizzare ampi programmi di interesse comune e per regolamentare future attività da svolgere in collaborazione stabile con altri Enti e Autorità, l'ADM ha stipulato una serie di convenzioni, protocolli o accordi quadro tra i quali si annoverano quelli conclusi con la LUISS (Libera università internazionale degli studi sociali Guido Carli), con l'ANCI (Associazione Nazionale Comuni Italiani), con ASSOPORTI (Associazione dei Porti Italiani) e con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti.

### 12.3. LE LINEE STRATEGICHE PER IL TRIENNIO 2021-2023

In coerenza con l'Atto di indirizzo per il conseguimento delle politiche fiscali per il triennio 2021-2023 del Ministro dell'economia e delle finanze, ADM nel corso del 2021 orienterà le proprie attività sulla base delle seguenti linee strategiche:

1. In relazione all'emergenza epidemiologica da COVID-19:
  - a. facilitare le procedure di sdoganamento e la circolazione del materiale sanitario e dei dispositivi di protezione individuale;
  - b. assicurare la piena attuazione dei provvedimenti di requisizione delle apparecchiature ed equipaggiamenti sanitari da destinare alle strutture ospedaliere e alla Protezione Civile;
  - c. attuare tempestivamente le misure di semplificazione previste per favorire le attività industriali finalizzate alla produzione di materiale igienizzante con impiego di alcole etilico;
  - d. assicurare un utilizzo del personale atto a garantire i servizi amministrativi necessari alla ripresa delle attività economiche, commerciali e industriali secondo il programma stabilito dai provvedimenti del Governo, ricorrendo a modalità compatibili con la tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro e, laddove possibile, al lavoro agile.
  - e. svolgere ogni altra attività prevista da disposizioni normative;
2. Sviluppare la *customs* e la *fiscal compliance* secondo la regolamentazione doganale e fiscale della UE anche attraverso l'ottimizzazione dei tempi delle procedure e degli adempimenti, integrando il momento doganale nella catena logistica e incentivando la semplificazione dei processi di rilascio delle procedure autorizzative.
3. Semplificare le modalità di attuazione dell'adempimento spontaneo da parte dei contribuenti incrementando gli elementi di differenziazione di trattamento, con il riconoscimento da parte dell'Autorità Doganale anche di maggiori agevolazioni procedurali, tra gli operatori economici meritevoli di fiducia e

quelli non valutati positivamente e da monitorare al fine di tutelare gli interessi erariali nonché gli interessi competitivi delle aziende che operano sul mercato.

4. Favorire l'adempimento spontaneo dei contribuenti, sviluppando ulteriori servizi digitalizzati che amplino i controlli on-line secondo i paradigmi ONCE (un solo invio/un solo controllo) e FULL DIGITAL, nonché promuovendo le forme di pagamento elettronico, in sintonia con il piano c.d. "Italia cashless".

5. Contribuire alla digitalizzazione della catena logistica del Paese in riferimento agli aeroporti, ai porti, agli interporti, alle ferrovie, all'autotrasporto, promuovendone l'ammmodernamento e l'ampliamento, per rendere più attrattivo il sistema Paese e anche per rendere più efficace e sostenibile il sistema di mobilità delle merci legato all'import e all'export.

6. Promuovere iniziative di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, ivi incluse forme avanzate di comunicazione preventiva, per favorire la conoscenza della normativa unionale e nazionale.

7. Governare gli impatti della Brexit sull'operatività della dogana in funzione dei contenuti degli accordi che si andranno a stipulare tra UE e Regno Unito, assicurando un'adeguata informazione agli stakeholder sui connessi aspetti tributari e procedurali, nonché appropriate soluzioni tecnico-gestionali idonee a garantire l'operatività degli snodi doganali maggiormente interessati.

8. Rafforzare il sistema di analisi del rischio nel campo dei controlli relativi al denaro contante a seguito dei viaggiatori da e verso l'estero, nonché rafforzare il sistema di analisi del rischio nel campo dei controlli relativi a flussi commerciali verso l'estero.

9. Consolidare gli strumenti di contrasto a ogni forma di contrabbando, anche con riferimento ai tabacchi lavorati e ai prodotti energetici, alle frodi fiscali nel settore dell'IVA intracomunitaria.

10. Rafforzare l'attività di *intelligence*, anche attraverso lo sviluppo di strumenti tecnologici di controllo predittivo, mediante il trattamento razionale delle informazioni che tengano conto degli elementi sintomatici fra loro coordinati a sistema con il requisito della concordanza.

11. Assicurare un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano nell'ambito delle transazioni commerciali on-line con Paesi al di fuori della UE per garantire la riscossione della fiscalità applicabile a tali merci (dazi e IVA) nonché l'implementazione dei sistemi informatici di gestione degli scambi commerciali legati alle piattaforme digitalizzate (*e-commerce*), assicurando l'interoperabilità con i sistemi nazionali ed europei e per supportare la capacità competitiva degli operatori del settore attraverso la semplificazione e la velocizzazione delle connesse procedure doganali.

12. Monitorare l'andamento del mercato dei prodotti da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti, per la razionalizzazione della rete di vendita, per il controllo della produzione, distribuzione e circolazione dei prodotti da fumo, del contenuto delle sigarette e delle indicazioni obbligatorie stampate sulle confezioni e rafforzare la vigilanza sul rispetto del divieto di vendita dei prodotti da fumo ai minori di anni diciotto.

13. Potenziare all'interno degli spazi doganali le attività di tutela della sicurezza dei consumatori della UE, della proprietà intellettuale, dei beni culturali, delle specie in via di estinzione, anche tramite la sottoscrizione di appositi protocolli d'intesa con le altre autorità nazionali e internazionali preposte, implementando studi e analisi dei fenomeni e dei rischi connessi al commercio internazionale.

14. Monitorare il contenzioso nazionale al fine di individuare le possibili aree di intervento in chiave deflattiva e assicurare il funzionamento del processo tributario telematico individuando ogni elemento utile a migliorarne l'operatività sul territorio.

15. Potenziare le attività di tutela della salute dei cittadini italiani e dell'UE attraverso il mantenimento degli elevati standard di qualità nell'analisi tecnico-scientifica dei prodotti esaminati dai Laboratori chimici dell'Agenzia anche attraverso meccanismi di certificazione di qualità.



16. Fornire il supporto tecnico necessario al Governo per la regolamentazione del settore dei giochi, anche attraverso la conoscenza delle abitudini di gioco della popolazione, al fine di efficientare e razionalizzare gli strumenti di contrasto al gioco patologico e aumentare il livello di sicurezza e le possibilità di controllo della rete del gioco pubblico anche *on line*.

17. Sviluppare il sistema di monitoraggio dell'offerta di gioco legale, il Registro Unico degli operatori del gioco pubblico e l'integrazione con i sistemi delle altre Autorità coinvolte; ciò al fine di verificare l'andamento dei volumi di gioco e la relativa distribuzione sul territorio nazionale, con particolare attenzione alle aree più soggette al rischio di concentrazione di giocatori affetti dal disturbo da gioco d'azzardo.

18. Rafforzare l'attività di contrasto e repressione del gioco illegale, tramite il coinvolgimento del Comitato per la prevenzione e la repressione del gioco illegale (Co.Pre.Gi.), anche attraverso l'utilizzo delle operazioni di gioco di cui all'art. 29 del decreto-legge 26 ottobre 2019, n. 124 e lo sviluppo di banche dati qualitative in grado di fornire indici di rischio degli operatori e consolidando la collaborazione con le istituzioni competenti in materia di antiriciclaggio e flussi finanziari.

19. Rafforzare l'attività di controllo sul divieto di gioco ai minori, anche in cooperazione con le Forze dell'ordine, con particolare riferimento al controllo sugli ingressi negli esercizi e sugli apparecchi muniti di meccanismi idonei ad impedire ai minori di età l'accesso al gioco, quali il corretto funzionamento di quello finalizzato all'utilizzo della tessera sanitaria.

20. Promuovere attività di studio e analisi per la formulazione di proposte normative e contribuire alla realizzazione di una riforma complessiva del gioco pubblico in modo da assicurare, ad invarianza di gettito erariale, l'eliminazione dei rischi connessi al disturbo da gioco d'azzardo, contrastare il gioco illegale e le frodi a danno dell'erario.

21. Semplificare e digitalizzare le procedure relative alla presentazione di istanze, dichiarazioni, rimborsi, alla tenuta delle contabilità e delle metodologie di pagamento nel settore delle accise utilizzando anche l'interoperabilità con altri Enti, favorendo il contrasto alle frodi anche mediante l'utilizzo di tecnologie innovative quali intelligenza artificiale, *Internet of things* ed altre tecnologie innovative.

22. Assicurare l'azione del "*mobility manager*" nelle aree metropolitane per l'adozione di un piano degli spostamenti dei dipendenti, anche attraverso la fruizione del lavoro agile nel rispetto della tutela dell'ambiente, in applicazione dei provvedimenti adottati dal Governo.

#### **12.4. LE INIZIATIVE INNOVATIVE A SOSTEGNO DELLA VELOCIZZAZIONE DELLE TRANSAZIONI COMMERCIALI E DELL'EFFICACIA DELL'AZIONE DI CONTRASTO ALLE FRODI.**

La missione delineata nelle norme della UE e nazionali è caratterizzata da una particolare complessità operativa dovuta all'esigenza di effettuare controlli sui traffici commerciali in tempo reale. Per svolgere con efficacia tale compito ADM, in coerenza con la regolamentazione comunitaria e le relative linee di indirizzo, adotta, per lo svolgimento dei controlli sulle merci in importazione, esportazione e transito, una metodologia di carattere selettivo su tutte le dichiarazioni (da e per paesi terzi), fondata sul sistema di analisi dei rischi.

Attraverso la procedura informatizzata del "Circuito doganale di controllo" (CDC), integrata dall'analisi di rischi locale, vengono selezionate le operazioni doganali da sottoporre ai diversi livelli di controllo:

- controllo fisico delle merci (VM);
- controllo mediante l'ausilio degli "scanner" (a raggi-x) dei mezzi di trasporto e dei container (CS);
- approfondito controllo documentale della dichiarazione e della documentazione allegata (CD);

- controllo automatizzato (CA), cioè la merce viene immediatamente rilasciata alla disponibilità della parte quando i parametri analizzati da sistema (compresa la presenza dei certificati e autorizzazioni richiesti) indicano la mancanza di profili di rischio.

Ai tradizionali controlli sopra evidenziati si affiancano, sulla base della relativa normativa comunitaria, anche i controlli che mirano a garantire soprattutto la sicurezza dei cittadini nei confronti di atti terroristici, attacchi con armi di distruzione di massa, attività della criminalità organizzata, come traffico di stupefacenti, di tabacchi o di armi che possano sostenere finanziariamente attività pericolose per la collettività.

I potenziali elementi di rischio sono definiti, a livello generale, con riferimento a indicatori di rischio di tipo oggettivo, quali ad esempio la tipologia delle merci, l'origine, la provenienza e la destinazione, il trattamento fiscale, ecc. e soggettivo quali, ad esempio, gli eventuali precedenti che riguardano l'operatore economico, risultanti dalla Banca Dati Antifrode (che contiene tutte le violazioni amministrative e penali rilevate dagli Uffici delle dogane) o segnalati dall'Ufficio Antifrode dell'Unione Europea (OLAF), da altre amministrazioni, dalle forze di polizia, ecc.. Tutti questi elementi vengono costantemente elaborati in connessione con l'andamento e le variazioni dei flussi di traffico, anch'essi oggetto di studio e monitoraggio.

Il sistema dei controlli doganali si avvale anche del prezioso contributo fornito da apparecchiature scanner a raggi-x utilizzate per la verifica dei container ed installate presso le più importanti dogane portuali o interne (vedi cartina di dislocazione).

### Dislocazione territoriale degli scanner



In conclusione, il sistema di controlli adottato da ADM è basato sulle più evolute tecniche di analisi dei rischi volte a eliminare ritardi che possano rivelarsi pregiudizievoli per la fluidità dei traffici commerciali. Il servizio di sdoganamento *on line*, che integra le attività di controllo, processa mediamente un'operazione ogni 1,5 secondi. Nell'ambito delle procedure telematiche si colloca anche lo "sdoganamento in mare" che, in determinate condizioni, consente la presentazione delle dichiarazioni doganali quando le merci sono ancora in viaggio verso i porti nazionali, con la riduzione e, in molti casi, l'eliminazione dei tempi di

stazionamento delle merci contenute nei container nei terminal di sbarco, con conseguenti riduzione dei costi.

## 12.5. LE PIÙ RECENTI INNOVAZIONI

Il D.L. n. 104 del 14 agosto 2020, recante misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia, convertito con modificazioni dalla legge n. 126 del 13 ottobre 2020, all'articolo 103 ha previsto la possibilità per il Ministro dell'economia e delle finanze di costituire una apposita società *interamente partecipata da ADM (Qualitalia S.p.a.)* al fine di consentire di svolgere, con criteri imprenditoriali, una serie di servizi a tutela dei consumatori e del *Made in Italy*.

In particolare, servendosi dei laboratori all'avanguardia e del personale altamente qualificato di ADM, la nuova società potrà rilanciare a condizioni di mercato un "*bollino di qualità per la certificazione delle merci*". Si tratta di un'opportunità per le imprese italiane che fanno dell'originalità e della qualità associata al *Made in Italy* il pilastro della loro competitività.

La Società svolgerà i servizi di:

- certificazione di qualità dei prodotti, realizzata attraverso l'analisi tecnico-scientifica e il controllo su campioni di merce realizzati presso i laboratori di ADM;
- uso del certificato del bollino di qualità, qualora il prodotto analizzato soddisfi gli standard previsti (assenza di elementi nocivi e provenienza certificata), apposto sulla confezione dello stesso, e sino a quando i controlli previsti da ADM nei protocolli tecnico scientifici garantiscano il mantenimento degli standard qualitativi.

L'adesione al bollino di qualità, infatti, avverrà su base volontaria, sulla falsariga di quanto già avviene in altri paesi come l'Australia o gli Stati Uniti dove le Dogane da anni forniscono questo tipo di certificazione. La certificazione emessa dalla Società Qualitalia entrerà direttamente nel Circuito doganale di controllo, assicurando così maggiore sicurezza e celerità nelle operazioni doganali per le merci dotate di bollino.

ADM sta inoltre investendo nella individuazione e riduzione delle inefficienze nella movimentazione multimodale delle merci, così da reinserire la "Banchina Italia" in modo concorrenziale nella rete transeuropea e attrarre nuove correnti di traffico, tramite interventi anche di breve periodo e a costi contenuti.

Le principali linee di sviluppo riguardano il consolidamento della filiera logistica procedurale del sistema Paese, agendo sulle leve della digitalizzazione, per consentire un rapido vantaggio competitivo.

Sotto tale profilo, ADM sta lavorando, congiuntamente alle altre Amministrazioni e Autorità coinvolte, per il rilancio del Sistema Mare, per aumentare la competitività degli scali italiani, migliorare il loro sistema di *governance*, ottimizzare le connessioni lato mare e lato terra e "catturare" maggiori traffici per i porti nazionali. Ciò, nella consapevolezza che competitività ed efficienza richiedono procedure amministrative semplici, rapide e condivise, in grado di sfruttare le moderne tecnologie digitali per eliminare le inefficienze di natura burocratica che pesano sulla catena logistica portuale.

In tale ottica, si segnala il programma "**Digitalizzazione porti**", nato come naturale evoluzione del progetto pilota di "**Digitalizzazione procedure Porto di Bari**" di cui si è conclusa la sperimentazione operativa a luglio 2020, volto alla completa digitalizzazione delle procedure doganali nei porti italiani che vede coinvolti tutti i principali enti istituzionali in ambito portuale: il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, il Comando generale della Guardia di finanza, il Comando generale delle Capitanerie di porto, le Autorità di sistema portuale, Agenzia per l'Italia digitale e Sogei. L'iniziativa progettuale è presente negli accordi di istituzione dei tavoli tecnici permanenti (TAAP) con le Autorità portuali e sono già in corso progetti nei porti di Trieste, Livorno, Venezia, Ancona. Nel 2021 saranno avviati altri progetti, in funzione degli accordi stipulati. Tutti i progetti sono condotti in collaborazione con le Autorità di sistema portuale

al fine di digitalizzare le procedure di imbarco/sbarco, ingresso/uscita dai nodi portuali e il pagamento delle tasse nei vari porti nonché l'implementazione del “**Port tracking**” che, tramite un codice IOT rilasciato dall'ADM, in interoperabilità con l'Autorità di Sistema Portuale, consente il tracciamento automatico dei mezzi e delle merci nell'area portuale con conseguenti vantaggi per gli operatori e riduzione degli adempimenti secondo il principio “ONCE”.

L'obiettivo è di arrivare a ottimizzare la movimentazione multimodale delle merci al fine di aumentare la competitività del sistema portuale nella rete transeuropea e attrarre nuove correnti di traffico. Occorre arrivare a una maggiore standardizzazione dei processi doganali, reingegnerizzandoli, rendendoli più semplici e omogenei sul territorio; infatti, il contesto europeo vede nello sviluppo della rete dei corridoi transeuropei TEN - T, un obiettivo fondamentale, di cui tenere conto e inserire il sistema portuale nazionale in modo concorrenziale, sviluppando servizi avanzati basati su tecnologie 4.0 (es: s – IOT, Blockchain, ecc.) in cooperazione con gli altri attori del ciclo portuale, tra cui la Dogana.

ADM sta lavorando da tempo sull'innovazione e punta sulle infrastrutture immateriali e sul controllo a valore aggiunto della *supply chain*; molte innovazioni sono già a regime (*fast corridor*, sdoganamento in mare, fascicolo elettronico) e costituiscono una solida base per ulteriori sviluppi. Il prossimo passo punta sui segmenti non ancora digitalizzati e, per questo, ADM propone di attuare un programma nazionale, concernente lo sviluppo nei principali porti nazionali, sulla base del progetto pilota appena ultimato nel porto di Bari, di soluzioni che, grazie allo scambio dati tra la dogana e gli altri soggetti operanti nel porto e all'introduzione di tecnologie avanzate (Internet of things , Intelligenza Artificiale, Blockchain, ecc.) consenta di eliminare gli “stop and go” delle merci nel porto.

La finalità è quella di contribuire a una catena logistica “*seamless*”, in cui, ad esempio, merci già sdoganate in mare, transitano celermente nel porto, per indirizzarsi quindi a destinazione lungo un fast corridor, con vantaggi per il sistema portuale, logistico e produttivo del Paese. Si intende, quindi, attuare, in collaborazione con il *cluster* portuale, interventi che contribuiscano a una “logistica sostenibile” sul piano economico, ambientale e sociale.

ADM ha, inoltre, proseguito la partecipazione ai programmi di ricerca e innovazione Horizon 2020 e Connecting Europe facility (CEF) in ambito UE, attivando i seguenti progetti:

## 1. CEF FENIX

Il progetto prevede l'utilizzo di un'evoluta piattaforma digitale di *Corridor Management*, che ha come base il concetto **International Fast & Secure Trade Lane**, una soluzione *End to End* in grado di condividere e gestire la filiera logistica anticipando i documenti e il flusso di informazioni forniti dai diversi stakeholder. Questo concetto, che parte da una logica rivolta principalmente agli Spedizionieri, viene estesa a tutta la filiera logistica al fine di creare catene *door-to-door* (port to port) che coinvolgano tutti gli attori.

Le parole chiave del concetto **IFSTL - International Fast & Secure Trade Lane** sono:

- Internazionale: coinvolgimento di paesi europei ed extraeuropei;
- Fast: "Procedura veloce" dal punto di vista doganale, sfruttato anche a livello internazionale e riguardante i controlli che derivano ad esempio dallo sportello unico marittimo;
- Sicurezza: sicurezza normativa portuale, nazionale ed europea;
- Trade Lane: concetto logistico e tecnico riferito a monitoraggio in tempo reale, posizione GPS, condizione fisica, integrità della merce.

Questo concetto si integra con l'utilizzo dell'Internet of Things (IoT) come ad esempio tag, sigilli elettronici di sicurezza, sigilli elettronici doganali, strumenti di tracciamento che garantiscono temperature, integrità e monitoraggio delle merci. Il progetto prevede nello specifico la sperimentazione del sigillo elettronico per abilitare lo sdoganamento in mare, in quanto idoneo per il tracciamento attraverso gli attuali sistemi del **Port Tracking**, permettendo di velocizzare le operazioni, digitalizzando le procedure doganali.

## 2. CEF I-Rail

Il progetto consiste nella creazione di *gate* ferroviari automatizzati nei porti in ottica di digitalizzazione dei flussi merci ferroviari, in interoperabilità con i *Port Community systems*, con la conseguente eliminazione delle procedure cartacee (lettera di vettura) e la sperimentazione di tecnologie avanzate per la rilevazione di sostanze rischiose per la sicurezza. Il progetto consente il rilevamento puntuale della posizione della merce all'interno delle aree portuali e interportuali e la riduzione dei rischi di perdita delle merci o di frodi. L'obiettivo principale del progetto è migliorare l'interoperabilità nello scambio di informazioni nei servizi di trasporto ferroviario europeo di merci e riguarda in particolare i 5 corridoi TEN-T (Trans-European Transport Network) - (Mediterranean, Atlantic, Rhine-Alpine, Scandinavian-Mediterranean, Baltic-Adriatic).

## 3. TRICK

Il progetto prevede l'utilizzo della Blockchain per tutelare il Made in Italy coinvolgendo il Sistema Moda Italia nel progetto pilota. L'iniziativa progettuale prevede la certificazione di prodotti manifatturieri di alta qualità con l'idea di immettere su mercato un prodotto certificato a vari livelli, dalla sostenibilità, per prodotti con materiali derivanti da economia sostenibile, alla certificazione chimica di non tossicità, all'origine delle merci. Il ruolo di ADM nel progetto è finalizzato alla validazione dei certificati di origine connessi ai capi di abbigliamento e, quindi, alla realizzazione di un processo di semplificazione degli adempimenti degli operatori di Sistema Moda Italia.

Inoltre, si segnalano le seguenti iniziative:

- il progetto **“Sistemi di gestione energie e alcoli”** che contempla una serie di attività finalizzata alla digitalizzazione dei processi accise, dal censimento puntuale dei soggetti che movimentano merce sottoposta ad accisa, alla relativa gestione della contabilità. Di rilevante importanza è la standardizzazione e implementazione di procedure volte al controllo dei soggetti che movimentano prodotto su strada e dei rimborsi accisa. Lo scenario prevede inoltre la reingegnerizzazione di procedure nazionali ma soprattutto comunitarie al fine di garantire lo scambio di informazioni puntuali con gli altri paesi. In particolare l'intervento progettuale **“Digitalizzazione autotrasportatori”** prevede una piena digitalizzazione del processo di gestione dei crediti e debiti degli autotrasportatori nel settore accise;
- nell'ambito del progetto **“Messa in qualità dei laboratori chimici”** si segnalano gli interventi progettuali per l'adeguamento e il potenziamento delle dotazioni strumentali dei Laboratori chimici, 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, e l'intervento progettuale **“Laboratori mobili”** che prevede la dotazione di almeno 3 laboratori mobili per ciascuna direzione territoriale al fine di aumentare il numero dei controlli nei settori di maggiore rilevanza fiscale quali quello degli oli minerali e degli alcoli e rispondere alla richiesta, da più parti evidenziata, di una maggiore celerità nei controlli;
- i progetti di automazione nel comparto dei giochi volti al costante adeguamento e sviluppo tecnologico dei sistemi di sicurezza e monitoraggio e al rafforzamento delle attività di controllo, per elevare la qualità dell'offerta, soprattutto sotto il profilo della tutela dei soggetti vulnerabili e per combattere il gioco illegale, anche quando è veicolato su reti telematiche da parte di soggetti in difetto di titolo autorizzativo o abilitativo. A tal proposito nel 2019 sono state rilasciate le prime funzionalità del progetto **“SMART”** (Statistiche, Monitoraggio e Analisi della Raccolta Territoriale del gioco fisico), che nasce come strumento di supporto a disposizione del legislatore per il monitoraggio e l'analisi dei dati relativi al gioco fisico e alla distribuzione sul territorio dei punti di vendita dei relativi apparecchi e di quelli da intrattenimento. L'applicazione gestisce il monitoraggio a livello nazionale, regionale, provinciale e comunale dell'offerta dei vari tipi di gioco e la distribuzione dei punti vendita sul territorio e consente anche di rappresentare l'andamento di ciascun dato nel tempo con l'elaborazione di svariate tipologie di analisi come la raccolta o la spesa del giocatore sul reddito. L'applicativo rende anche effettive le norme della legge di bilancio per il 2019, in particolare quelle disposizioni che demandano agli Enti locali la disciplina sugli orari in cui

sono attivi gli apparecchi da intrattenimento, monitorandone gli orari. SMART non solo è in grado di registrare le fasce orarie stabilite dalle normative locali, ma fornirà una rappresentazione cartografica delle zone in cui sono collocati i punti vendita del gioco e visualizzerà su mappa gli esercizi in cui è stato rilevato un funzionamento al di fuori dell'orario prestabilito con un'analisi dettagliata del funzionamento di ciascuno apparecchio all'interno di ogni singolo esercizio. Per quanto riguarda il monitoraggio dei dati, i Comuni, le Province e le Regioni saranno in grado di elaborare statistiche sulla base di variabili come i punti vendita, la raccolta e le vincite.

- i progetti di automazione nel settore dei tabacchi finalizzati alla riduzione dei tempi di rilascio di concessioni e autorizzazioni per la rivendita dei generi di monopolio e per la razionalizzazione della rete di vendita al dettaglio dei tabacchi lavorati. Nello specifico, è stata prevista un'autorizzazione alla vendita di tabacchi lavorati complementare a quella svolta dalle rivendite ordinarie a cui è aggregato il patentino. Esso costituisce una espansione di una preesistente struttura di vendita, non sovrapponibile alla stessa e giustificato dalla necessità di erogazione del servizio in luoghi e tempi in cui tale servizio non può essere svolto dalle rivendite ordinarie. Il patentino può essere rilasciato ad un esercente già dotato di altra licenza - prevalentemente licenza di somministrazione di cibi e bevande - a condizione che nel luogo prescelto vi sia un'esigenza di servizio non sufficientemente soddisfatta dalla rete di tabaccherie esistenti; inoltre, possono essere istituiti solo i patentini presso i luoghi riportati in un apposito elenco.

Nel contempo, ADM sta ulteriormente sviluppando l'analisi automatizzata del rischio condivisa con altre Autorità nazionali per l'individuazione dei comportamenti fraudolenti che generano distorsioni alla libera concorrenza e per pervenire alla riduzione dell'invasività dei controlli, secondo il modello operativo definito dalle disposizioni in materia di "Sportello unico doganale e dei controlli" nonché al rafforzamento degli strumenti di contrasto al contrabbando in generale, alle frodi fiscali nel settore delle accise e dell'IVA intracomunitaria, agli illeciti extra-tributari, e dell'azione di prevenzione del riciclaggio. In particolare, nell'ambito della convenzione in essere tra ADM e la Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, saranno potenziate le azioni di prevenzione e repressione degli illeciti extra-tributari connessi al commercio internazionale, con specifico riguardo al contrasto degli interessi economici della criminalità organizzata e al finanziamento del terrorismo.

Le attività concernenti la gestione delle accise sulla produzione e sui consumi e la connessa tassazione ambientale ed energetica sono costantemente orientate al rafforzamento dell'efficacia dei controlli ed alla semplificazione degli adempimenti.

Relativamente al comparto dei giochi l'impegno di ADM è costantemente volto a mettere in atto iniziative utili per elevare la qualità dell'offerta, soprattutto sotto il profilo della tutela dei soggetti vulnerabili e per combattere il gioco illegale, anche quando è veicolato su reti telematiche da parte di soggetti in difetto di titolo autorizzativo o abilitativo. Per tale finalità, particolare attenzione è riservata al costante adeguamento e sviluppo tecnologico dei sistemi di sicurezza e monitoraggio e al rafforzamento delle attività di controllo, soprattutto per prevenire e reprimere il gioco minorile, anche attraverso una proficua collaborazione con le Autorità di polizia giudiziaria (Polizia di Stato, Carabinieri e Guardia di Finanza, Polizia locale).

In tale ottica verranno parallelamente condotte attività di studio e analisi del settore del gioco, volte a meglio conoscere le caratteristiche economico sociali dell'offerta e della domanda, al fine di agevolare le azioni di contrasto dell'offerta illegale e di contenimento delle eventuali conseguenze negative associate.

Per il settore dei tabacchi ADM si prefigge l'obiettivo di facilitare i compiti dell'utenza attraverso la riduzione dei tempi di rilascio di concessioni e autorizzazioni per la rivendita dei generi di monopolio e l'adozione di appositi interventi di competenza per la razionalizzazione della rete di vendita al dettaglio dei tabacchi lavorati. In tale settore l'Agenzia è costantemente impegnata nell'azione di presidio delle attività di controllo sulla produzione (per verificare la conformità dei prodotti alla normativa nazionale ed europea), sulla distribuzione e sulla vendita dei tabacchi lavorati, prestando specifica attenzione al controllo dei requisiti previsti dal D.Lgs. n. 6/2016, di recepimento della direttiva 2014/40/UE e all'adozione dei connessi provvedimenti autorizzatori e sanzionatori.

In previsione dell'avvio della lotteria dei corrispettivi - nota anche come **lotteria degli scontrini** - originariamente delineata dall'articolo 1, commi 540 e seguenti, della legge 11 dicembre 2016, n. 232 e, da ultimo, novellati dall'art. 1, comma 1095 della L. n. 178/2020 e dall'art. 3, comma 9, D.L. n. 183/2020 – ADM ha predisposto la creazione di apposito sito web ([www.lotteriadegliscontrini.gov.it](http://www.lotteriadegliscontrini.gov.it)) sul quale, dal 1° dicembre 2020 è possibile generare il codice lotteria che consente di partecipare alla Lotteria degli scontrini attraverso l'esibizione all'esercente al momento dell'acquisto.

Al fine di modernizzare il Paese, favorire lo sviluppo di un sistema più digitale, veloce, semplice e trasparente, nonché disincentivare l'evasione fiscale, per effetto del sopracitato comma 1095 la nuova lotteria è collegata esclusivamente ad acquisti effettuati attraverso strumenti di pagamento elettronici e tracciabili (cd *zero contanti*), purché non si tratti di spese effettuate *on-line*, nell'esercizio di attività di impresa, arte o professione, ovvero di importo inferiore ad € 1 (uno) e, come tale, è parte integrante del programma *ITALIA CASHLESS* messo a punto dal Governo.

In tale contesto, ad ADM, quale Autorità deputata al presidio e al governo del settore giochi, è stata affidata, non solo la gestione delle attività estrazionali e premiali collegate al nuovo sistema di gioco, ma anche, per effetto del comma 544 dell'art. 1 L. n. 232/2016, la definizione, d'intesa con l'Agenzia delle Entrate, della necessaria disciplina attuativa, ivi comprese le modalità tecniche relative alle operazioni di estrazione, l'entità e il numero dei premi messi a disposizione, nonché ogni altra disposizione necessaria per l'avvio e per l'attuazione della lotteria; attività, queste, che hanno imposto l'emanazione di una serie di provvedimenti amministrativi <sup>(8)</sup>, oltre a interventi gestionali e tecnico-operativi.

La lotteria è divenuta operativa a far data dal 1° febbraio 2021 in ragione del perdurare dell'emergenza epidemiologica e della connessa esigenza di consentire agli esercenti di adeguare il software del registratore di cassa al nuovo tracciato telematico.

## 12.6. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA 2021-2023

In data 21.04.2021 il Comitato di gestione con delibera n. 426 ha approvato il Piano strategico ADM per il triennio 2021-2023, definito in coerenza con l'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il triennio 2020-2022. Il Piano strategico 2021-2022, condiviso con il Dipartimento delle finanze, è quindi confluito nella Convenzione tra l'Agenzia e il Ministro dell'economia e delle finanze per il triennio 2021-2023 sottoscritta in data 29 novembre 2021.

Nel Piano strategico 2021-2023 sono individuati sia gli obiettivi di rilievo strategico e i relativi indicatori di "output", che formeranno oggetto di misurazione e valutazione della complessiva performance organizzativa, sia gli indicatori di "outcome", intesi quali parametri atti a esprimere l'impatto, l'effetto atteso o generato da una politica/servizio/attività dell'Agenzia sui destinatari diretti e indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica di creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere generale.

Viene riportata di seguito una breve descrizione degli obiettivi strategici e dei risultati attesi, distinti per le Aree Strategiche di Intervento (ASI) del Piano di ADM.

---

<sup>(8)</sup> Determinazione Direttoriale n. 80217 del 5 marzo 2020 recante "le regole della Lotteria degli scontrini"; Determinazione Direttoriale n. 32051 del 29 gennaio 2021 recante "le regole relative a operazioni di estrazione, entità e numero dei premi"; Determinazione Interdirettoriale n. 92584 del 29.3.2021 recante "le modalità per effettuare le segnalazioni di cui all'art. 1, comma 540, della Legge n. 232/2016".

## **ASI 1 – CONTRASTARE L'EVASIONE, ASSICURARE LA LEGALITÀ NEGLI AMBITI DI COMPETENZA E CONCORRERE ALLA SICUREZZA E ALLA TUTELA DEI CITTADINI E DEGLI OPERATORI ECONOMICI**

**Obiettivo 1.** “Presidiare la legalità e contribuire a proteggere i cittadini e gli operatori economici tenuto conto del contesto emergenziale derivante dalla diffusione dell'epidemia da COVID-19”.

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione di ADM volta ad assicurare la pretesa tributaria nei settori di competenza attraverso mirate politiche di presidio del territorio, nonché di una consolidata strategia di azione nel campo extra-tributario, soprattutto a tutela della salute pubblica e del *Made in Italy*. Inoltre, viene rappresentato il ruolo attivo di ADM nel periodo di emergenza sanitaria.

**Obiettivo 2.** “Ottimizzare l'efficacia dei controlli diretti a contrastare l'evasione tributaria”

Gli indicatori di *output* sono volti a misurare l'efficacia dell'azione dell'Agenzia nel contrasto all'evasione tributaria.

### **Indicatori di *outcome***

Gli indicatori di *outcome* relativi all'ASI 1 misurano gli effetti della lotta alle sostanze stupefacenti, del contrasto alla contraffazione e dell'azione volta alla tutela della salute pubblica.

## **ASI 2 – SOSTENERE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ DEL PAESE, MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI RESI E FAVORIRE LA COMPLIANCE DEI CONTRIBUENTI**

**Obiettivo 3.** “Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari ed orientare i servizi offerti ai bisogni dei contribuenti/utenti”

Gli indicatori di *output* correlati all'obiettivo mettono in risalto le attività di ADM volte ad agevolare il rapporto con gli stakeholder attraverso iniziative di semplificazione delle procedure relative agli adempimenti richiesti e velocizzazione dell'interlocuzione istituzionale in funzione del miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza, anche al fine di riconoscere agli stessi specifiche agevolazioni procedurali.

**Obiettivo 4.** “Favorire la *compliance* dei contribuenti”

Gli indicatori di *output* correlati all'obiettivo mirano a promuovere l'adesione volontaria dei contribuenti sia tramite un costante monitoraggio e presidio negli ambiti di competenza di ADM, sia riducendo i tempi di risposta e rilascio di autorizzazioni e pareri.

### **Indicatori di *outcome***

Gli indicatori di *outcome* dell'ASI 2 sono focalizzati sul miglioramento dei servizi offerti all'utenza derivante dalla capacità di ADM di innovare le procedure.

## **ASI 3 – VALORIZZARE LE RISORSE A DISPOSIZIONE**

**Obiettivo 5.** “Ottimizzare l'impiego delle risorse a disposizione e garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro”

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi, da un lato, della capacità di ADM di garantire nel periodo di emergenza sanitaria i normali standard di performance lavorativa dei dipendenti, garantendo al contempo da un lato la sicurezza dei lavoratori e, dall'altro di formare adeguatamente, mediante percorsi indirizzati, sia il personale in servizio sia quello neo-assunto.

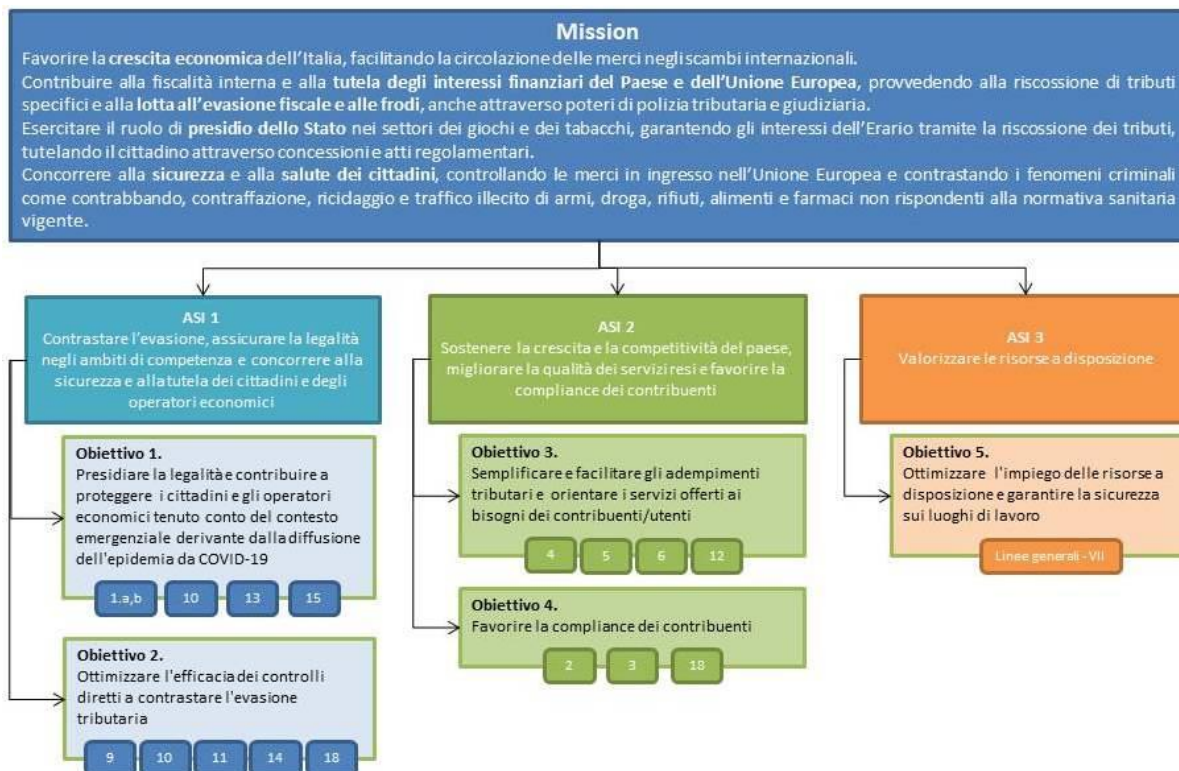


### Indicatori di *outcome*

L'indicatore di *outcome* associato a tale obiettivo intende migliorare la qualità del lavoro nell'Agenzia tramite l'avvio della rilevazione del benessere organizzativo.

Viene di seguito rappresentato l'albero della performance, con l'individuazione per ciascun obiettivo delle corrispondenti linee strategiche ADM 2021-2023.

### Albero della performance



Le tavole seguenti mostrano il Piano strategico di ADM per il triennio 2021 – 2023 ed indicano, per ogni area strategica, gli obiettivi ed i connessi indicatori di performance/impatti con i risultati attesi.

**Tavola n. 8 - Indicatori - ASI 1 - Contrastare l'evasione, assicurare la legalità negli ambiti di competenza e concorrere alla sicurezza e alla tutela dei cittadini e degli operatori economici**

ASI	Obiettivi	Indicatori di <i>output</i>	Target 2021	Target 2022	Target 2023
ASI 1 - CONTRASTARE L'EVASIONE, ASSICURARE LA LEGALITÀ NEGLI AMBITI DI COMPETENZA E CONCORRERE ALLA SICUREZZA E ALLA TUTELA DEI CITTADINI E DEGLI OPERATORI ECONOMICI	Ob. 1 - Presidiare la legalità e contribuire a proteggere i cittadini e gli operatori economici tenuto conto del contesto emergenziale derivante dalla diffusione dell'epidemia da COVID-19	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti, inclusi quelli destinati al contrasto al Covid-19	44%	45%	46%
		Operazioni di sdoganamento di strumenti e materiale medico-sanitario, nonché di dispositivi medici e di protezione individuale connessi all'emergenza epidemiologica (numero pezzi in miliardi)	6,5	n.a.	n.a.
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	26%	27%	28%
	Ob. 2 - Ottimizzare l'efficacia dei controlli diretti a contrastare l'evasione tributaria	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	70%	72%	74%
		Numero controlli IVA (Intra e Plafond)	1.100	2.000	2.200
		Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	62%	64%	66%
		Tasso di positività dei controlli in import settore e-commerce	48%	48%	48%
		Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	45%	47%	49%
		Tasso di positività dei controlli nel settore giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	10%	13%	14%
		Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT	15	15	15
	Accertamenti confermati in sede giurisdizionale	60%	60%	60%	
		<b>Indicatori di <i>outcome</i></b>	<b>Target 2021</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Target 2023</b>
		Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	2.000	2.000	2.000
		Sequestri per contrabbando	700	800	900
		Sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti (esclusi DPI e materiale sanitario di contrasto al Covid-19)	5.000	5.000	5.000
		Numero di siti web illegali inibiti nell'anno	250	250	250

**Tavola n. 9 - Indicatori - ASI 2 - Sostenere la crescita e la competitività del paese, migliorare la qualità dei servizi resi e favorire la compliance dei contribuenti**

ASI	Obiettivi	Indicatori di output	Target 2021	Target 2022	Target 2023
ASI 2 - SOSTENERE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ DEL PAESE, MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI RESI E FAVORIRE LA COMPLIANCE DEI CONTRIBUENTI	Ob. 3 - Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari e orientare i servizi offerti ai bisogni dei contribuenti/utenti	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	66%	67%	68%
		Percentuale di navi che utilizzano il pre-clearing rispetto a quelle che utilizzano lo sdoganamento tradizionale	14%	15%	16%
		Servizi di pagamento disponibili su Opera che utilizza PagoPA	10	20	50
		Percentuale di nuovi progetti di digitalizzazione /istituzione di Zone Franche Doganali (ZFD)/Zone Economiche speciali (ZES)/Zone logistiche semplificate/Corridoi controllati/progetti correlati allo sdoganamento in mare, realizzati nei porti nell'ambito dell'accordo con l'Associazione dei porti italiani - ASSOPORTI rispetto al numero di Autorità di sistema Portuali + Autorità Portuale di Gioia Tauro (16)	18%	36%	55%
		Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 25 giorni rispetto ai 45 previsti	70%	72%	73%
	Ob. 4 - Favorire la compliance dei contribuenti	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	150	200	300
		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	12%	30%	30%
		Nuove autorizzazioni acquisite tramite il CDMS - Customs Decisions Management System - e dello status di esportatore autorizzato e registrato, anche in relazione alla Brexit (in percentuale rispetto all'anno precedente)	5%	6%	7%
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti (ITV) rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 gg - prima dei 120gg previsti- sul totale delle informazioni rilasciate)	8%	10%	12%
		Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento (Settore giochi)	95%	95%	95%
		<b>Indicatori di outcome</b>	<b>Target 2021</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Target 2023</b>
		Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani (import, export e transito)	95%	95%	95%
		Percentuale di verifica delle autorizzazioni AEO rilasciate	35%	36%	37%
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import ed export	61%	62%	63%

Tavola n. 10 - Indicatori - ASI 3 - Valorizzare le risorse a disposizione

ASI	Obiettivi	Indicatori di <i>output</i>	Target 2021	Target 2022	Target 2023
ASI 3 - VALORIZZARE LE RISORSE A DISPOSIZIONE	Ob. 5 - Ottimizzare l'impiego delle risorse a disposizione e garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro	Capacità di indizione delle procedure selettive in rapporto a quelle autorizzate a legislazione vigente (numero di posti banditi rispetto a quelli autorizzati)	90%	90%	90%
		Percentuale di lavoratori ammessi al lavoro agile dotati di pc portatili messi a disposizione dell'Agenzia	85%	90%	92%
		Ore medie pro-capite di formazione	$8 \leq x \leq 10$	$8 \leq x \leq 10$	$8 \leq x \leq 10$
		<b>Indicatori di <i>outcome</i></b>	<b>Target 2021</b>	<b>Target 2022</b>	<b>Target 2023</b>
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	60	2.000	500
		Indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti	Predisposizione di un questionario, somministrazione a tutti i dipendenti dell'Agenzia e valutazione dei risultati	Somministrazione del questionario a tutti i dipendenti dell'Agenzia, valutazione dei risultati e raffronto con il 2021	Somministrazione del questionario a tutti i dipendenti dell'Agenzia, valutazione dei risultati e raffronto con il biennio precedente

## 12.7. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

Per orientare le strutture di vertice verso il conseguimento di obiettivi coerenti con le linee strategiche, indirizzare e monitorare in maniera capillare le attività svolte nei settori ritenuti prioritari nonché assicurare l'efficace presidio sul territorio, ADM ha parallelamente individuato, attraverso un processo di condivisione con le strutture centrali e territoriali, una serie di obiettivi di carattere operativo di particolare rilevanza.

Tali obiettivi sono declinati in un Piano operativo, articolato in tre aree di intervento:

- Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari;
- Servizi agli utenti e ottimizzazione procedimenti amministrativi;
- Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale.

Per ciascuna area di intervento sono individuati specifici obiettivi, indicatori e target di risultato attesi, come riepilogati nelle successive schede.

### Tavola n. 11 – Piano operativo 2021

#### SCHEDA A PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI

Indicatori	Target 2021
<b>Obiettivo operativo</b>	
<b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti</b>	
Controlli doganali in linea e a posteriori in ufficio e con accesso	850.000
Controlli ai passeggeri	48.000
Verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	45.000
Controlli accise d'iniziativa energie e alcoli	2.200
Controlli nel settore dei tabacchi lavorati e dei prodotti liquidi da inalazione senza combustione	7.500
Controlli nel settore dei giochi (numero complessivo)	20.000
Controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'Art. 7 comma 9, del DL 158/2012	11.000
Controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	20.000
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	25%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	43%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	58%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	75%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni di energia elettrica dei venditori ai clienti finali	65%
Controlli mirati sulla sicurezza dei prodotti	1.200
Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	82%
Controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%
Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	20%
Indice di presidio della rete dei giochi	12%
Indice di presidio del territorio nel settore delle accise energie e alcoli	22%
Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	13%

**SCHEDA B**  
**SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI**

Indicatori	Target 2021
<b>Obiettivo operativo</b> <i>Semplificare i rapporti con gli utenti ed incrementare il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari</i>	
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	90%
Numero operatori con accesso alle semplificazioni doganali nazionali	10
Canali di comunicazione e di assistenza attivati e/o mantenuti attivi nel corso del 2021 a supporto della lotteria degli scontrini (es. portale, chatbot, faq, newsletter, etc.)	5
Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	77%

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

Indicatori	Target 2021
<b>Obiettivo operativo</b> <i>Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave</i>	
Numero DPI fornito ai dipendenti a tutela della sicurezza del personale che svolge la propria attività lavorativa in presenza	1.500.000
Unità di personale neoassunto formato con percorsi base	85%
Numero di aperture partite di spesa fissa in pagamento entro la prima mensilità lavorabile dalla comunicazione di avvenuta presa in servizio / Totale del personale Agenzia neo assunto e stabilizzato	95%
Indicatore di tempestività dei pagamenti <i>Secondo quanto previsto dal DPCM 22 settembre 2014, l'indicatore corrisponde alla media dei giorni intercorrenti tra la data di scadenza e la data di invio dell'ordine di pagamento alla banca tesoriera, ponderati sulla base dell'importo pagato. Il valore dell'indice rappresenta, se positivo, la media dei giorni di ritardo rispetto alla scadenza dei pagamenti, se negativo la media dei giorni di anticipo rispetto alla scadenza dei pagamenti.</i>	-15
Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	30%
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	15%

## 12.8. LE POLITICHE DI INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

In data 21.04.2021 il Comitato di gestione con delibera n. 425 ha approvato il Piano pluriennale degli investimenti di ADM per il triennio 2021-2023, definito in coerenza con le linee strategiche ADM per il triennio 2021-2023 e sulla base delle risorse economiche disponibili.

Nel Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2021-2023, redatto in conformità all'art. 70, comma 6, del D.lgs. 300/1999 e dall'art. 5 del Regolamento di contabilità, viene fornita una rappresentazione degli investimenti corrispondenti alle attività progettuali che ADM intende mettere in atto. Il Piano 2021-2023 è stato elaborato tenendo conto delle linee strategiche 2021-2023, nonché sulla base delle esigenze di automazione e sviluppo dei servizi informatici e di potenziamento della struttura che connotano l'attività dell'Agenzia.

Le attività progettuali sono articolate in due macroaree e, per ciascun progetto vengono descritti gli interventi specifici da realizzare, le finalità, i benefici, i risultati attesi e i relativi costi previsti per il triennio. La previsione di spesa costituisce limite di impegno solo per il 2021 in quanto, per i due anni successivi, i dati indicati nel piano devono essere intesi come proiezioni variabili in funzione del grado di realizzazione degli interventi pianificati e delle risorse che si renderanno effettivamente disponibili nei corrispondenti esercizi finanziari.

La prima macroarea, **“Evoluzione del sistema informativo (ICT)”**, raggruppa le attività progettuali a contenuto ICT tramite le quali ADM mira sia all’adeguamento dei servizi forniti alle evoluzioni normative unionali e nazionali, sia all’innovazione dei processi amministrativi, in modo da rendere più efficace ed efficiente l’azione di ADM stessa. Inoltre, gli interventi individuati puntano a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, per migliorare la qualità complessiva del servizio telematico. Rientrano tra questi interventi quelli inerenti all’innovazione del patrimonio informativo, al fine di sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi doganali, migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l’efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale.

Sono, inoltre, comprese le attività inerenti all’innovazione e allo sviluppo del sistema informatico di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi, nonché quelle finalizzate a potenziare i servizi *on-line* di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e a ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Sono, infine, previsti 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. Rientrano nella macroarea anche la progettazione e la realizzazione dei servizi informatici da mettere a disposizione per il funzionamento della società Qualitalia, progetto correlato alla legge 126/2020 che all’art. 103 ha previsto la creazione di una società interamente partecipata da ADM, denominata “Qualitalia”, che - servendosi dei laboratori all’avanguardia e del personale altamente qualificato dell’ADM - potrà rilanciare a condizioni di mercato un bollino di qualità per la certificazione delle merci.

Nella seconda macroarea, **“Qualificazione del patrimonio”** rientrano i progetti volti a migliorare e consolidare il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici attraverso lo sviluppo delle dotazioni strumentali per accrescere le potenzialità di indagine analitica dei laboratori, nonché gli interventi logistico-strutturali connessi tra l’altro all’attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D.Lgs. n. 81/2008. Vi rientrano altresì le azioni per la realizzazione di opere volte all’efficientamento strutturale, anche in funzione della riduzione dell’impatto ambientale e gli interventi per l’acquisizione di beni ed attrezzature tecnologiche finalizzate a garantire la regolare operatività e migliorare la qualità e l’efficacia delle attività di controllo al fine di rendere le dogane italiane sempre più competitive nel contesto europeo ed internazionale.

Rientrano in questa macroarea anche i progetti di potenziamento dell’attività di controllo. Nel prossimo triennio difatti l’ADM intende avviare un processo di ammodernamento generale con consistenti investimenti, per sostituire le apparecchiature ormai obsolete e per incrementare la strumentazione tecnologica legata ai controlli e rendere, così, le dogane italiane sempre più competitive e all’avanguardia rispetto agli altri partner europei e, soprattutto, conseguire più elevati margini di efficienza nelle attività di competenza.

### **Progetti per l’evoluzione del sistema informativo (ICT)**

Rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

- sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali dell’ADM (*Digitalizzazione porti, Sistemi di gestione energie e alcoli, Sistema informativo doganale IT, Sistema informativo doganale UE*);
- potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni (*Sistemi e servizi on-line*);
- realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Sistemi di supporto; Altri servizi laboratori e SAISA; Progetti unionali; Strumenti di BI e data analytics*);
- acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Gestione ed evoluzione infrastruttura, Telecamere e videosorveglianza, Progetto Qualitalia*);

- potenziare i sistemi informatici preposti all'esercizio delle funzioni istituzionali in materia di giochi e di tabacchi (*Sistemi dei controlli per Giochi e Tabacchi; Sistemi di supporto per Giochi e Tabacchi; Sistemi e servizi telematici apparecchi, giochi numerici, lotterie e bingo; Sistemi e servizi telematici giochi sportivi, ippici, skill games e GAD; Sistemi Tabacchi*);

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

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- *Messa in qualità dei laboratori chimici* dell'ADM attraverso l'adeguamento ed il potenziamento delle relative dotazioni strumentali 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, nonché estendere l'utilizzo di laboratori mobili che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo anche in un quadro di potenziamento delle misure di rafforzamento per la sicurezza dei mercati e dei cittadini.
- *Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale* attraverso interventi volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a migliorare l'operatività degli Uffici;
- *Potenziamento delle attività di controllo* attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta ad innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari ed extratributari da parte degli Uffici.

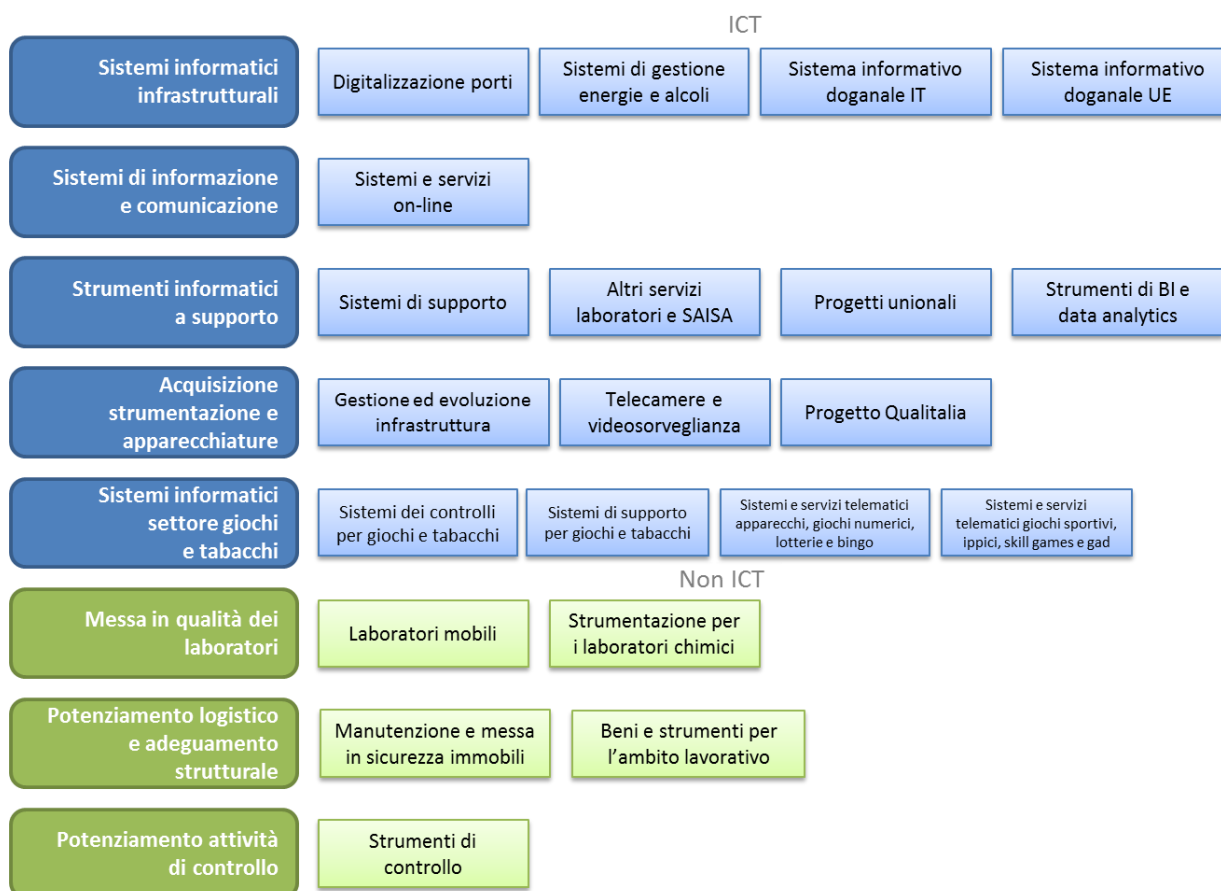
Il prospetto che segue riporta il fabbisogno complessivo dei costi di investimento stimato per il triennio 2021-2023.

### **Tavola n. 12 - Costi stimati per investimenti nel triennio 2021-2023**

Macroaree progettuali	Costi			
	2021	2022	2023	Totale 2021 - 2023
	<i>Importi in milioni di €</i>			
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	70,635	70,135	70,135	<b>210,905</b>
Qualificazione del patrimonio	113,421	165,700	33,700	<b>312,821</b>
<b>Totale</b>	<b>184,056</b>	<b>235,835</b>	<b>103,835</b>	<b>523,726</b>



### Prospetto riepilogativo delle iniziative progettuali



#### 12.9. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il collegamento fra gli obiettivi di performance organizzativa e quelli di performance individuale si realizza essenzialmente a partire dalle attività e dai progetti relativi alla prima annualità degli obiettivi triennali, che sono via via declinati lungo i livelli organizzativi, anche attraverso indicatori che possano intercettare le diverse dimensioni del fenomeno. In tal modo si evita di collegare la valutazione a elementi non direttamente controllabili dal valutato. Il predetto collegamento assicura, altresì, coerenza temporale alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Il processo di formulazione e definizione dei documenti relativi alla pianificazione strategica e alla definizione degli obiettivi di livello generale e individuale vede coinvolte tutte le strutture, sia a livello centrale che territoriale, attraverso un consolidato *iter* (che alterna fasi con orientamento *top-down* a fasi *bottom-up*) per la raccolta e condivisione delle proposte, delle informazioni tecniche e degli elementi di valutazione in merito alle linee di intervento.

Nella fase di negoziazione interna e di articolazione territoriale della pianificazione delle attività, sono definiti i programmi operativi in termini di volume di produzione e di risorse economiche, anche con l'esplicitazione degli indicatori chiave di performance.

Gli obiettivi individuati nel Piano sono assegnati dal Direttore Generale alle strutture di vertice centrali e territoriali, in ragione delle rispettive responsabilità e competenze. La successiva valutazione della performance individuale viene effettuata secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione adottato da ADM - vedi allegato tecnico - e verificato nel quadro della Convenzione con il Ministro dell'economia e delle finanze.

Le tabelle seguenti mostrano la ripartizione delle competenze tra i vari livelli organizzativi per il conseguimento di ciascun indicatore di performance per l'anno 2021.

Tavola n. 13 - ASI 1 - Competenze Piano dell'ADM

Piano dell'Agenzia 2021-2023										
ASI	Obiettivi	Tipologia indicatore	Indicatori	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
						Direzioni territoriali	Direzione territoriale XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI.1 - Contrastare l'evasione, assicurare la legalità negli ambiti di competenza e concorrere alla sicurezza e alla tutela dei cittadini e degli operatori economici	1. Presidiare la legalità e contribuire a proteggere i cittadini e gli operatori economici tenuto conto del contesto emergenziale derivante dalla diffusione dell'epidemia da COVID-19	Output	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti, inclusi quelli destinati al contrasto al Covid-19	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X		X	X	
			Operazioni di sdoganamento di strumenti e materiale medico-sanitario, nonché di dispositivi medici e di protezione individuale connessi all'emergenza epidemiologica (numero pezzi in miliardi)	Direzione Dogane Direzione Organizzazione digital transformation	X	X	X	X	X	
			Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X		X	X	
	2. Ottimizzare l'efficacia dei controlli diretti a contrastare l'evasione tributaria	Output	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	Direzione Antifrode Direzione Accise - Energie e alcoli	X	X	X	X	X	
			Numero controlli IVA (Intra e Plafond)	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X	X	X	X	
			Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X	X	X	X	
			Tasso di positività dei controlli in import settore e-commerce	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X	X	X	X	
			Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	Direzione Antifrode Direzione Accise - Energie e alcoli	X	X	X	X	X	
			Tasso di positività dei controlli nel settore giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	Direzione Antifrode Direzione Giochi	X	X	X	X	X	X
			Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT	Direzione Antifrode Direzione Giochi	X					
			Accertamenti confermati in sede giurisdizionale	Direzione Legale e contenzioso	X	X	X	X	X	X
	Outcome	Numero di verbali inerenti il sequestro di stupefacenti	Direzione Antifrode	X	X	X	X	X		
		Sequestri per contrabbando	Direzione Antifrode	X	X	X	X	X		
		Sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti (esclusi DPI e materiale sanitario di contrasto al Covid-19)	Direzione Antifrode	X	X	X	X	X		
		Numero di siti web illegali inibiti nell'anno	Direzione Antifrode Direzione Dogane, Direzione Accise-Energie e alcoli, Direzione Tabacchi, Direzione Giochi	X						

Tavola n. 14 - ASI 2 - Competenze Piano dell'ADM

ASI	Obiettivi	Tipologia indicatore	Indicatori	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
						Direzioni territoriali	Direzione territoriale XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI 2 - Sostenere la crescita e la competitività del Paese, migliorare la qualità dei servizi resi e favorire la compliance dei contribuenti	3. Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari e orientare i servizi offerti ai bisogni dei contribuenti/utenti	Output	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	Direzione Dogane Direzione Accise - Energie e alcoli Direzione Affari generali	X					
			Percentuale di navi che utilizzano il pre-clearing rispetto a quelle che utilizzano lo sdoganamento tradizionale	Direzione Organizzazione e digital transformation						
			Servizi di pagamento disponibili su Opera che utilizza PagoPA	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					
			Percentuale di nuovi progetti di digitalizzazione /istituzione di Zone Franche Doganali (ZFD)/Zone Economiche speciali (ZES)/Zone logistiche semplificate/Corridoi controllati/progetti correlati allo sdoganamento in mare, realizzati nei porti nell'ambito dell'accordo con l'Associazione dei porti italiani - ASSOPORTI rispetto al numero di Autorità di sistema Portuali + Autorità Portuale di Gioia Tauro (16)	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					
			Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 25 giorni rispetto ai 45 previsti	Direzione Tabacchi	X					
	2. Favorire la compliance dei contribuenti	Output	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X	X	X	X	
			Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	Direzione Antifrode Direzione Giochi	X	X	X	X		X
			Nuove autorizzazioni acquisite tramite il CDMS - Customs Decisions Management System - e dello status di esportatore autorizzato e registrato, anche in relazione alla Brexit	Direzione Dogane	X					
			Riduzione delle tempistiche di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti (ITV) rispetto ai termini di legge	Direzione Dogane	X					
			Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento (Settore giochi)	Direzione Giochi	X					
	Outcome		Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani (import, export e transito)	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					
			Percentuale di verifica delle autorizzazioni AEO rilasciate	Direzione Dogane	X					
			Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import ed export	Direzione Organizzazione e digital transformation Direzione Dogane	X					

Tavola n. 15 - ASI 3 - Competenze Piano dell'ADM

ASI	Obiettivi	Tipologia indicatore	Indicatori	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
						Direzioni territoriali	Direzione territoriale XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI 3 - Valorizzare le risorse a disposizione	5. Ottimizzare l'impiego delle risorse a disposizione e garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro	Output	Capacità di indizione delle procedure selettive in rapporto a quelle autorizzate a legislazione vigente (numero di posti banditi rispetto a quelli autorizzati)	Direzione Personale	X					
			Percentuale di lavoratori ammessi al lavoro agile dotati di pc portatili messi a disposizione dell'Agenzia	Direzione Organizzazione e digital transformation	X					
			Ore medie pro-capite di formazione	Direzione Personale Direzione Generale	X	X	X	X	X	X
	Outcome	Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	Direzione Personale	X						
		Indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti	Direzione Personale	X						

Tavola n. 16 - Competenze Piano operativo – Scheda A

SCHEDA A

PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI

Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
			Direzioni territoriali	Direzione territoriale XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Obiettivo operativo</b>							
<b>Potenziamento delle attività di prevenzione e contrasto delle frodi e degli illeciti</b>							
Controlli doganali in linea e a posteriori in ufficio e con accesso	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X	X	X	X	
Controlli ai passeggeri	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X	X	X	X	
Verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	Direzione Antifrode Direzione Accise - Energie e alcoli	X	X	X	X	X	
Controlli accise d'iniziativa energie e alcoli	Direzione Antifrode Direzione Accise - Energie e alcoli	X	X	X	X	X	
Controlli nel settore dei tabacchi lavorati e dei prodotti liquidi da inalazione senza combustione	Direzione Antifrode Direzione Tabacchi	X	X	X	X		X
Controlli nel settore dei giochi (numero complessivo)	Direzione Antifrode Direzione Giochi	X	X	X	X		X
Controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'Art. 7 comma 9, del DL 158/2012	Direzione Antifrode Direzione Giochi	X	X	X	X		X
Controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X		X	X	
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X		X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	Direzione Antifrode Direzione Accise - Energie e alcoli	X	X	X	X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	Direzione Antifrode Direzione Accise - Energie e alcoli	X	X	X	X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	Direzione Antifrode Direzione Accise - Energie e alcoli	X	X	X	X	X	
Percentuale di controllo delle dichiarazioni di energia elettrica dei venditori ai clienti finali	Direzione Antifrode Direzione Accise - Energie e alcoli	X	X	X	X	X	
Controlli mirati sulla sicurezza dei prodotti	Direzione Antifrode Direzione Dogane	X	X	X	X	X	
Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	Direzione Antifrode	X	X	X	X		
Controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	Direzione Giochi	X	X	X	X		X
Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	Direzione Antifrode Direzione Tabacchi	X	X	X	X		X
Indice di presidio della rete dei giochi	Direzione Antifrode Direzione Giochi	X	X	X	X		X
Indice di presidio del territorio nel settore delle accise energie e alcoli	Direzione Antifrode Direzione Accise - Energie e alcoli	X	X	X	X	X	
Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	Direzione Antifrode Direzione Tabacchi	X	X	X	X		X

## Tavola n. 17 - Competenze Piano operativo – Schede B e C

### SCHEDA B

#### SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
			Direzioni territoriali	Direzione territoriale XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Obiettivo operativo</b> <i>Semplificare i rapporti con gli utenti ed incrementare il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari</i>							
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	Direzione Giochi	X	X	X	X		X
Numero operatori con accesso alle semplificazioni doganali nazionali	Direzione Dogane	X	X	X	X	X	
Canali di comunicazione e di assistenza attivati e/o mantenuti attivi nel corso del 2021 a supporto della lotteria degli scontrini (es. portale, chatbot, faq, newsletter, etc.)	Direzione Organizzazione e digital transformation Direzione Affari generali	X					
Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	Direzione Dogane	X					

### SCHEDA C

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

Indicatori	Strutture centrali responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
			Direzioni territoriali	Direzione territoriale XI - Bolzano e Trento	Uffici di livello dirigenziale non generale delle Direzioni territoriali	Uffici delle Dogane	Uffici dei Monopoli
<b>Obiettivo operativo</b> <i>Garantire il funzionamento dell'assetto organizzativo ed il governo delle risorse chiave</i>							
Numero DPI fornito ai dipendenti a tutela della sicurezza del personale che svolge la propria attività lavorativa in presenza	Direzione Amministrazione e finanza	X	X	X	X	X	X
Unità di personale neoassunto formato con percorsi base	Direzione Personale Direzione Generale	X					
Numero di aperture partite di spesa fissa in pagamento entro la prima mensilità lavorabile dalla comunicazione di avvenuta presa in servizio / Totale del personale Agenzia neo assunto e stabilizzato	Direzione Personale	X					
Indicatore di tempestività dei pagamenti	Direzione Amministrazione e finanza	X	X	X			
Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	Direzione Internal audit	X					
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	Direzione Dogane	X					

### 13. LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE IN ADM

L'articolo 263, comma 4 bis, del Decreto Legge n. 34 del 19 maggio 2020 (c.d. "decreto rilancio") e s.m.i., convertito con modificazioni, dalla legge n. 77 del 17 luglio 2020 stabilisce che le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della performance. Il POLA individua le modalità attuative e organizzative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che i dipendenti non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Al fine di supportare le amministrazioni, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha introdotto in data 9 dicembre 2020 specifiche "Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance" che forniscono le indicazioni metodologiche per l'elaborazione del POLA.

L'innovazione apportata dal lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni viene monitorata e supportata dall'Osservatorio Nazionale del Lavoro Agile istituito con l'art. 263 del decreto legge n. 34 del 2020. L'organismo nasce per promuovere proposte di carattere normativo, organizzativo e metodologico al fine di migliorare lo Smart Working anche interagendo con gli stakeholder.

Per il 2021, ADM, considerate le esigenze organizzative, la peculiarità di numerose attività operative e l'emergenza sanitaria in atto – ha ritenuto opportuno rinviare ad altra annualità l'adozione del POLA, dando invece attuazione alla disposizione contenuta nel medesimo art. 263, comma 4 bis, del citato decreto legge n. 34 del 2020, come modificata dall'art. 1, comma 2, del decreto legge n. 56 del 30 aprile 2021, secondo cui in caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica ad almeno il 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Ciò implica che nella revisione delle modalità organizzative di lavoro, anche in assenza della formale adozione del POLA, l'amministrazione non può prescindere dall'effettuazione di una analisi organizzativa delle condizioni necessarie all'abilitazione del lavoro agile e alla adozione delle iniziative minime necessarie.

Dal 2017, in applicazione dell'art. 14 della legge n. 124 del 2015 "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro nelle P.A.", ADM ha avviato la sperimentazione del telelavoro, prevalentemente delocalizzato. Tale esperienza nell'ambito dell'attività lavorativa, da prestarsi in modalità spazio-temporali diverse da quelle ordinarie, ha consentito di ottemperare tempestivamente alle disposizioni dell'Autorità governativa emanate durante l'emergenza epidemiologica concernenti le misure di prevenzione e contenimento del diffondersi del virus Covid-19.

ADM ha adottato gli atti organizzativi e approntato i dispositivi tecnologici per rendere il lavoro agile modalità lavorativa ordinaria, in conformità alle disposizioni normative del periodo emergenziale, in particolare in risposta al D.L. 2 marzo 2020 n. 9 "Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19". Il personale si è reso disponibile a utilizzare la propria dotazione tecnologica e connessione internet, in assenza di tali disponibilità l'amministrazione ha fornito la strumentazione necessaria.

Sulla base delle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ADM ha effettuato l'analisi delle attività in essere all'interno dell'organizzazione e, in esito della mappatura effettuata, ha adottato la LIUA (prot. n. 280220/RU del 13/08/2020) nella quale sono elencate le attività indifferibili da svolgersi necessariamente in presenza. Con le successive LIUA (prot. n. 382230/RU del 29/10/2020 e prot. n. 412291/RU del 13/11/2020) sono state anche indicate deroghe concernenti la possibilità di svolgere le attività in modalità agile anche per talune posizioni (Dirigenti, POER, PO, IDR) in considerazione dell'aggravarsi della situazione emergenziale.

In esito a tutti gli atti posti in essere, un'ampia percentuale del personale nel corso del 2020 ha svolto e continua a svolgere la propria attività in modalità agile, come si evidenzia nella tabella seguente.



Quota % Smart W.	Anno 2020					
	Gen-Feb	Mar-Apr	Mag-Giu	Lug-Ago	Set-Ott	Nov-Dic
ADM	0%	89,67%	89,81%	80,76	68,48	74,64

Anche nel periodo in cui c'è stato un rallentamento della diffusione dell'epidemia, l'adesione all'istituto del lavoro agile è stata elevata.

ADM, oltre alle disposizioni sopra richiamate, nell'ambito dell'autonomia organizzativa dei singoli uffici, ha garantito una regolare rotazione tra personale con professionalità omogenee, per realizzare una equilibrata alternanza tra la presenza in sede e il lavoro da remoto, all'interno della stessa unità organizzativa.

È stata ampliata inoltre la flessibilità dell'orario di lavoro, ad esempio, negli uffici centrali la flessibilità in entrata è stata fissata dalle 7.30 alle 11.00, quella in uscita è stata fissata fino alle 20.00.

Con direttiva prot. n. 81598/RU del 06/03/2020, lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile richiesto dal personale è stato autorizzato in via straordinaria dai dirigenti responsabili degli Uffici di appartenenza. ADM ha fornito a tutti i lavoratori una Informativa in via telematica tramite pubblicazione contenente le indicazioni in materia di sicurezza concernente la prestazione lavorativa in modalità agile. Sono stati quindi disciplinati i comportamenti da tenere in ambienti *outdoor/indoor*; i comportamenti da tenere quando si utilizzano apparecchiature/dispositivi di lavoro e impianti elettrici nonché informazioni sul rischio incendi. Il lavoratore è tenuto a osservare e adottare tutte le misure di prevenzione e protezione previste nell'informativa pubblicata. Egli è altresì coperto da assicurazione nei limiti e alle condizioni di cui al T.U. 81 del 2008 "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro".

Nel rispetto della normativa vigente - dopo l'auspicata cessazione dell'emergenza - saranno definiti i contenuti minimi dell'accordo individuale ex art. 19, L. 81/2017 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato", cui aderiranno i dipendenti interessati. Si ipotizza, in tale fase, lo studio teso a integrare le caratteristiche del lavoro agile le cui modalità di prestazione sono state definite in una condizione emergenziale (LIUA prot. n. 126902/RU del 27/04/2020).

Saranno individuati i criteri preferenziali di accesso all'istituto per i dipendenti in particolari situazioni personali/familiari (es. lavoratori fragili, genitori di figli affetti da disabilità, e così via).

Andrà individuato poi un *range* massimo (settimanale o mensile) di giornate in cui la prestazione verrà resa da remoto, restando come modalità ordinaria quella che prevede la presenza in sede.

Nell'ambito dei contratti collettivi nazionali di lavoro del triennio 2021-2023, saranno presumibilmente disciplinati, in relazione al lavoro svolto a distanza, aspetti di tutela dei diritti sindacali, delle relazioni sindacali e del rapporto di lavoro quali il diritto alla disconnessione, le fasce di contattabilità, il diritto alla formazione specifica, il diritto alla protezione dei dati personali, il regime dei permessi e delle assenze e ogni altro istituto del rapporto di lavoro e previsione contrattuale.

Conseguentemente, l'avvio del lavoro agile a regime richiederà una riconsiderazione di alcuni aspetti del rapporto di lavoro da definire con le Organizzazioni sindacali, tenendo conto del diverso scenario organizzativo, delle esigenze personali e familiari dei dipendenti e della necessità di garantire il regolare funzionamento degli uffici e l'adeguata erogazione dei servizi.

A questo proposito, come previsto nel Piano delle Azioni Positive di ADM, in accordo con il CUG, "approfondimenti saranno svolti in merito all'opportunità di effettuare un monitoraggio di valutazione/gradimento del ricorso al

*lavoro agile, mediante la somministrazione di questionari ai/alle dipendenti. Obiettivo dell'azione è quello di definire percorsi di best practices in materia di lavoro agile, soprattutto nella fase di transizione dal contesto emergenziale a quello ordinario”.*

Come previsto nelle *Linee guida* diramate dal Dipartimento della funzione pubblica, i contenuti del POLA e in particolare la programmazione e il monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, sono affidati ai Responsabili (Dirigenti, funzionari con incarichi di responsabilità) quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Ad essi si chiede la *“capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati”*.

I responsabili rappresentano lo snodo organizzativo che deve garantire l'attuazione e il successo delle nuove modalità di lavoro, evitando forme di discriminazione e allo stesso tempo tenendo conto delle caratteristiche dei singoli collaboratori. Sono sempre i responsabili che devono valutare l'efficacia della modalità organizzativa adottata in relazione alle attività da svolgere e la validità dello strumento per conseguire i risultati attesi.

Al fine di monitorare e verificare le attività svolte - comprese quelle in lavoro agile - nonché la qualità del lavoro realizzato da parte del dipendente, i Responsabili potranno avvalersi di dati e informazioni resi disponibili dai diversi sistemi informativi in uso per la gestione delle attività lavorative.

In base alla Direttiva n. 2/2019 del Ministro della pubblica amministrazione, nell'attuazione del lavoro agile occorre valorizzare il ruolo del CUG, soprattutto per ciò che riguarda la conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

### **13.1. PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2021-2023**

Come indicato nelle citate Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, il piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile - in quanto atto programmatico che definisce obiettivi legati alla revisione dell'organizzazione del lavoro - richiede l'individuazione di specifici obiettivi con indicatori e target di breve, medio e lungo periodo. Sulla base dello stato di attivazione delle condizioni/fattori abilitanti<sup>91</sup>, il programma di sviluppo è articolato in tre fasi: avvio, sviluppo intermedio, sviluppo avanzato.

L'Amministrazione definisce i livelli attesi in relazione agli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, l'implementazione del lavoro agile, i contributi alla *performance* organizzativa e gli impatti interni/esterni attesi.

Il monitoraggio degli obiettivi conseguiti avviene mediante specifiche modalità di pianificazione del lavoro e di rilevazione e di verifica periodica dell'attività svolta, in sintonia con i Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance adottati o da adottare.

ADM procederà all'analisi del suo stato di salute mediante specifici studi di settore e in particolare:

- avvio di un monitoraggio *bottom up* – inserito nel Piano delle Azioni Positive – che riguarderà il grado di soddisfazione del personale nell'utilizzo dell'istituto in argomento;
- avvio di un'indagine sulla salute organizzativa dell'amministrazione che vedrà coinvolte le Strutture di vertice. Dai risultati acquisiti sarà possibile aggiornare la mappatura dei processi e delle competenze nonché l'elenco delle attività che non possono essere svolte secondo la modalità agile; potrà essere infine analizzata l'organizzazione reale del lavoro (ritmi di lavoro, condivisione delle pratiche tra più soggetti, condivisione delle postazioni e degli spazi fisici per lo svolgimento di determinate attività).

---

<sup>91</sup> Per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una misura organizzativa. Alcuni fattori fanno riferimento allo stato delle risorse (umane, economico-finanziarie e strumentali) o livelli di salute dell'ente: salute organizzativa, salute professionale, salute digitale e salute economico-finanziaria.

Saranno poi effettuate ricognizioni atte a rilevare i fabbisogni formativi e a progettare lo sviluppo delle competenze rilevanti in tale diversa modalità lavorativa: responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compito, *problem solving*, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza, ecc.

Sulla base delle risultanze di tali ricognizioni, potranno essere programmati corsi di formazione *ad hoc* per i Dirigenti e le figure intermedie di coordinamento nonché per i funzionari.

Al fine di individuare eventuali elementi critici che possano ostacolare l'implementazione del lavoro agile, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo, ADM, in coerenza con le sopracitate Linee guida, ha effettuato una analisi preliminare del proprio stato di salute. In particolare, come riportato nella successiva tabella, ha valutato la propria salute: organizzativa, professionale, digitale ed economico-finanziaria.

ADM provvederà alla valutazione dei costi, investimenti e relativa copertura economica e finanziaria necessaria a sostenere il piano.

Come indicato nel documento del DFP è necessario programmare i risultati attesi in relazione agli indicatori riferiti a diverse dimensioni di *performance*:

- indicatori riferiti allo stato di implementazione del lavoro agile (ad es. numero di ore o giornate in lavoro agile su totale ore o giornate lavorative);
- indicatori che consentano di misurare l'impatto del lavoro agile sulla *performance* organizzativa dell'Agenzia:
  - economicità: riduzione costi (utenze/anno, stampe/anno; straordinario/anno, ecc.); minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi;
  - efficienza: diminuzione assenze, aumento produttività, riduzione tempi lavorazione pratiche);
  - efficacia: quantità erogata/fruita dagli utenti; standard di qualità/*customer satisfaction*).
- indicatori riferiti alla performance individuale.

Gli indicatori di efficacia ed efficienza devono essere misurati dai sistemi di controllo di gestione.

Le componenti della misurazione e della valutazione della *performance* individuale rimangono le stesse rispetto a quelle utilizzate per l'attività svolta nella modalità ordinaria, in considerazione del fatto che il dipendente lavora solo una quota del proprio tempo in modalità agile, e devono riferirsi a risultati e comportamenti.

Per la valutazione dei comportamenti sarà necessario definire dei profili coerenti con il ruolo ricoperto.

Dovranno essere studiati anche gli impatti interni ed esterni del lavoro agile: impatto sul livello di salute di ADM, impatto sociale, ambientale, economico.

## 14. ALLEGATI TECNICI

[Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale adottati dall'Agenzia](#)