



CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2016-2018

(articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 30 luglio 1999, n. 300)

INDICE

ARTICOLO 1 DEFINIZIONI.....	4
ARTICOLO 2 DURATA E OGGETTO.....	5
ARTICOLO 3 IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA.....	5
ARTICOLO 4 IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO.....	8
ARTICOLO 5 MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE	11
ARTICOLO 6 CONTROVERSIE.....	11

ALLEGATI

ALLEGATO 1: *SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA*

ALLEGATO 2: *PIANO DELL'AGENZIA*

ALLEGATO 3: *SISTEMA INCENTIVANTE*

ALLEGATO 4: *MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI*

Il Ministro dell'economia e delle finanze

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli, rappresentata dal Direttore,

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

ARTICOLO 1

DEFINIZIONI

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:
 - a) Ministro: Ministro dell'economia e delle finanze;
 - b) Ministero: Ministero dell'economia e delle finanze nelle sue articolazioni centrali;
 - c) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli;
 - d) Agenzia: Agenzia delle dogane e dei monopoli;
 - e) Dipartimento: Dipartimento delle finanze;
 - f) A.A.M.S.: Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato;
 - g) D.Lgs. 300/1999: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300;
 - h) L. 212/2000: legge 27 luglio 2000, n. 212 recante disposizioni in materia di statuto dei diritti del contribuente;
 - i) D.Lgs. 165/2001: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
 - j) legge finanziaria 2004: legge 24 dicembre 2003, n. 350;
 - k) legge finanziaria 2006: legge 23 dicembre 2005, n. 266;
 - l) D.L. 112/2008: decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133;
 - m) D.Lgs. 150/2009: decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 recante attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
 - n) D.L. 78/2010: decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122;
 - o) D.L. 95/2012: decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;

- p) L. 23/2014: legge 11 marzo 2014, n. 23 "Delega al Governo recante disposizioni per un sistema fiscale più equo, trasparente e orientato alla crescita";
- q) D.Lgs. 157/2015: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 157 recante "Misure per la revisione della disciplina dell'organizzazione delle agenzie fiscali, in attuazione dell'articolo 9, comma 1, lettera h), della legge 11 marzo 2014, n. 23";
- r) D.Lgs. 160/2015: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 160 recante "Stima e monitoraggio dell'evasione fiscale e monitoraggio e riordino delle disposizioni in materia di erosione fiscale, in attuazione degli articoli 3 e 4 della legge 11 marzo 2014, n. 23";
- s) legge di stabilità 2016: legge 28 dicembre 2015, n. 208 recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)";
- t) legge di bilancio 2016: legge 28 dicembre 2015, n. 209 recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2016 e bilancio pluriennale per il triennio 2016-2018";
- u) Atto di indirizzo: Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2016-2018 adottato ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999.

ARTICOLO 2

DURATA E OGGETTO

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01.01.2016 - 31.12.2018, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 300/1999, delle disposizioni contenute nell'articolo 1, commi da 2 a 7, del D.Lgs. 157/2015 e degli indirizzi pluriennali contenuti nell'Atto di indirizzo.
2. La Convenzione è composta dal presente articolato, dagli allegati "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia", "Piano dell'Agenzia", "Sistema incentivante" e "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

ARTICOLO 3

IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA

1. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dall'articolo 63 del D.Lgs. 300/1999 ed il conseguimento degli obiettivi strategici di politica

fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.

2. In relazione a quanto previsto al comma precedente, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche ed organizzative più idonee ad assicurare:
 - a) l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari, mediante: la semplificazione dei rapporti con gli utenti grazie al miglioramento dei livelli di trasparenza e di scambio di informazioni nonché a una estesa diffusione della telematizzazione dei processi e di procedure di certificazione dell'affidabilità quali l'AEO (*Authorized Economic Operator*); il potenziamento del sistema informatico doganale, del dialogo telematico e della interoperabilità con le altre Amministrazioni nazionali e territoriali, gli Organi dell'Unione Europea e le omologhe Amministrazioni degli Stati membri della U.E. anche alla luce delle disposizioni contenute nel nuovo Codice doganale dell'Unione; la semplificazione amministrativa e l'ulteriore sviluppo della telematizzazione nel settore dei giochi ed dei tabacchi lavorati, con particolare riferimento alla razionalizzazione della rete territoriale della raccolta del gioco;
 - b) la prevenzione e il contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti mediante: il potenziamento delle attività di intelligence, di studio dei fenomeni illeciti e dei rischi correlati ai vari flussi merceologici al fine di rafforzare l'efficacia dell'azione e assicurare, nel contempo, la riduzione dell'invasività dei controlli; il rafforzamento dell'azione di controllo funzionale al contrasto del gioco illegale, ivi compreso il profilo di divieto della pubblicità dei giochi, con particolare riguardo all'obiettivo della tutela dei minori, da attuare anche attraverso iniziative divulgative del fenomeno "ludopatia"; a garanzia del rispetto della legalità nel settore dei giochi; la tempestiva ed efficace tutela degli interessi economici nazionali e la salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione europea.
3. L'Agenzia si impegna a gestire i flussi finanziari relativi alla gestione dei giochi utilizzando le contabilità speciali istituite presso la tesoreria statale. Per quanto riguarda i giochi non ricompresi nelle contabilità speciali intestate all'Agenzia delle dogane e dei monopoli, la gestione avverrà utilizzando le ordinarie procedure di spesa.
4. L'Agenzia definisce, a decorrere dall'esercizio 2016, i criteri selettivi per l'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance del personale dipendente sulla base del sistema di misurazione e valutazione illustrato nell'allegato 2 della presente Convenzione, ai sensi delle disposizioni di cui all'art. 1, comma 7, ultimo periodo, del D.Lgs. 157/2015.

5. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2016, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio ed al 30 novembre dell'esercizio di competenza.
- 5 L'Agenzia, in coerenza con le funzioni istituzionali ad essa assegnate, gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo e lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità, predispose entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza il Piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale ricorrerà alle fonti previste dall'articolo 70, comma 6, del D.Lgs. 300/1999.
- 6 Per assicurare al Ministro la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quest'ultima fornisce al Ministero ai sensi dell'articolo 59, comma 3, lett. b), del D.Lgs. 300/1999, le informazioni riguardanti l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse, secondo quanto previsto dall'Allegato 4.
7. Sono soggette ad approvazione, ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.Lgs. 300/1999, le deliberazioni adottate dal Comitato di gestione relative a: statuto, regolamenti, bilancio di previsione (o analogo documento) ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti ed eventuali revisioni in corso d'anno, piano della formazione e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia.
8. I contenuti dell'Allegato 2 "Piano dell'Agenzia" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali che l'Agenzia è tenuta a svolgere assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.
9. L'Agenzia, in attuazione delle previsioni di cui alla L. 212/2000, assicura al Garante del contribuente il supporto tecnico-logistico e le risorse umane necessarie per lo svolgimento delle sue funzioni e risponde alle richieste di documenti o chiarimenti nel termine di 30 giorni. L'Agenzia si impegna, altresì, a rispondere nel termine di 60 giorni alle richieste di autotutela attivate dal Garante del contribuente ai sensi dell'articolo 13, comma 6, della citata legge 212/2000.

ARTICOLO 4

IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO

1. Il Dipartimento assicura l'indirizzo, il coordinamento e l'integrazione dei rapporti con le agenzie fiscali e con gli altri enti che esercitano funzioni nei settori della fiscalità statale, nel rispetto dell'autonomia gestionale, al fine di assicurare l'efficace conseguimento degli obiettivi di politica fiscale ed il contenimento dei costi amministrativi.
2. Il coordinamento, il monitoraggio, il controllo e la vigilanza nei confronti dell'Agenzia sono esercitati secondo le modalità descritte nell'Allegato 1 "Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati" allegati alla presente Convenzione.
3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce le risorse disponibili sul capitolo 3920 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze stanziato dalla Legge di bilancio 2016, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno.

Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli di finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.

4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3920, tenuto conto della comunicazione da parte dell'Agenzia sulla ripartizione effettuata ai sensi dell'articolo 60 del D.L. 112/2008, il Dipartimento trasferisce:
 - a) in due rate di uguale importo le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziato sui piani gestionali 1 e 3 nonché le spese di funzionamento, aventi natura obbligatoria ovvero non frazionabili in dodicesimi, stanziato sui piani gestionali 2, 4 e 6, da erogarsi la prima entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro e la seconda il 1° luglio;
 - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento aventi natura non obbligatoria ovvero frazionabili. Il primo dodicesimo sarà erogato entro 10 giorni dalla ricezione del provvedimento di assegnazione delle risorse da legge di bilancio emanato dal Ministro;
 - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui al presente comma in dodicesimi.

5. Per la quota incentivante, correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2015 ai sensi dell'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:

- a) un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell'Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati";
- b) il saldo spettante, entro il 30 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui al presente comma al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura, nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

Le modalità di attribuzione della quota incentivante di cui all'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 e dell'eventuale integrazione prevista dall'articolo 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015 correlate alla verifica dei risultati dell'anno 2016 sono disciplinate dall'allegato 3 "Sistema incentivante" della presente Convenzione. Le modalità di erogazione delle somme dovute sono, invece, stabilite dalla Convenzione 2017-2019.

6. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2016 ed in un'unica soluzione :

- a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge finanziaria 2006;
- b) le risorse stanziare sui pertinenti capitoli del Bilancio dello Stato relative alla rivalutazione ISTAT dei canoni di locazione connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno ed eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria, la messa a norma e ogni altra eventuale

incombenza connessa;

- c) le risorse per il potenziamento dell'amministrazione finanziaria e per la corresponsione di compensi al personale dipendente assegnate all'Agenzia ai sensi dell'articolo 12, commi 1 e 2, del decreto-legge 28 marzo 1997, n. 79, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 maggio 1997, n. 140, come sostituito dall'articolo 3, comma 165, della legge 24 dicembre 2003, n. 350, e successive modificazioni. Con riferimento all'attività svolta a decorrere dal 1 gennaio 2016, subordinatamente alla realizzazione degli strumenti di monitoraggio e riscontro di cui al primo periodo dell'art. 1, comma 7, del D.Lgs. 157/2015, le citate disposizioni cessano di avere applicazione per le agenzie fiscali.

7. Sono inoltre trasferiti all'Agenzia gli eventuali finanziamenti con vincolo di destinazione provenienti:

- a) dall'Unione Europea, finalizzati ad ulteriori potenziamenti rispetto a quelli previsti dal Piano dell'Agenzia, per attività di accertamento, ispettive e di contrasto alle frodi nei settori dogane ed accise (articolo 3, comma 1, lettera i), n. 3), della legge 10 ottobre 1989, n. 349) e di realizzazione dei programmi di azione in materia di controlli delle spese del FEAGA - Sezione Garanzia;
- b) da organismi nazionali e UE, per la realizzazione di progetti UE, sperimentazioni e studi;
- c) dal bilancio dello Stato, per assicurare l'attuazione del decreto-legge 4 aprile 2002, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 giugno 2002, n. 106, che, tra l'altro, ha introdotto disposizioni in tema di distruzione dei mezzi di trasporto sequestrati o confiscati a seguito di operazioni di polizia contro fenomeni di immigrazione clandestina.

8. Gli importi di cui ai commi 3, 4, 5, 6 e 7, del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12107 "Agenzia delle dogane e dei monopoli" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.

9. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora ed alle imposte sui beni dello Stato è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative comprese quelle relative ai rimborsi IVA connessi ad

operazioni doganali, per i quali la stessa dovrà altresì acquisire il preventivo nulla osta dell'Agazia delle entrate in conformità agli accordi conclusi al riguardo tra le due Agenzie.

ARTICOLO 5

MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE

1. Qualora nel corso di ciascun esercizio del triennio subentrino rilevanti mutamenti nel quadro economico nazionale ovvero modifiche normative, variazioni attinenti a significativi profili organizzativi ovvero variazioni delle risorse finanziarie rese disponibili, che incidano in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi del Piano dell'Agazia, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione ed ai relativi adeguamenti annuali. Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.
2. Qualora nel corso della gestione si constatino avanzamenti anomali del livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai risultati pianificati ovvero si ritenga necessario modificare singoli obiettivi del Piano dell'Agazia per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento ed Agazia e a seguito di informativa al Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.
3. Le Parti si impegnano ad avviare, a partire dal mese di ottobre di ciascun anno, il processo negoziale per la stipula della Convenzione relativa al successivo triennio.

ARTICOLO 6

CONTROVERSIE

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull'applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, ed in ogni altro caso previsto nella presente Convenzione, ciascuna parte comunica all'altra per iscritto l'oggetto e i motivi della contestazione. Le parti si impegnano ad esaminare congiuntamente la questione entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla comunicazione, al fine di comporre amichevolmente la vertenza.
2. Nell'ipotesi di esito negativo del tentativo di composizione, la questione è rimessa alla valutazione di una commissione appositamente nominata e composta da:

- a) tre membri, nominati dal Ministro, tra i quali un magistrato o un professore universitario o una personalità con profilo equiparato che la presiede;
 - b) il Direttore Generale delle Finanze;
 - c) il Direttore dell'Agenzia.
3. Sulla base delle conclusioni della commissione, il Ministro adotta una direttiva alla quale il Dipartimento e l'Agenzia si conformano nelle proprie decisioni, anche in applicazione, se necessario, del principio di autotutela.
 4. La commissione di cui al comma 2 del presente articolo opera gratuitamente.
 5. Eventuali contestazioni in atto non pregiudicano in alcun modo la regolare esecuzione della Convenzione, né consentono alcuna sospensione delle prestazioni dovute dall'una e dall'altra parte. Per le questioni in contestazione, le parti si impegnano a concordare di volta in volta, in via provvisoria, le modalità di parziale esecuzione che meglio garantiscano il pubblico interesse e il buon andamento dell'attività amministrativa.
 6. Salvo una diversa regolamentazione in specifici atti negoziali, le controversie insorte tra le Agenzie, ovvero tra le Agenzie e la Guardia di Finanza o gli altri Enti e Soggetti che operano nel settore della fiscalità statale sono sottoposte, in caso di esito negativo dei tentativi di amichevole componimento, al Ministro che adotta, nell'esercizio delle sue funzioni sull'intero settore, le iniziative idonee a risolvere la questione.

Roma, li _____

Il Ministro dell'economia e delle finanze

Pietro Carlo Padoan

Il Direttore dell'Agenzia

Giuseppe Peleggi



**AGENZIA DELLE DOGANE
E DEI MONOPOLI**

ALLEGATO 1

SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA

Indice

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA.....	2
2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE.....	3
3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI.....	3
4. SISTEMI INFORMATIVI.....	4
5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI.....	5
6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA	7

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA

Ferma restando l'alta vigilanza del Ministro, il Dipartimento esercita, ai sensi dell'articolo 12, comma 1, lettera l), del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 febbraio 2013, n. 67, la funzione di vigilanza di cui all'articolo 59, comma 3, lettera c), del D.Lgs. 300/1999, sulla base di un programma annuale teso a valutare le modalità complessive di esercizio delle funzioni fiscali da parte dell'Agenzia, sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti nonché a quanto previsto dalla L. 212/2000. Il Dipartimento comunica, in via preventiva, all'Agenzia il programma dei procedimenti/attività da sottoporre, anche attraverso monitoraggio, a valutazione, nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. Per l'espletamento delle attività di vigilanza, il Dipartimento richiede all'Agenzia le informazioni di cui non dispone, nonché quelle relative alla popolazione di atti, per la definizione del campione, e quelle relative agli indicatori di impatto.

L'Agenzia si impegna a dare corso alle suddette richieste, nel più breve tempo possibile e, comunque, entro 30 giorni dalla loro ricezione.

Per le attività di analisi e valutazione, il Dipartimento predispone appositi questionari, volti a rilevare le informazioni presenti negli atti degli uffici, che l'Agenzia si impegna a far compilare e sottoscrivere dai responsabili delle strutture territoriali e ad inoltrarli entro 60 giorni dall'avvio della rilevazione.

In caso di mancato riscontro a tali richieste nei termini concordati, il Direttore Generale delle Finanze ne può disporre l'acquisizione mediante accesso diretto alle strutture dell'Agenzia, dandone preventiva comunicazione al Direttore della stessa.

Inoltre l'Agenzia si impegna a dare pronto riscontro e, comunque, non oltre 90 giorni dalla ricezione, alle richieste del Dipartimento dirette ad acquisire elementi informativi sulle segnalazioni provenienti dai contribuenti.

Il Dipartimento annualmente riferisce all'Autorità politica gli esiti delle attività di vigilanza svolte e degli interventi di miglioramento proposti.

L'Agenzia fornisce al Dipartimento l'esito delle azioni correttive e di prevenzione intraprese, a seguito delle disfunzioni e/o irregolarità riscontrate in sede di valutazione.

Sempre al fine di assicurare trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, l'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica e autonomia operativa e a

fornire al Ministro, per il tramite del Direttore Generale delle Finanze, una sintesi sugli esiti della suddetta attività nell'ambito dell'annuale Rapporto di verifica.

2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Nella definizione dei programmi di comunicazione e relazione con i cittadini, i contribuenti e gli operatori economici relativi alle materie di propria competenza, l'Agenzia si uniforma a criteri definiti di concerto con il Ministero.

Al fine di assicurare il coordinamento tra le strutture, l'Agenzia si impegna a portare preventivamente a conoscenza del Portavoce del Ministro ogni rilevante iniziativa di comunicazione istituzionale.

Il Ministero e l'Agenzia realizzano forme di coordinamento permanente al fine di garantire la coerenza, la completezza e l'integrazione delle rispettive iniziative di comunicazione, con particolare riguardo all'elaborazione del Programma annuale di comunicazione ai sensi dell'articolo 11, comma 1, della Legge 7 giugno 2000, n. 150, alla realizzazione di campagne informative rivolte all'opinione pubblica ed agli adempimenti per assicurare la presenza in rete dell'Amministrazione finanziaria. Il Ministero e l'Agenzia concordano, altresì, la costruzione di un sistema di rilevazione delle esigenze di informazione e comunicazione dei cittadini nonché di valutazione degli effetti delle attività realizzate.

Nell'ambito delle diverse presenze sulla rete internet afferenti al Ministero, il sito del Dipartimento svolge il ruolo di portale per tutta l'Amministrazione finanziaria.

Il Dipartimento e l'Agenzia partecipano congiuntamente, nelle forme da concordare, alle manifestazioni indicate nel Programma di comunicazione dell'Amministrazione finanziaria, redatto ai sensi della L. 150/2000.

3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI

Sulla base dei criteri di coerenza metodologica e di rappresentatività statistica condivisi con il Dipartimento e richiamati nel documento "Linee strategiche del sistema integrato DF - Agenzie fiscali per la rilevazione e valorizzazione delle percezioni e attese degli utenti dei servizi fiscali" del dicembre 2008, l'Agenzia conduce autonome indagini di *customer satisfaction* sui servizi erogati nei diversi canali e nei confronti della generalità dei contribuenti ovvero di specifiche tipologie degli stessi.

Nel comune intento del costante miglioramento dei rapporti Fisco - Contribuenti e allo scopo di valorizzare ogni iniziativa finalizzata alla tempestività, semplicità e chiarezza nella fruizione dei servizi di informazione e assistenza, l'Agenzia assicura la sua collaborazione al Dipartimento per un efficace monitoraggio e si impegna a promuovere la qualità di detti servizi e le iniziative di miglioramento, secondo le modalità concordate.

4. SISTEMI INFORMATIVI

L'Agenzia partecipa ai tavoli tecnici di coordinamento promossi dal Ministero per la definizione di strategie comuni volte ad assicurare:

- l'integrazione delle infrastrutture e dei servizi ICT;
- l'unitarietà, l'interoperabilità e la sicurezza del Sistema Informativo della Fiscalità;
- il continuo miglioramento dei servizi erogati;
- la razionalizzazione nell'uso delle risorse ICT per il contenimento dei costi di esercizio del sistema.

A tal fine sono declinati i correlati obiettivi e le conseguenti azioni nei piani triennali per l'informatica ed in quelli previsti nei contratti con il *partner* tecnologico.

L'Agenzia, nel presiedere il governo dello sviluppo e della gestione dell'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità, adotta le misure organizzative e tecnologiche ed attua, con quota parte delle risorse ad essa assegnate, gli interventi atti ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici suddetti.

L'Agenzia sviluppa e gestisce l'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità nel rispetto della normativa e degli standard vigenti, secondo gli indirizzi degli organi competenti assicurando il costante monitoraggio del Sistema medesimo, anche attraverso la definizione, realizzazione ed implementazione, per la parte di competenza, di strumenti comuni di conoscenza e di analisi.

Per l'esercizio delle funzioni di coordinamento e monitoraggio del Sistema Informativo della Fiscalità, l'Agenzia si impegna a trasmettere al Ministero il Piano Triennale ICT approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia, le relazioni semestrali di monitoraggio e la Relazione annuale sullo stato di informatizzazione predisposte ed inviate all'Agenzia per l'Italia digitale eventualmente distinti in due sezioni, Dogane e Monopoli. Inoltre, l'Agenzia si impegna a trasmettere, ove necessario, ulteriori informazioni utili al governo dell'accordo quadro dei servizi.

5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni istituzionali di analisi, indagini e studi sulle politiche fiscali e sulla loro attuazione, attribuite al Dipartimento dall'articolo 56, comma 1, lettera a), del D.Lgs. 300/1999, trova applicazione la direttiva del Ministro dell'Economia e delle finanze del 23 gennaio 2008. In tale ottica l'Agenzia assicura al Dipartimento delle Finanze l'accesso alle informazioni risiedenti nelle proprie banche dati della fiscalità nel rispetto dell'autonomia gestionale e delle rispettive competenze, comprese le risposte fornite dall'Agenzia agli interpelli del contribuente, ai sensi dell'articolo 11 della Legge n. 212/2000.

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, quindi, nell'ambito dei tavoli tecnici di coordinamento, le azioni e gli interventi volti ad incrementare la cooperazione amministrativa, favorendo l'integrazione delle banche dati e l'incremento della qualità dei flussi informativi. Nell'ambito dei suddetti tavoli tecnici di coordinamento sono, altresì, definite le procedure atte a consentire al Dipartimento la conoscenza delle risposte alle istanze di interpello presentate ai sensi dell'articolo 11 della L. 212/2000, come novellato dal decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 156.

In conformità all'esigenza, manifestata dalla Corte dei conti, di una migliore qualità, comparabilità e completezza dei dati nel settore del contenzioso tributario, l'Agenzia si impegna a incrementare la cooperazione e lo scambio dei dati per favorire lo sviluppo del sistema informativo della giustizia tributaria del Dipartimento, con particolare riguardo ai ricorsi presentati, alle tipologie degli esiti delle decisioni e al relativo valore economico. Nelle more della realizzazione del necessario applicativo, l'Agenzia fornisce al Dipartimento, entro il primo bimestre dell'anno, le informazioni ed i dati relativi al contenzioso di propria competenza. Per il migliore svolgimento delle competenze in materia di contenzioso tributario, l'Agenzia potrà acquisire dal sistema informativo della Giustizia Tributaria del Dipartimento gli elementi riguardo ai ricorsi presentati, alle decisioni emesse e al relativo valore economico.

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, nell'ambito di un tavolo tecnico di coordinamento, le azioni e gli interventi da porre in essere per la messa a disposizione delle suddette informazioni.

L'Agenzia si impegna, altresì, ad utilizzare, nell'ambito del processo tributario, esclusivamente le modalità di costituzione telematica previste per legge, presso gli uffici ove tali modalità diverranno operative e a garantire, presso tutte le Commissioni tributarie, il più ampio utilizzo del

servizio di prenotazione degli appuntamenti on line per il deposito degli atti processuali di propria competenza.

L'Agenzia, nell'ambito dell'interoperabilità indirizzata all'integrazione dei processi di controllo secondo il paradigma *once* (unico invio – unico controllo), rende disponibili alle Agenzie e ad altre Pubbliche Amministrazioni, ove normativamente previsto, i dati utili allo svolgimento dei loro compiti istituzionali. Ferme restando le modalità di comunicazione tra le Pubbliche Amministrazioni previste dal CAD, i costi di elaborazione dei dati non compresi nei progetti di interoperabilità sono a carico della Struttura richiedente.

L'Agenzia collabora con l'Ufficio di Statistica del Dipartimento nelle attività connesse alla partecipazione dell'Amministrazione Finanziaria al Sistema Statistico Nazionale e fornisce tempestivamente al Dipartimento le informazioni necessarie per la valutazione e l'attuazione delle politiche fiscali. Gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico di quest'ultimo.

L'Agenzia, su richiesta del Ministero, assicura la propria collaborazione ai fini della predisposizione dei provvedimenti di legge, dei regolamenti in materia tributaria, di giochi e tabacchi nonché delle istruttorie alle interrogazioni parlamentari ed ai ricorsi presentati ai vari organismi giurisdizionali, anche nel settore della fiscalità internazionale.

L'Agenzia fornisce al Dipartimento – Direzione Relazioni Internazionali, su base semestrale, i dati sulle richieste di cooperazione inviate e ricevute nel settore delle accise al fine di rendicontare le attività di cooperazione amministrativa svolte dalla stessa in tale specifico settore. Analoghe informazioni sono fornite semestralmente per quanto attiene il settore dei controlli multilaterali in ambito accise in cui partecipa l'Agenzia.

Ai fini della puntuale informazione sulle attività di cooperazione internazionale svolte nel campo dell'imposizione indiretta, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tempestivamente il sistema della banca dati del "*Central Liaison Office*" (C.L.O.).

L'Agenzia assicura la propria collaborazione al fine di consentire l'applicazione delle disposizioni di cui alle Convenzioni e alle iniziative relative alla mutua assistenza e alla cooperazione tra le amministrazioni doganali, in applicazione della vigente normativa.

L'Agenzia attua lo scambio di informazioni con le Strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con le Strutture dei Paesi terzi interessati nel campo dell'imposizione indiretta, nel settore dei dazi e della fiscalità in modo da contribuire al rafforzamento del governo economico dell'Unione Europea.

L'Agenzia provvede, altresì, agli adempimenti necessari per l'attuazione della mutua assistenza per il recupero crediti e per il relativo scambio di informazioni con i Paesi interessati.

L'Agenzia assicura tempestività nell'adempimento delle richieste di assistenza nonché il rispetto dei termini di risposta, laddove previsti, tenuto conto della normativa UE e in linea con le priorità indicate dalla Commissione Europea.

Ai fini del monitoraggio sulle attività di cooperazione internazionale svolte nell'ambito delle imposte indirette, l'Agenzia, segnalando eventuali criticità, fornisce dati statistici su base annuale e, qualora necessari, su richiesta.

L'Agenzia assicura, per gli aspetti di competenza, la collaborazione con il Dipartimento delle Finanze ai fini delle azioni degli organismi internazionali per il contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale internazionale, quali l'Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting, lanciato dall'OCSE nel 2013 e sostenuto dal G-20.

6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA

Fermo restando quanto disposto in materia di assegnazione di personale agli Uffici di diretta collaborazione dal Decreto del Presidente della Repubblica 3 luglio 2003, n. 227, concernente il Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro, anche se la richiesta riguarda personale con qualifica dirigenziale, il Dipartimento, nonché le Strutture deputate a svolgere funzioni generali di supporto all'Amministrazione economico-finanziaria, possono chiedere, per il perseguimento dei propri fini istituzionali, la collaborazione dell'Agenzia, nonché avvalersi del contributo di singole professionalità ad essa appartenenti.

Il distacco di personale dell'Agenzia può riguardare, per ciascun anno del triennio, un numero massimo pari allo 0,75% dei dipendenti in servizio presso la stessa. L'Agenzia accoglie la richiesta del Dipartimento, salvo particolari e motivate esigenze di permanenza di tale personale presso sedi particolarmente carenti. L'Agenzia e il Dipartimento in occasione delle procedure di interpello concorderanno di volta in volta il coefficiente di personale per il quale, considerate le esigenze di servizio, potrà cessare la posizione di distacco.

Per il conseguimento di obiettivi specifici che necessitano dell'apporto di professionalità particolari, l'Agenzia può richiedere il distacco di personale del Ministero. Le richieste sono accolte, salvo specifiche esigenze di servizio.

Le richieste di personale da parte dell'Agenzia saranno oggetto di specifica definizione nell'ambito del *budget* di ciascuno degli esercizi del triennio cui la presente Convenzione fa riferimento.

Gli oneri relativi alla parte fissa della retribuzione del personale distaccato, inclusa l'indennità di amministrazione, rimangono a carico dell'Ente di provenienza. La retribuzione variabile è a carico dell'Ente presso il quale avviene il distacco. Ove trattasi di personale dirigenziale assegnato agli Uffici di diretta collaborazione il trattamento economico resta a carico dell'Agenzia per l'intero periodo dell'incarico.

In materia di candidature alle opportunità di lavoro presso la Commissione Europea per i posti END il relativo nulla osta dovrà essere rilasciato sia dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio sia dall'Amministrazione di provenienza, mentre per i tirocini brevi e gli *stage* strutturali il relativo nulla osta sarà rilasciato dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio.

Durante il periodo di permanenza presso la Commissione Europea per i posti END, per gli *stage* strutturali e per i tirocini brevi, l'Amministrazione di provenienza del candidato continuerà ad assicurare il pagamento della retribuzione e degli oneri previdenziali ed assicurativi, mentre l'Amministrazione dove presta servizio il candidato assicurerà l'eventuale retribuzione variabile.

Il personale di cui all'articolo 14, comma 5, della Legge 28 luglio 1999, n. 266, transitato nei ruoli del personale del Ministero, può essere assegnato a sedi territoriali dell'Agenzia, nei limiti di un contingente definito annualmente di concerto con l'Agenzia e secondo modalità con essa concordate.



**AGENZIA DELLE DOGANE
E DEI MONOPOLI**

ALLEGATO 2

PIANO DELL'AGENZIA

Sommario

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

1. PREMESSA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- *semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance* anche mediante una estesa diffusione della telematizzazione dei processi per favorire:
 - ✓ l’adempimento spontaneo agli obblighi tributari;
 - ✓ il miglioramento della gestione dei comparti relativi al gioco e ai tabacchi lavorati;
 - ✓ il potenziamento del sistema informatico doganale, del dialogo telematico e della interoperabilità con le altre Amministrazioni nazionali e territoriali, gli Organi dell’Unione Europea e le omologhe Amministrazioni degli Stati membri della U.E. anche alla luce delle disposizioni contenute nel nuovo Codice doganale dell’Unione;
 - ✓ l’ulteriore sviluppo della telematizzazione nel settore dei giochi e dei tabacchi lavorati, con particolare riferimento alla razionalizzazione della rete territoriale della raccolta del gioco;
 - ✓ il rafforzamento della collaborazione con gli operatori e le associazioni di categoria;
- *prevenzione e il contrasto dell’evasione tributaria e degli illeciti extratributari* mediante:
 - ✓ il potenziamento delle attività di intelligence, di studio dei fenomeni illeciti e dei rischi correlati;
 - ✓ il rafforzamento dell’azione di prevenzione e contrasto attraverso l’ottimizzazione ed una maggiore efficacia dei controlli tributari ed extratributari;
 - ✓ il potenziamento delle azioni di prevenzione e di contrasto al gioco illecito ed irregolare, anche per i profili di divieto della pubblicità dei giochi, con particolare riguardo all’obiettivo della tutela dei minori, da attuare anche attraverso iniziative divulgative del fenomeno “ludopatia”;
 - ✓ la tempestiva ed efficace tutela degli interessi pubblici in sede di contenzioso.

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

GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI

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

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

Obiettivo *“Facilitare gli adempimenti tributari”*: gli indicatori mettono in risalto le attività dell’Agenzia volte ad agevolare il rapporto con gli utenti attraverso iniziative di comunicazione e semplificazione. Nello specifico, si vuole misurare la tempestiva adozione delle direttive a seguito di mutamenti legislativi e della giurisprudenza di legittimità e le iniziative dirette a favorire la trasparenza e comunicazione con gli operatori per l’adempimento spontaneo degli obblighi tributari.

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

Obiettivo *“Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l’attrattività per le imprese estere”*: gli indicatori sono volti a misurare l’impegno dell’Agenzia a garantire la regolarità del mercato, attraverso l’accrescimento del livello di *compliance* degli operatori economici, del grado di attrattività del sistema doganale e dell’attenzione verso gli utenti nel fornire le Autorizzazioni richieste.

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

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

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

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

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

Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate - <i>compliance</i> doganale complessiva	E' un indicatore volto a misurare il mantenimento di affidabilità nel tempo degli operatori ai quali l'Agenzia ha rilasciato una o più autorizzazioni doganali e testimonia il rapporto di <i>compliance</i> degli operatori autorizzati, ai quali sono riconosciute specifiche agevolazioni procedurali.	85%	in aumento	in aumento
Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	E' un indicatore volto a misurare gli effetti dell'attività di controllo diretta a contrastare il fenomeno della sottofatturazione per determinate tipologie merceologiche e provenienti da determinate aree che saranno definite successivamente.	20%	in aumento	in aumento

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

Obiettivo 4 - Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari		Target 2016	Target 2017	Target 2018
Indicatori	Descrizione Indicatori			
Numero dei controlli dogane (in linea e a posteriori)	Comprende tutte le tipologie di controlli, preventivi, in linea e a posteriori, relativamente ai diritti doganali ed alle verifiche IVA Intra e Plafond. E' un indicatore volto a misurare la quantità dell'attività di controllo svolta sul territorio.	1.208.000	1.180.000	1.050.000

Numero dei controlli accise (verifiche tecnico-amministrative e di primo impianto) - (settore Dogane)	Comprende tutte le tipologie di controlli relativamente alle accise del settore dogane (verifiche tecnico-amministrative e di primo impianto). E' un indicatore volto a misurare la quantità dell'attività di controllo svolta sul territorio.	42.000	42.000	42.000
Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi	Comprende tutte le tipologie di controlli relativamente al settore dei giochi, ivi compreso quelli finalizzati al contrasto del gioco minorile. E' un indicatore volto a misurare la quantità dell'attività di controllo svolta sul territorio.	40.000	costante	costante
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	55%	costante	costante
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	18%	in aumento	in aumento
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	45%	costante	costante
Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	E' un indicatore volto a misurare la quantità di esercizi controllati in rapporto alla platea di riferimento.	23%	in aumento	in aumento
Indicatore netto di efficienza gestionale (rapporto tra i costi delle attività al netto delle attività extra tributarie e gli introiti riscossi)	L'Indicatore di efficienza gestionale è volto a misurare il costo dell'Agenzia in rapporto al gettito incassato, al netto del costo delle attività extratributarie.	0,9%	costante	costante

Obiettivo 5 - Tutelare gli interessi erariali nelle controversie giurisdizionali				
Contenzioso civile - Numero di costituzioni in giudizio/ Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli).	E' un indicatore volto a misurare la quantità di atti di costituzioni in giudizio nel rispetto dei termini prescritti.	93%	costante	costante
Percentuale di esiti totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale passate in giudicato di competenza Dogane.	E' un indicatore volto a misurare il grado di sostenibilità in sede di contenzioso degli atti di accertamento dell'Agenzia oggetto di giudizio.	85%	costante	costante
Percentuale di esiti totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Regionale passate in giudicato di competenza Dogane.	E' un indicatore volto a misurare il grado di sostenibilità in sede di contenzioso degli atti di accertamento dell'Agenzia oggetto di giudizio.	72%	costante	costante

LA STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

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

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

La mobilità intercompartimentale ha subito, già dal 2013, una battuta d'arresto. Alle necessità operative si è fatto fronte con i "comandi" che hanno consentito di operare un rafforzamento, seppur provvisorio, degli Uffici del nord coinvolti nelle attività connesse all'EXPO.

Con la proroga al 30 giugno 2015 dell'efficacia delle graduatorie di merito relative al concorso per l'assunzione di 825 funzionari presso l'Agenzia delle entrate⁴ si è nuovamente configurato a carico dell'Agenzia l'obbligo di attingere alle suddette graduatorie prima di reclutare nuovo personale con qualifica di funzionario amministrativo-tributario: ciò ha precluso l'avvio di qualunque azione di reclutamento, tramite concorso pubblico, di personale di natura amministrativa da destinare alla terza area funzionale⁵. Cautelativamente, si è ritenuto di non

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

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

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

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

acquisire personale di terza area - da inquadrare nel profilo di funzionario doganale - neanche mediante procedure di mobilità intercompartimentale o in applicazione di norme riguardanti la riallocazione di personale a seguito della unificazione delle scuole di formazione pubblica, della soppressione di alcune sedi delle Ragionerie territoriali dello Stato e della riduzione dei contingenti complessivi dei distacchi, aspettative e permessi sindacali⁶.

Successivamente, con le disposizioni di cui ai commi 424 e 425 della legge 23 dicembre 2014, n. 190 (Legge di stabilità 2015) il legislatore ha previsto di vincolare le risorse destinate alle assunzioni a tempo indeterminato delle amministrazioni alla necessità di ricollocare il personale soprannumerario degli enti di area vasta. Il budget che è vincolato dalla legge è quello riferito alle cessazioni 2014 e 2015. In base al comma 425 della Legge di stabilità 2015, pure le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, le agenzie, le università e gli enti pubblici non economici, ivi compresi quelli di cui all'articolo 70, comma 4, del D.Lgs. 165/2001, destinano il budget delle assunzioni relativo agli anni 2015 e 2016 alle medesime finalità di ricollocazione del personale destinatario delle procedure di mobilità. Al riguardo, il Dipartimento di Funzione Pubblica ha predisposto una apposita piattaforma al fine di rendere trasparente l'incontro tra domanda e offerta di mobilità. Nelle more del completamento del procedimento di cui ai commi 424 e 425 alle amministrazioni sopra individuate è fatto divieto di effettuare assunzioni a tempo indeterminato a valere sui budget 2015 e 2016.

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

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

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

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

circa il 50% delle posizioni attive. Questo tasso di copertura è tendenzialmente omogeneo su tutto il territorio nazionale, in virtù dell'attenta opera di distribuzione dei nuovi dirigenti che si è avuta cura di seguire negli ultimi anni proprio per contenere le conseguenze negative di una eventualità come quella che si è verificata con la recente sentenza della Corte⁸. Ciò ha consentito oggi l'attribuzione di incarichi *ad interim* per uffici il più possibile contigui territorialmente. Sempre al 31 dicembre 2015 risultavano 135 posizioni dirigenziali di seconda fascia affidate *ad interim*.

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

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

Nel corso del 2017, si prevede di coprire ulteriori 19 carenze di livello dirigenziale di seconda fascia con unità acquisite in parte ai sensi dell'articolo 19 comma 5 *bis* e dell'ex articolo 19 comma 6 e in parte tramite l'assunzione nei ruoli dell'Agenzia degli idonei del concorso a 69 posti.

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

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

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

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

La carenza di personale a fine 2015 risulta così ripartita: 1.090 unità di terza area, 332 unità di seconda area e 44 unità di prima area.

Per tener conto dell'eventuale stabilizzazione di personale acquisito in posizione di comando si prevede l'ingresso in terza area di 2 unità nel 2017 (area dogane) e 4 unità nel 2018 (2 area dogane e 2 area monopoli) e in seconda area di 2 unità nel 2016 (area dogane) e 2 unità nel 2018 (area dogane).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A tali acquisizioni si devono sommare le assunzioni - nell'arco del triennio - di personale appartenente alle categorie protette, non rientranti nei vincoli assunzionali, stimate in un totale di 121 unità di seconda area.

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

Per quanto concerne i progetti di investimento gli obiettivi di sviluppo del sistema informativo del personale per il triennio 2016-2018 riguarderanno il completamento del processo di integrazione dei sistemi relativi alla rilevazione presenze/assenze, alla gestione economica e alla gestione anagrafico-giuridica. Saranno, altresì, ricompresi nel progetto tutti i processi di supporto per l'acquisizione, la gestione e la crescita professionale del personale dell'Agenzia. Il progetto comprenderà, inoltre, anche i processi di supporto alla valutazione, all'evoluzione organizzativa e alla gestione del contenzioso di settore.

LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE

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

Si conferma per il 2016 l'impegno a incrementare la qualità della formazione e quello volto alla razionalizzazione delle attività (che ha consentito sin qui di conseguire significative economie). In coerenza con tale ultimo impegno, è stata rivista la gestione delle attività formative nell'ambito dell'area monopoli con un orientamento volto a potenziare la formazione di natura tecnica organizzata presso le strutture periferiche, piuttosto che concentrare l'erogazione dei corsi presso la sede centrale. Si applicherà anche all'area monopoli, ove possibile e per specifici corsi ad ampia diffusione, la tecnica della formazione a cascata al fine di ridurre gli spostamenti sul territorio.

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

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

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

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

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

Si ritiene, inoltre, che avviare una valutazione più specifica dell'efficacia dell'attività formativa può contribuire a conseguire ulteriori progressi. Alla verifica *ex ante*, strumentale ad affinare la fase della pianificazione, si affiancheranno quindi opportune verifiche *ex post*, al fine di valutare l'effettivo impatto dell'attività formativa sulle attività e sull'organizzazione. In alcuni ambiti di natura prevalentemente tecnica è stata avviata una verifica dell'efficacia della formazione *ex post*, al fine di verificare l'effettivo impatto dell'azione formativa sulle attività e sull'organizzazione dell'Agenzia attraverso specifici indicatori che consentano di misurare la maggiore duttilità del personale in grado di cambiare mansioni nell'unità lavorativa dove presta servizio ma anche di assicurare i criteri di rotazione previsti dal Piano triennale della prevenzione della corruzione.

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

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

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

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

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

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

Tab. 3 - Variazione personale in servizio Anno 2016 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	l	m	$o = a + (b - c) + (d - e) + (f - g) + (h - i) + (l - m)$
	SITUAZIONE AL 31/12/2015:	ENTRATE	USCITE	PASSAGGI D'AREA		Movimenti di personale dell'Agenzia in posizione di comando/		Movimenti di personale proveniente da altra PP.AA. in posizione di comando		MOVIMENTI del 2016 PER PASSAGGI DA/VERSO ALTRE		STIMA SITUAZIONE AL 31/12/2016:
	personale in servizio			entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	personale in servizio
Dirigenti*	136	68	1	1	1	-	-	2	1	-	-	204
Terza area	5.489	-	157	600	-	-	2	14	-	125	-	6.069
Seconda area	5.284	57	184	-	600	-	1	6	2	151	-	4.711
Prima area	180	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	172
TOTALE	11.089	125	350	601	601	-	3	22	3	276	-	11.156

* Escluso il Direttore dell'Agenzia

Si fa riferimento al personale in servizio, ivi compresi i comandati presso questa Agenzia da altre amministrazioni, ma non i dipendenti di questa Agenzia esonerati dal servizio, comandati o distaccati presso altra amministrazione.

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

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI																									
Area	D.O.	Personale in organico al 31.12.2015	CARENZE fine 2015	USCITE 2016	ENTRATE 2016				D.O. dopo revisione	Personale in organico al 31.12.2016	CARENZE fine 2016	USCITE 2017	ENTRATE 2017				Personale in organico al 31.12.2017	CARENZE fine 2017	USCITE 2018	ENTRATE 2018				Personale in organico al 31.12.2018	CARENZE fine 2018
					Assunzioni	Mobilità	Passaggi						Assunzioni	Mobilità	Passaggi					Assunzioni	Mobilità	Passaggi			
							E	U							E	U						E	U		
DIRIGENTI I Fascia*	23	16	7	0	-	-	1	-	23	17	6	1	-	-	-	-	16	7	0	-	-	-	-	16	7
DIRIGENTI II Fascia	313	123	190	1	68	-	-	1	313	189	124	2	61	7	-	-	255	58	1	-	-	-	-	254	59
DIRIGENTI	336	139	197	1	68	-	1	1	336	206	130	3	61	7	-	-	271	65	1	-	-	-	-	270	66
TERZA AREA	6.690	5.600	1.090	157	-	125	600	-	6.886	6.168	718	137	34	152	-	-	6.217	669	155	600	4	-	-	6.664	222
SECONDA AREA	5.669	5.337	332	184	57	151	-	600	5.473	4.761	712	152	24	100	-	-	4.729	744	157	40	2	-	-	4.614	859
PRIMA AREA	225	181	44	8	-	-	-	-	225	173	52	10	-	-	-	-	163	62	8	-	-	-	-	155	70
TOTALE AREE	12.584	11.118	1.466	349	57	276	600	600	12.584	11.102	1.482	299	58	252	-	-	11.109	1.475	320	640	6	-	-	11.433	1.151
TOTALE AGENZIA	12.920	11.257	1.663	350	125	276	601	601	12.920	11.308	1.612	302	119	259	-	-	11.380	1.540	321	640	6	-	-	11.703	1.217

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

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI																								
Qualifica	Posizioni istituite	Personale in servizio al 31.12.2015	CARENZE fine 2015	USCITE 2016	ENTRATE 2016				Personale in organico al 31.12.2016	CARENZE fine 2016	USCITE 2017	ENTRATE 2017				Personale in organico al 31.12.2017	CARENZE fine 2017	USCITE 2018	ENTRATE 2018				Personale in organico al 31.12.2018	CARENZE fine 2018
					Assunzioni	Mobilità	Passaggi					Assunzioni	Mobilità	Passaggi					Assunzioni	Mobilità	Passaggi			
							E	U						E	U						E	U		
DIRIGENTI I Fascia*	27	19	8	0	0	0	0	0	19	8	1	0	0	0	0	18	9	0	0	0	0	0	18	9
DIRIGENTI II Fascia**	254	117	137	2	68	0	0	0	183	71	2	61	7	0	0	249	5	1	0	0	0	0	248	6
DIRIGENTI	281	136	145	2	68	-	-	-	202	79	3	61	7	-	-	267	13	1	-	-	-	-	266	15

* Escluso il Direttore dell'Agenzia

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

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

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

COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA

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

Tab. 7 – Costi di funzionamento

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

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

* Gli importi sono indicati a lordo degli oneri riflessi.

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

PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano degli investimenti per il triennio 2016-2018 vuole fornire una rappresentazione unitaria dell'impegno che l'Agenzia intende approfondire nelle politiche di innovazione e sviluppo a sostegno dei processi di modernizzazione dell'organizzazione e di miglioramento della qualità dei servizi.

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

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

Il Piano comprende tutti gli investimenti programmati dall'Agenzia, compresi quelli che negli anni precedenti erano rappresentati all'interno del distinto "Piano annuale degli interventi finanziato con le risorse assegnate all'Agenzia in applicazione dell'articolo 3, comma 1, lett. i) della Legge n. 349/1989", destinate all'acquisizione di mezzi tecnici e strumentali finalizzati al potenziamento delle attività di accertamento, ispettive e di contrasto alle frodi, mantenendo comunque inalterato il vincolo di destinazione delle somme residuali derivanti dalla Legge 349/1989.

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

In particolare, le attività progettuali a contenuto ICT previste nel Piano permettono di realizzare un migliore allineamento dei progetti ai processi operativi e di favorire anche la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche ottimizzando le risorse e migliorando la qualità complessiva del servizio telematico.

Nella logica della ottimizzazione organizzativa e funzionale delle risorse sono stati parimenti declinati gli investimenti concernenti gli interventi logistico-strutturali anche dettati dal D.Lgs. 81/2008 in materia di sicurezza e salute dei lavoratori.

Nello specifico, il Piano degli Investimenti per il triennio 2016-2018 è articolato nelle seguenti macroaree:

- *"Progetti di evoluzione del sistema informativo"*: per l'Area Dogane sono ricomprese le attività inerenti l'innovazione del patrimonio informativo, finalizzate a migliorare la comunicazione istituzionale; ad incrementare l'efficienza interna; ad ottimizzare i costi di gestione del personale; a sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi doganali.

Per l'Area Monopoli tali progetti comprendono le attività inerenti l'innovazione e lo sviluppo del sistema informatico di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi; quelle finalizzate a potenziare i servizi on-line di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e ad ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Per entrambe le Aree sono, altresì, inclusi anche gli interventi di potenziamento degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso tenuto conto che all'interno di un progetto pluriennale sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi.

- *"Progetti per la messa in qualità dei laboratori chimici"*: si tratta di iniziative per migliorare ulteriormente il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici delle dogane e per potenziarne le dotazioni strumentali con l'obiettivo di accrescerne le potenzialità di indagine analitica;
- *"Progetti per la qualificazione del patrimonio"*: si tratta di interventi logistico-strutturali anche connessi con l'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D. Lgs. n. 81/2008; di specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT nonché di azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento energetico con contestuale riduzione dell'impatto ambientale.

1.1. Progetti di evoluzione del sistema informativo (ICT)

Per l'Area Dogane rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

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

Per l'Area Monopoli rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

- ✓ potenziare i sistemi informatici preposti all'esercizio delle funzioni istituzionali in materia di giochi e di tabacchi (*Apparecchi da divertimento e intrattenimento, Sistema per il gioco a distanza, Sistema per il gioco del bingo, Sistema per i giochi numerici a totalizzatore nazionale, Giochi ippici e sportivi, Gioco del lotto e lotterie, Gestione delle concessioni e degli adempimenti dei concessionari dei giochi, Sistema accise tabacchi, Sistema dei controlli per monopoli, Sistema amministrativo e tributario, Business intelligence per i giochi, tributi, tabacchi/accise e analisi strategica, Datawarehouse e business intelligence per il sistema dei controlli, Sistema di assistenza centrale, knowledge base e formazione*);
- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con i cittadini e gli operatori nell'ambito dei compiti istituzionali (*Sito internet e intranet*);
- ✓ potenziare i sistemi infrastrutturali (*Enterprise Architecture, Gestione ed evoluzione dell'infrastruttura, Gestione progetti informatici*).

1.2. Progetti per la messa in qualità dei laboratori chimici delle dogane

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

- ✓ aggiornare e potenziare le dotazioni strumentali dei Laboratori chimici dell’Agenzia; ciò al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci.
- ✓ promuovere e sviluppare l’utilizzo di laboratori mobili che consentono di porre in effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo, soprattutto laddove sia richiesto un pronto riscontro sulla natura di prodotti incogniti, per la tutela degli interessi, sia nazionali che dell’Unione (erario, contraffazione, sicurezza, salute, ecc.).

1.3. Progetti per la qualificazione del patrimonio

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

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

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

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

APPENDICE

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

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

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

A seguito dell'emanazione del D.Lgs 150/2009 aveva poi verificato (e confermato) i sistemi di valutazione del personale dirigenziale e aveva adottato il sistema di valutazione del personale non dirigenziale. In particolare, con determinazione direttoriale n. 37748 del 30 dicembre 2010 ha adottato il sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi degli artt. 7 e 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, dopo avere apportato le integrazioni ritenute necessarie in coerenza con le osservazioni formulate in allora dalla CIVIT.

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

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

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

Il sistema di valutazione del personale non dirigenziale

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

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

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

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

Elementi principali del sistema di valutazione

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

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

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

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

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

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

Il sistema di valutazione della performance prevede che:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- Assegnazione degli obiettivi

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

- Compilazione provvisoria della scheda di valutazione

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

- Fase di omogeneizzazione

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

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

- Comunicazione valutazione al personale

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

- Fase di conciliazione

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

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

- Individuazione punteggio definitivo

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

Il sistema di valutazione dei dirigenti di seconda fascia

Il sistema di valutazione dei Dirigenti di seconda fascia¹³ (SIVAD) è stato adottato dall'amministrazione doganale nel 1999 sulla base delle indicazioni contenute nel decreto legislativo 29/1993, nel decreto legislativo 80/1998 e nel Contratto collettivo per la dirigenza del settembre 1997. Il sistema è stato poi verificato e confermato nel 2010, con i seguenti opportuni correttivi.

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

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

- b) Viene introdotta un'ulteriore modifica per ridurre il "fattore indulgenza". Prima di quella data il sistema di valutazione dei dirigenti di livello non generale prevedeva cinque fasce di merito, nel senso che cinque erano i possibili differenti esiti ai fini della retribuzione di risultato, anche se ben più di cinque erano i punteggi possibili. Vengono modificate, quindi, le "conseguenze" economiche della valutazione, sdrammatizzando il valore del "salto" da una fascia all'altra e ricavando le ricadute economiche secondo una funzione continua dei punteggi ottenuti¹⁴.
- c) Il rischio di accreditare al dirigente meriti non suoi viene superato attraverso il ridimensionamento delle componenti della valutazione che poggiano sui risultati della struttura guidata dal valutato.

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

¹⁴ Più precisamente: la retribuzione di risultato è pari a 0 per punteggi inferiori a 90; pari al 70% del premio medio per punteggi compresi tra 90 e 97,5; cresce in misura proporzionale al punteggio di valutazione per punteggi superiori a 97,5 sino al punteggio massimo di 120; in aggiunta, per chi si colloca nella fascia di punteggio tra 118 e 120 viene erogato un bonus di 100 euro.

Nell'arco di tempo che va dal 2001 al 2014, la modifica più significativa nella gestione¹⁵ del modello è l'introduzione della valutazione delle capacità manageriali. In questa direzione vanno molti altri interventi effettuati nel tempo sul sistema di valutazione. Il peso delle capacità manageriali viene portato nel 2011 al 25% e, nel 2012, si elimina la pur minima differenziazione esistente tra uffici che curano attività operative e uffici ad attività indiretta. Nel 2014 il peso relativo alle capacità manageriali viene portato per tutte le strutture al 35%.

Elementi principali del sistema di valutazione

Il sistema si articola su due assi portanti:

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

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

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

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

¹⁵ Si tratta di modifiche introdotte con lo strumento snello della direttiva. Anche le modifiche del peso dei diversi fattori non sono considerate modifiche strutturali ma solo determinazioni annuali di caratteristiche "aperte" del modello di valutazione.

vengono assegnati, di norma, quattro obiettivi qualitativi e un obiettivo quantitativo¹⁶ (cosiddetto obiettivo sintetico), mentre ai responsabili di Uffici dirigenziali a prevalente attività indiretta vengono assegnati solo obiettivi qualitativi¹⁷ (di norma cinque). A partire dall'anno 2003, è stata introdotta per tutti i dirigenti la valutazione delle capacità manageriali e delle competenze organizzative, con un peso percentuale pari al 20%, poi incrementato fino al 35% nel 2014. Su questo versante, i fattori considerati sono le capacità realizzative, l'autonomia, l'innovazione, la gestione risorse umane, la valorizzazione delle risorse umane, la gestione delle risorse strumentali e finanziarie, la qualità delle relazioni interne/esterne.

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

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

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

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

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

¹⁶ Questi obiettivi vengono assegnati a tutti gli uffici di terzo livello che svolgono attività di produzione diretta; i risultati conseguiti danno conto del grado di partecipazione di ogni ufficio al conseguimento degli obiettivi che l'Agenzia si è impegnata a raggiungere con il Ministero vigilante.

¹⁷ Si tratta, di regola, di obiettivi qualitativi riferiti ad azioni specifiche funzionali alla realizzazione delle strategie, ossia commisurati a esigenze straordinarie di adeguamento all'evoluzione normativa o ad altri fattori esogeni.

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

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

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

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

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

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

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

Il sistema di valutazione dei dirigenti di prima fascia

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

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

Elementi principali del sistema di valutazione

La valutazione si sviluppa in tre fasi temporali:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ALLEGATO 3

SISTEMA INCENTIVANTE

Sommario

PREMESSA.....	2
1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE.....	3
2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI.....	4
3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI.....	7
5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE.....	10

PREMESSA

Il presente allegato definisce:

- le risorse destinate all'incentivazione;
- il quadro sinottico degli obiettivi e degli indicatori;
- il sistema di valutazione degli obiettivi e degli indicatori;
- le modalità di attribuzione della quota incentivante spettante.

L'Agenzia si impegna a destinare la quota incentivante al miglioramento delle condizioni di funzionamento ed al potenziamento della struttura, nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE

La quota incentivante è costituita da una parte fissa e da una parte eventuale-variabile.

La parte fissa è rappresentata da una quota parte dello stanziamento del capitolo 3920, piani gestionali 1 e 3, ed è determinata nel medesimo ammontare dell'anno precedente.

La quota integrativa (o eventuale-variabile) si aggiunge all'incentivazione di parte fissa ed è costituita dall'eventuale integrazione disposta con il provvedimento in corso di gestione ai sensi dell'art. 1, comma 7, del citato D.Lgs. 157/2015.

Le risorse destinate all'incentivazione sono allocate sui singoli obiettivi del Piano delle attività e sono erogate all'Agenzia in ragione del livello di performance raggiunto sul singolo obiettivo, per come di seguito specificato.

Il peso attribuito all'obiettivo determina l'ammontare massimo di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia nel caso esso venga pienamente conseguito (incentivazione obiettivo=peso obiettivo x totale incentivazione).

2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

AREA STRATEGICA SEMPLIFICAZIONE DEI RAPPORTI CON GLI UTENTI E COMPLIANCE				
Obiettivo n. 1	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2016	Incentivazione indicatore €/mln
Facilitare gli adempimenti tributari (Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)	Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	30	100%	0,36
	Numero di iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	20	255	0,24
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi	50	85%	0,60
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO 1	100		1,20
Obiettivo n. 2	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2016	Incentivazione indicatore €/mln
Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti / utenti (Peso 30% - Valore €/mln 3,6)	Riduzione del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria presentate con "fascicolo elettronico" nei porti sedi di autorità portuali. (Periodo di osservazione 2° semestre 2016 – confronto con 2° semestre 2015)	35	20%	1,26
	Riduzione del time release per operazioni di importazione in procedura ordinaria presentate con "fascicolo elettronico" negli aeroporti con maggior traffico. (Periodo di osservazione 2° semestre 2016 – confronto con 2° semestre 2015)	30	20%	1,08
	Incremento percentuale del numero di "corridoi controllati" attivati rispetto ai "corridoi controllati" già attivi	20	30%	0,72
	Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 110 giorni settore Monopoli	15	90%	0,54
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO 2	100		3,60
Obiettivo n. 3	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2016	Incentivazione indicatore €/mln
Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere (Peso 25% - Valore €/mln 3,0)	Riduzione della percentuale di dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti. (Periodo di osservazione 2° semestre 2016 – confronto con 2° semestre 2015)	20	20%	0,60
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni AEO rilasciate - <i>compliance</i> AEO	30	95%	0,90
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate - <i>compliance</i> doganale complessiva	25	85%	0,75
	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	25	20%	0,75
TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO 3	100		3,00	
TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 1				7,80

AREA STRATEGICA PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI				
Obiettivo n. 4	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2016	Incentivazione indicatore €/mln
Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari (Peso 25% - Valore €/mln 3,0)	Numero dei controlli dogane (in linea e a posteriori)	15	1.208.000	0,45
	Numero dei controlli accise (verifiche tecnico-amministrative e di primo impianto) - settore Dogane	10	42.000	0,30
	Numero complessivo dei controlli nel settore dei giochi	15	40.000	0,45
	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	15	55%	0,45
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	10	18%	0,30
	Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	10	45%	0,30
	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	20	23%	0,60
	Indicatore netto di efficienza gestionale (rapporto tra i costi delle attività al netto delle attività extra tributarie e gli introiti riscossi)	5	0,9%	0,15
TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO 4		100		3,00
Obiettivo n. 5	Indicatori	Peso indicatore	Risultato atteso 2016	Incentivazione indicatore €/mln
Tutelare gli interessi erariali nelle controversie giurisdizionali (Peso 10% - Valore €/mln 1,2)	Contenzioso civile - Numero di costituzioni in giudizio/ Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli)	25	93%	0,30
	Percentuale di esiti totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Provinciale passate in giudicato di competenza Dogane	35	85%	0,42
	Percentuale di esiti totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia in materia di dogane e accise delle controversie decise in Commissione Tributaria Regionale passate in giudicato di competenza Dogane	40	72%	0,48
	TOTALE INCENTIVAZIONE OBIETTIVO 5	100		1,20
TOTALE INCENTIVAZIONE ASI 2				4,2
TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE				12

A ciascuno di tali obiettivi è stato attribuito un peso in relazione alle priorità politiche espresse nell'atto di indirizzo di cui all'art. 59 del D.Lgs. 300/1999 e, quindi, all'importanza che esso assume nell'economia complessiva della performance. Il peso di ciascun obiettivo

determina, come già anticipato, anche l'ammontare di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia in caso di conseguimento ottimale dell'obiettivo.

Gli obiettivi sono stati, quindi, qualificati tramite linee di attività, ciascuna della quali è quantificata per mezzo dei sopradescritti indicatori, ai quali sono attribuiti pesi diversi al fine di far emergere con immediatezza il valore del loro contributo ai fini della realizzazione dell'obiettivo.

3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

Al fini dell'attribuzione della quota incentivante, si tiene conto del livello di performance raggiunto sui singoli obiettivi, calcolato attraverso la valutazione degli indicatori sottostanti.

Il grado di conseguimento dell'indicatore è quantificato tramite la percentuale di realizzazione del target, in modo che esso corrisponde al 100% se in sede di consuntivazione risulta realizzato esattamente il valore target.

Al valore della percentuale di realizzazione dell'indicatore (" I_{nm} "¹⁸) è associata una valutazione (VI_{nm}) quantificata attraverso una funzione che ha le seguenti caratteristiche:

- se il grado di conseguimento dell'indicatore (" I_{nm} ") è inferiore o uguale al 50% allora $VI_{nm}=0$;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore del 50% e inferiore all'85%, allora VI_{nm} assumerà valori via via crescenti compresi tra zero e ottantacinque; in tale intervallo la valutazione cresce più che proporzionalmente rispetto all'incremento della performance; infatti, a fronte di un incremento della percentuale di realizzazione dell'indicatore pari all'1% , si consegue un aumento della valutazione di 2,4286 punti percentuali;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale a 85% e inferiore o uguale al 115%, la progressione della valutazione è proporzionale a quello del grado di conseguimento dell'indicatore ; pertanto VI_{nm} assumerà lo stesso valore di I_{nm} ;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore del 115% e inferiore o uguale a 150%, allora VI_{nm} assumerà valori via via crescenti compresi tra 115 e 135; in tale intervallo la valutazione cresce meno che proporzionalmente rispetto all'incremento della *performance*; infatti quando quest'ultima si incrementa dell'1% la valutazione aumenta solo di +0,4298;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale a 150% I_{nm} rimane costante e pari al valore di 135. In altri termini, qualsiasi risultato superiore al 150% è inutile poiché la valutazione si blocca in corrispondenza di tale valore.

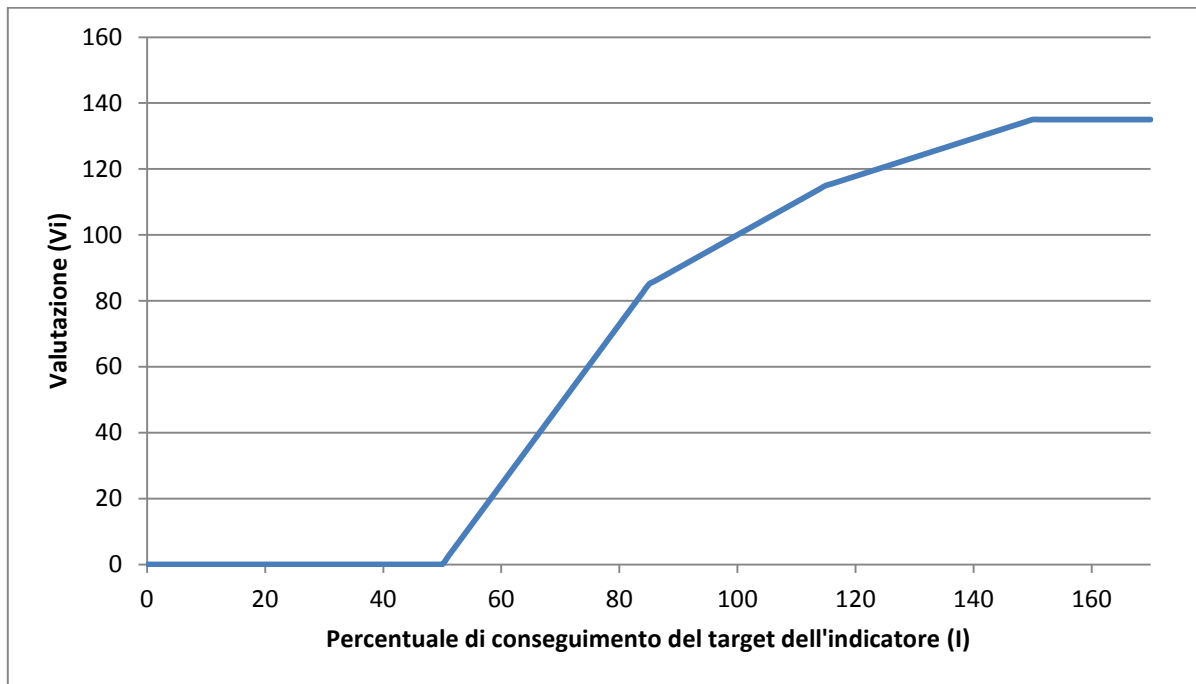
¹⁸ La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

Gli stessi numeri sono illustrati, più analiticamente, nella tabella sottostante e rappresentati nel grafico successivo.

Percentuale di conseguimento dell'indicatore	Risultati ottenuti dalla funzione di valutazione
Da 0 a 50	0
51	2,4
52	4,9
53	7,3
54	9,7
55	12,1
56	14,6
57	17
58	19,4
59	21,9
60	24,3
61	26,7
62	29,1
63	31,6
64	34
65	36,4
66	38,9
67	41,3
68	43,7
69	46,1
70	48,6
71	51
72	53,4
73	55,9
74	58,3
75	60,7
76	63,1
77	65,6
78	68
79	70,4
80	72,9
81	75,3
82	77,7
83	80,1
84	82,6
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100
101	101
102	102

103	103
104	104
105	105
106	106
107	107
108	108
109	109
110	110
111	111
112	112
113	113
114	114
115	115
116	115,5
117	116,1
118	116,7
119	117,2
120	117,8
121	118,4
122	119
123	119,5
124	120,1
125	120,7
126	121,3
127	121,8
128	122,4
129	123
130	123,5
131	124,1
132	124,7
133	125,3
134	125,8
135	126,4
136	127
137	127,6
138	128,1
139	128,7
140	129,3
141	129,8
142	130,4
143	131
144	131,6
145	132,1
146	132,7
147	133,3
148	133,9
149	134,4
150 e oltre	135

Graficamente:



Le valutazioni dei singoli indicatori concorrono al raggiungimento dell'obiettivo in ragione del peso attribuito a ciascun di essi all'interno dell'obiettivo stesso. Tale peso riflette l'importanza relativa che la singola linea di attività riveste nell'ambito dell'obiettivo che la comprende.

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo, VOB_m , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi¹⁹.

¹⁹ In termini formali: $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{i_{nm}} \times VI_{nm}$, dove "pi" sono i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

Terminata la valutazione dei singoli obiettivi, VOBm, per l'attribuzione della quota incentivante spettante, parte fissa e parte eventuale-variabile, si tiene conto dei seguenti valori soglia:

- A. oltre le attese: VOBm dal 103,1% al 115%;
- B. ottimale: VOBm dal 97,1% al 103%;
- C. adeguato: VOBm dal 85,1% al 97%;
- D. non in linea con le attese: VOBm da 0% all'85%.

In particolare:

- i **livelli di performance D**, ossia pari o inferiori all'85% dell'obiettivo, non danno diritto ad alcuna incentivazione.
- **per i livelli di performance C** – che hanno un intervallo compreso tra l'85,1% e il 97% del risultato atteso – sono previsti differenti valori incentivanti, secondo una logica di proporzione rispetto al risultato raggiunto. In particolare, ove il livello di performance raggiunto ricada nel livello C, per ogni punto percentuale al di sotto del 97% è prevista una corrispondente riduzione di un punto percentuale dal totale della quota incentivante, per come di seguito esemplificato:

livello di performance	% di q.i. riconosciuta
96,1%-97%	99%
95,1%-96%	98%
94,1%-95%	97%
93,1%-94%	96%
92,1%-93%	95%
91,1%-92%	94%
90,1%-91%	93%
89,1%-90%	92%
88,1%-89%	91%
87,1%-88%	90%
86,1%-87%	89%
85,1%-86%	88%

- i **livelli di performance B**, ricompresi in un intervallo compreso tra il 97,1% e il 103%, danno diritto all'erogazione del 100% della quota incentivante;
- i **livelli di performance A**, i cui valori sono compresi tra il 103,1% e il 115%, non danno diritto ad un'incentivazione aggiuntiva rispetto a quella massima prevista per

il singolo obiettivo. Tuttavia, in tali casi, i corrispondenti valori monetari maturati in eccesso rispetto al massimo previsto, per come illustrati nella tabella seguente, incrementano il valore dell'incentivazione erogabile all'Agenzia nel caso in cui sussistano risorse residue per effetto del mancato pieno conseguimento di altri obiettivi (ricadenti nei livelli di performance D e C):

livello di performance	% di q.i dell'obiettivo utilizzabile per la compensazione
103,1%-104%	1%
104,1%-105%	2%
105,1%-106%	3%
106,1%-107%	4%
107,1%-108%	5%
108,1%-109%	6%
109,1%-110%	7%
110,1%-111%	8%
111,1%-112%	9%
112,1%-113%	10%
113,1%-114%	11%
114,1%-115%	12%



ALLEGATO 4

MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

INDICE

1. PREMESSA.....	2
2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE.....	3
2.1 OGGETTO DEL MONITORAGGIO.....	3
2.2 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO.....	3
2.3 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE.....	3
3. LA VERIFICA DEI RISULTATI.....	4
3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA.....	4
3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA.....	4
3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA.....	5
3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA.....	5
SCHEDA 1.....	11
SCHEDA 2.....	12
SCHEDA 3.....	13

1. PREMESSA

Per l'esercizio delle funzioni assegnate al Ministero dall'articolo 59 del D.Lgs. 300/1999, volte all'indirizzo, al coordinamento ed al controllo del sistema fiscale, l'Agenzia è tenuta a fornire i dati e le informazioni necessari per:

- il monitoraggio della gestione;
- gli approfondimenti tematici e le analisi di specifici aspetti della gestione, entrambi da concordare preventivamente;
- la verifica dei risultati complessivi della gestione.

Le tipologie, le modalità e la periodicità dei flussi informativi previsti per la verifica rispondono all'esigenza di disporre di una struttura delle informazioni organica e funzionale all'obiettivo di evidenziare lo stato di avanzamento delle attività previste nel Piano dell'Agenzia e l'impatto dell'azione amministrativa sui principali portatori d'interesse, nonché di mettere il Dipartimento nelle condizioni di esercitare efficacemente l'attività di *governance* sull'Agenzia e le funzioni di monitoraggio e verifica dei risultati della gestione.

Al fine di perseguire l'obiettivo di un'acquisizione organizzata e tempestiva delle informazioni dell'Agenzia si promuove, inoltre, l'uso della tecnologia per tali attività prevedendo, laddove possibile, l'invio telematico dei dati.

Per l'acquisizione delle informazioni relative all'andamento della gestione e alla verifica dei risultati, il Dipartimento farà riferimento alla competente struttura dell'Agenzia.

2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE

2.1 Oggetto del monitoraggio

Il monitoraggio periodico, volto alla comprensione dei fenomeni gestionali dell’Agenzia, sarà effettuato dal Dipartimento secondo le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

2.2 Il processo di monitoraggio

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante l’analisi delle informazioni di cui al successivo punto 1.3 (monitoraggio infrannuale).

Il monitoraggio dell’andamento della gestione potrà essere effettuato anche mediante la realizzazione di approfondimenti tematici, secondo le modalità in uso, ovvero mediante incontri a scopo conoscitivo, con modalità e tempi di volta in volta concordati con l’Agenzia.

Eventuali ulteriori informazioni richieste dal Dipartimento nell’ambito dell’attività di monitoraggio saranno fornite dall’Agenzia entro i successivi sette giorni lavorativi dalla richiesta.

Le risultanze della valutazione dell’andamento della gestione saranno trasmesse al Ministro.

2.3 Il monitoraggio infrannuale

Per l’esercizio dell’attività di monitoraggio, l’Agenzia si impegna a fornire entro il 10 ottobre il livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 31 agosto. Tale rendicontazione sarà corredata da note sintetiche sull’andamento dei singoli indicatori nonché dai valori di preconsuntivo al 31 dicembre (cfr. scheda 1).

In ogni caso l’Agenzia è tenuta a segnalare al Dipartimento tempestivamente, anche in corso d’anno, eventuali andamenti anomali della gestione rispetto al Piano allegato alla presente Convenzione.

Entro venti giorni dal ricevimento delle informazioni di cui al comma 1, il Dipartimento predispone il rapporto di monitoraggio e lo trasmette al Ministro.

3. LA VERIFICA DEI RISULTATI

La verifica dei risultati della gestione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

3.1 Oggetto della verifica

Il Dipartimento e l'Agenzia verificano, in contraddittorio, il grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia secondo la metodologia, le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

Il rapporto di verifica del Dipartimento accerta i risultati complessivi della gestione, anche ai fini del riconoscimento della quota incentivante spettante all'Agenzia.

3.2 Il processo di verifica

L'Agenzia invia annualmente, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre di ciascun esercizio, relativi a tutti gli elementi presenti nel Piano dell'Agenzia, accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sono rappresentati secondo il formato previsto nelle schede di verifica di seguito riportate.

L'Agenzia si impegna a fornire successivamente eventuali dati e informazioni che integrano le note di cui al precedente paragrafo qualora non disponibili alla data del 31 marzo.

Ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante ex articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 di cui all'articolo 4 della presente Convenzione, il Direttore dell'Agenzia trasmette annualmente, entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, una comunicazione contenente il preconsuntivo dei singoli indicatori del Piano delle attività.

Relativamente agli aspetti contabili le informazioni saranno rese disponibili in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

Il processo di verifica dei risultati sarà condotto sulla base delle attività di seguito descritte.

Il Dipartimento analizza i risultati forniti dall'Agenzia sulla base degli indicatori individuati nel Piano e degli elementi forniti con la relazione. Il Dipartimento richiede entro

venti giorni lavorativi successivi all'invio della relazione da parte dell'Agenzia i chiarimenti o gli ulteriori elementi mirati alla conoscenza di aspetti particolari della gestione. L'Agenzia s'impegna a fornire le informazioni entro dieci giorni lavorativi dalla richiesta.

3.3 Redazione del rapporto di verifica

Entro quindici giorni lavorativi dal ricevimento delle informazioni richieste, il Dipartimento predispone lo schema di rapporto di verifica. Quest'ultimo evidenzia in forma sintetica ed approfondisce in modo analitico i risultati conseguiti dall'Agenzia rispetto agli obiettivi previsti dal Piano, e determina la quota incentivante da erogare a quest'ultima.

Lo schema di rapporto di verifica è trasmesso all'Agenzia per eventuali osservazioni che saranno comunicate al Dipartimento entro cinque giorni lavorativi dalla sua ricezione.

Entro il 20 giugno il suddetto schema, che terrà conto delle eventuali controdeduzioni formulate dall'Agenzia, è trasmesso al Direttore generale delle Finanze per la sottoscrizione da parte di quest'ultimo e del Direttore dell'Agenzia.

Entro il 30 giugno il Direttore Generale delle Finanze provvederà a trasmettere al Ministro il rapporto condiviso che sarà pubblicato nel sito dell'Amministrazione finanziaria per la diffusione.

3.4 I flussi informativi per la verifica

Per l'esercizio dell'attività di verifica l'Agenzia si impegna a fornire:

1. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento dei singoli indicatori e del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 2);
2. le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
 - relazione in materia di autotutela;
 - numero degli interventi di audit con specifica indicazione di quelli effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione;
 - relazione sugli esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
 - relazione sulle iniziative adottate a fronte degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;

- relazione in merito alla mappatura dei processi ed analisi dei rischi di disfunzione e anomalie con particolare riferimento alle attività relative all'area monopoli;
 - modalità erogative dei processi/servizi di informazione e assistenza ai contribuenti secondo i modelli di monitoraggio condivisi con il Dipartimento;
 - tempi medi di attesa per l'erogazione dei servizi, dettagliando, in particolare, i servizi di informazione e assistenza al contribuente;
3. una relazione sulle attività formative anche con riferimento alla valutazione dell'efficacia della formazione;
 4. una relazione sulle attività di investimento effettuate (comprensiva di SAL e SAC);
 5. relazione sulle indagini di *customer satisfaction* avviate autonomamente dall'Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al paragrafo 3, punto 1 dell'Allegato 1;
 6. relazione relativa all'attività svolta in materia di giochi pubblici;
 7. relazione relativa all'attività svolta in materia di razionalizzazione territoriale della rete di raccolta del gioco;
 8. i dati sull'uso delle risorse finanziarie, umane e informatiche mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro processi aggregati al 1° e 2° livello (cfr. scheda 3);
 9. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentati nelle seguenti tabelle:

AREA STRATEGICA SEMPLIFICAZIONE DEI RAPPORTI CON GLI UTENTI E COMPLIANCE

Obiettivi	Indicatori
1. Facilitare gli adempimenti tributari	Tasso di disponibilità tecnica nell'utilizzo del sistema telematico doganale
2. Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti / utenti	Numero di richieste di certificazioni doganali pervenute
	Numero istanze di AEO trattate per profilo (doganale/sicurezza)
	Numero di "autorizzazioni doganali" AEO rilasciate
	Quota di AEO rilasciate rispetto al totale gestite a livello europeo
	Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria
	Numero irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU
	Numero avvisi bonari emessi
3. Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere	Interventi operativi di competenza in applicazione di quanto previsto dal DPCM attuativo dello "Sportello doganale"

AREA STRATEGICA PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI

Obiettivi	Indicatori
4. Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari	<p>Numero controlli articolati per tipologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verifiche INTRA - Verifiche Plafond - Revisioni di accertamento ed altri controlli con accesso - Controlli fisici allo sdoganamento - Controlli documentali allo sdoganamento - Controlli scanner - Verifiche ordinarie - Revisioni di iniziativa su base documentale in ufficio - Controlli FEAGA - Controlli audit AEO - Verifiche tecnico amministrative - Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria - Violazioni alla normativa valutaria (numero verbali elevati) - Numero di controlli ai passeggeri - Numero di controlli in materia di autotrasporto internazionale - Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione - Interventi effettuati in applicazione del Decreto Legge 223/2006. (art. 35 comma 35) convertito in Legge 248/2006 e dell'art. 181 bis del Reg. C.E. 2454/1993 per

	contrastare il fenomeno della sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio
	<p>Numero controlli bingo</p> <p>Numero controlli scommesse</p> <p>Numero controlli apparecchi</p> <p>Numero controlli gioco <i>on line</i></p> <p>Numero controlli su produttori di schede</p> <p>Numero controlli su produttori di apparecchi</p> <p>Numero illeciti contestati ai sensi dell'art. 7, comma 9, D.L. 158/2012</p> <p>Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012</p> <p>Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati</p>
	<p>Numero di siti internet da inibire</p> <p>Numero di siti internet inibiti</p>
	Volume complessivo della raccolta dei giochi
	<p>Volume raccolta Lotterie</p> <p>Volume raccolta Lotto</p> <p>Volume raccolta Giochi numerici a totalizzatore</p> <p>Volume raccolta gioco a base ippica</p> <p>Volume raccolta gioco a base sportiva</p> <p>Volume raccolta Apparecchi</p> <p>Volume raccolta VLT</p> <p>Volume raccolta Comma 7</p> <p>Volume raccolta giochi di carte organizzata in forma diversa dal torneo e giochi di sorte a quota fissa</p> <p>Volume raccolta scommesse virtuali</p> <p>Volume raccolta <i>Betting Exchange</i></p> <p>Volume raccolta Giochi di abilità a distanza</p> <p>Volume raccolta Bingo</p> <p>Valore complessivo delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) di competenza area monopoli</p>
	<p>Incidenza dei controlli allo sdoganamento su totale delle dichiarazioni presentate (numero controlli effettuati/totale dichiarazioni presentate):</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentale - <i>scanner</i> visita fisica
	Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in importazione
	Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in esportazione
	<p>Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentale - visita merce <i>scanner</i>
	Violazioni delle norme Accordo di Madrid – tutela del <i>made in Italy</i>
	Numero delle richieste di tutela dei marchi presenti nella banca dati FALSTAFF
	Violazioni delle norme in materia fitosanitaria e CITES

	<p>Valore dei tabacchi sequestrati, esclusi quelli contraffatti</p> <p>Valore dei sequestri in materia valutaria</p> <p>MDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IVA intra - Plafond - altri controlli - verifiche accise <p>Maggiori Diritti Accertati per effetto dell'intervento ex art.35, comma 35, del D.L. 223/2006, convertito dalla legge 248/2006 nei settori a rischio</p> <p>Tasso di positività:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IVA Intra - Plafond - Controlli ai passeggeri - altri controlli (Revisioni d'accertamento con accesso)
<p>5. Tutelare gli interessi erariali nelle controversie giurisdizionali</p>	<p>Monopoli - Contenzioso amministrativo - Numero di relazioni inviate all'Avvocatura dello Stato ai fini della costituzione in giudizio nei processi amministrativi per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre/Numero processi amministrativi per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre.</p> <p>Monitoraggio sull'attività del contenzioso suddivisi per CTP – CTR - Corte di Cassazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ricorsi pervenuti nel 2016 (Valori assoluti); - Ricorsi in carico al 31/12/2016 (Valori assoluti); - Numero sentenze pronunciate nel 2016 suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali); - Valore in contestazione nelle sentenze pronunciate nel 2016 suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali).
<p><i>Elementi aggiuntivi:</i> Attività di cooperazione in ambito nazionale e comunitario</p>	<p>Relazione sull'attività svolta in materia di IVA e di accise nell'ambito della mutua assistenza amministrativa</p>
<p><i>Ulteriori informazioni di contesto economico – sociale e amministrativo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di operazioni <i>import – export</i> - Numero licenze accise gestite

SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

Scheda 1

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

MISSIONE:					
PROGRAMMA:					
AREA:					
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO		
		ANNO	Agosto	% di conseguimento	Note
ORE PERSONA DEDICATE:		RISORSE FINANZIARIE			
OBIETTIVO 1					
OBIETTIVO 2					
OBIETTIVO 3					

Scheda 2

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

MISSIONE:					
PROGRAMMA:					
AREA:					
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO ANNUALE	CONFRONTO RISULTATO ANNUALE vs. RISULTATO ATTESO	NOTE
		(a)	(b)	(b/a)	
ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE		
OBIETTIVO 1					
OBIETTIVO 2					

Scheda 3**RISORSE UMANE PER MACROPROCESSO / PROCESSO-ORE
(AGGREGATO AL I E II LIVELLO)**

MACROPROCESSO / PROCESSO	PIANO	CONSUNTIVO ANNUALE	AVANZAMENTO PERCENTUALE
	(a)	(b)	(b/a)