



---

## **ALLEGATO 2**

---

---

*PIANO DELL'AGENZIA*

---

# INDICE

<b>1. PREMESSA</b>	2
<b>2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI</b>	8
<b>4. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2020</b>	15
<b>5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE</b>	17
<b>6. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE</b>	22
<b>7. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ</b>	23
<b>8. SMART WORKING</b>	25
<b>9. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA</b>	26
<b>10. PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	27

## 1. PREMESSA

La situazione emergenziale derivante dalla diffusione del virus da COVID-19, le connesse ricadute sull'economica del Paese hanno rapidamente modificato in maniera rilevante le "normali" priorità di azione dell'Agenzia. Conseguentemente, le attività del 2020 sono da considerarsi perlopiù "straordinarie" in ordine alle conseguenti misure urgenti adottate dall'Agenzia in coerenza ed attuazione delle disposizioni emanate dal Governo nel corso del primo semestre.

Nel settore doganale, l'Agenzia svolge un'azione di presidio della legalità e della sicurezza nel commercio internazionale, garantendo al contempo la celerità delle operazioni doganali sia attraverso il miglioramento e l'innovazione dei processi sia attraverso un dialogo costante con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, al fine di incentivare la *compliance* negli adempimenti fiscali.

Inoltre, effettua controlli sulle merci in importazione, esportazione e transito in conformità a quanto previsto dalla normativa unionale, adottando una metodologia di carattere selettivo delle dichiarazioni doganali tramite il Circuito doganale di controllo (CDC), integrato dall'analisi di rischi, che consente di selezionare le operazioni doganali da sottoporre a controllo, anche con l'ausilio di apparecchiature *scanner* a raggi X, allo scopo di migliorare la qualità dei controlli, favorendo così la fluidità dei traffici commerciali.

Ai tradizionali controlli sopra evidenziati si affiancano, sulla base della relativa normativa dell'Unione Europea, anche i controlli di sicurezza che mirano a garantire soprattutto la *security* dei cittadini, con attività di prevenzione nei confronti di atti terroristici o di attacchi con armi di distruzione di massa, e con attività di controllo volte a combattere il traffico di stupefacenti, di tabacchi o di armi, che consentono l'incentivazione finanziaria della criminalità organizzata.

Nel periodo emergenziale l'Agenzia è chiamata, da un lato, a facilitare le procedure di sdoganamento e la circolazione del materiale sanitario e dei dispositivi di protezione individuale e a sviluppare nuove forme di procedure per lo sdoganamento in franchigia di presidi sanitari e dispositivi di protezione individuale in applicazione delle normative nazionali e unionali volte a fronteggiare la diffusione dell'epidemia; e, dall'altro, ad assicurare la piena attuazione dei provvedimenti di requisizione delle apparecchiature ed equipaggiamenti sanitari da destinare alle strutture ospedaliere e alla Protezione Civile.

L'Agenzia continuerà ad impegnarsi oltre tali scenari all'ulteriore sviluppo e implementazione del sistema automatizzato di analisi del rischio nel campo dei controlli relativi al denaro contante a seguito viaggiatore, in entrata nell'Unione o in uscita dall'Unione, in un'ottica di incremento dell'efficacia di contrasto all'evasione fiscale, al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo, anche attraverso l'ulteriore rafforzamento della capacità di controllo a mezzo di strumentazione non intrusiva di ultima generazione e sviluppo di moduli di intelligenza artificiale di autoapprendimento nel contrasto ai fenomeni illeciti di natura fiscale ed extra-tributaria.

Le azioni di prevenzione e contrasto al contrabbando, alle frodi fiscali, agli illeciti extra-tributari e al riciclaggio verranno svolte nella consapevolezza di dover tutelare gli interessi economici nazionali e dell'Unione Europea nonché di rafforzare la competitività degli operatori economici che operano nel rispetto della legalità.

Pronta a recepire le istanze ambientali, l'Agenzia è particolarmente recettiva ai cambiamenti

tecnologici attraverso l'implementazione di sistemi e procedure in grado di favorire la celerità delle operazioni doganali senza compromettere l'aspetto della fiscalità e della sicurezza, anche in un contesto caratterizzato da un fisiologico *trade-off*.

In questa prospettiva, l'Agenzia garantirà il sempre maggiore sviluppo della *customs* e *fiscal compliance* secondo la regolamentazione doganale e fiscale della UE anche attraverso l'ottimizzazione dei tempi delle procedure e degli adempimenti, integrando il momento doganale nella catena logistica e incentivando la semplificazione dei processi di rilascio delle procedure autorizzative. Ciò al fine di favorire l'adempimento spontaneo anche attraverso ulteriori servizi digitalizzati che amplino i controlli *on-line* secondo i paradigmi *ONCE* (un solo invio/un solo controllo) e *FULL DIGITAL*, in un'ottica di miglioramento continuo del rapporto collaborativo con i contribuenti.

A supporto di quanto detto verranno rafforzate le iniziative di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, ivi incluse forme avanzate di comunicazione preventiva, per favorire la conoscenza della normativa unionale e nazionale, anche al fine di promuovere e sostenere l'incremento della platea degli Operatori Economici Autorizzati.

In quest'ottica l'Agenzia si impegna a semplificare il regime dei controlli, evitando duplicazioni e ogni forma di gravame per le imprese, privilegiando l'analisi dei rischi finalizzata ad effettuare controlli sostanziali e non meramente formali, scegliendo criteri di qualità più che di quantità.

A questo proposito l'Agenzia ha già avviato nei precedenti esercizi tutte le azioni atte a governare gli impatti della *Brexit*, attesi a partire da gennaio 2021, sull'operatività della dogana in funzione delle diverse modalità di uscita del Regno Unito dalla UE assicurando una adeguata informazione agli *stakeholder* sui connessi aspetti tributari e procedurali, nonché adeguate soluzioni tecnico-gestionali idonee a garantire l'operatività degli snodi doganali maggiormente interessati.

Nel 2020 l'Agenzia, anche in presenza della duplice emergenza sanitaria ed economica, proseguirà le attività di verifica e controllo su scambi, produzione e consumo dei prodotti e delle risorse naturali soggetti ad accisa, prestando particolare attenzione a quelle nel settore dei prodotti energetici sia dal punto di vista dell'evasione fiscale sia dal punto di vista della tutela ambientale.

Nel periodo emergenziale, in tale settore, l'Agenzia è chiamata a favorire le attività industriali finalizzate alla produzione di materiale igienizzante con impiego di alcole etilico; inoltre, si impegnerà ad adottare tempestivamente gli atti necessari a disciplinare la rateizzazione del debito di accisa.

Nel settore dei tabacchi, verrà rafforzata l'attenzione sull'andamento del mercato dei prodotti da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti e per la razionalizzazione della rete di vendita; saranno, inoltre, rafforzati i controlli sulla corretta applicazione delle disposizioni nazionali e unionali relative alla produzione, distribuzione e circolazione dei prodotti da fumo, anche in ordine al contenuto delle sigarette e alle indicazioni obbligatorie stampate sulle confezioni, al fine anche di aumentare la vigilanza sul rispetto del divieto di vendita dei prodotti da fumo ai minori di anni 18.

Nel settore dei giochi verrà ulteriormente sviluppato il sistema di monitoraggio dell'offerta attraverso l'evoluzione della "banca dati sui giochi" e l'integrazione con i sistemi delle altre Autorità coinvolte; ciò al fine di verificare l'andamento dei volumi di gioco e la relativa distribuzione sul territorio nazionale, con particolare attenzione alle aree più soggette al rischio di concentrazione di

giocatori affetti dal disturbo da gioco d'azzardo. Inoltre, sarà promossa attività di studio e analisi per la formulazione di proposte normative per contribuire all'attuazione di quanto previsto dalla L. 96/2018 per la realizzazione di una complessiva riforma in materia di giochi pubblici in modo da assicurare l'eliminazione dei rischi connessi al disturbo da gioco d'azzardo e contrastare il gioco illegale e le frodi a danno dell'erario.

Verrà rafforzata l'attività di controllo sul divieto di gioco ai minori, anche in cooperazione con le Forze dell'ordine. A tal fine saranno incrementati i meccanismi idonei ad impedire ai minori di età l'accesso al gioco, quali l'utilizzo della tessera sanitaria.

L'Agenzia sarà impegnata nel potenziamento delle attività di tutela della salute e della sicurezza dei cittadini consumatori della UE, della proprietà intellettuale, dei beni culturali, delle specie in via di estinzione. In tale ambito saranno effettuati studi ed analisi dei fenomeni e dei rischi connessi al commercio internazionale anche in collaborazione sia con le altre autorità nazionali e locali sia con le autorità ed organismi internazionali istituzionalmente preposti agli specifici ambiti operativi anche tramite la sottoscrizione di appositi protocolli di intesa; sarà intensificato l'utilizzo delle banche dati messe a disposizione dall'UE nei predetti settori, con la revisione e ammodernamento delle procedure di controllo nei settori in parola.

**Il nuovo modello organizzativo «transitorio», già operativo a partire dal 1° maggio 2019, verrà evoluto attraverso una serie di *step* sequenziali nel corso del 2020. Le modifiche organizzative, da attuare a partire dal 2021, porteranno alla progressiva integrazione delle procedure operative per gli ambiti Dogane e Monopoli anche a livello territoriale per sfruttare le sinergie ed eliminare eventuali duplicazioni, ad una più ampia reingegnerizzazione dei processi in un'ottica di semplificazione e razionalizzazione delle procedure, nonché alla totale integrazione tra i sistemi interni ed esterni dell'Agenzia.**

Le linee di attività appena evidenziate delineano una strategia di intervento dell'Agenzia che - in coerenza con l'Atto di indirizzo e in continuità evolutiva con le azioni intraprese nel corso degli anni precedenti - prevede, da un lato, una maggiore semplificazione e razionalizzazione delle procedure per facilitare gli adempimenti e favorire la *compliance* e, dall'altro, l'implementazione delle attività dirette a incrementare il livello di efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria, delle frodi e degli illeciti extra-tributari, assicurando comunque la riduzione dell'invasività dei controlli e un fattivo coordinamento con le altre autorità istituzionalmente preposte agli specifici ambiti operativi.

Al fine di perseguire i macro-obiettivi sopra delineati, stante una perdurante carenza di ricambio generazionale del personale (v. apposita sezione sulle risorse umane), l'Agenzia porrà impegno nella capacità di indire il maggior numero di procedure selettive tra quelle autorizzate, focalizzando le successive immissioni in servizio attraverso specifici percorsi formativi.

In tale quadro di riferimento si colloca il Piano dell'Agenzia 2020-2022, all'interno del quale sono individuati obiettivi di rilievo strategico e relativi indicatori di *performance* che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa. Inoltre, nel Piano sono presenti anche indicatori di *impatto*, intesi quali parametri atti ad esprimere l'effetto atteso o generato da una politica/servizio/attività dell'Agenzia sui destinatari diretti e indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica di creazione di valore pubblico, ovvero del

miglioramento del livello di benessere economico-sociale.

Il Piano 2020-2022 prevede le seguenti aree strategiche di intervento (ASI):

**ASI 1 – SOSTENERE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITÀ DEL PAESE, MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI RESI E FAVORIRE LA COMPLIANCE DEI CONTRIBUENTI**

In tale area si collocano le seguenti iniziative legate:

- a sviluppare la *customs* e *fiscal compliance* secondo la regolamentazione doganale e fiscale della UE anche attraverso l'ottimizzazione dei tempi delle procedure e degli adempimenti, integrando il momento doganale nella catena logistica, incentivando la semplificazione dei processi di rilascio delle procedure autorizzative e di quelli per il rimborso delle imposte pagate e non dovute nonché le iniziative volte ad accrescere l'adempimento spontaneo dei contribuenti, al fine di ridurre le controversie e assicurare un elevato livello di adesione agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali e di accise deflazionando il contenzioso;
- a favorire l'adempimento spontaneo anche attraverso ulteriori servizi digitalizzati che amplino i controlli on-line secondo i paradigmi *ONCE* (un solo invio/un solo controllo) e *FULL DIGITAL*, in un'ottica di miglioramento continuo del rapporto collaborativo con i contribuenti e di incremento della platea degli Operatori Economici Autorizzati;
- a rafforzare le iniziative di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, ivi incluse forme avanzate di comunicazione preventiva, per favorire la conoscenza della normativa unionale e nazionale;
- a valorizzare le procedure innovative introdotte in aderenza all'Agenda Digitale Europea e al progetto di innovazione e digitalizzazione della P.A., al fine di consolidare reputazione internazionale e attrarre investimenti verso il mercato nazionale;
- a sviluppare il sistema di monitoraggio dell'offerta di gioco attraverso l'evoluzione della "banca dati sui giochi" e l'integrazione con i sistemi delle altre Autorità coinvolte; ciò al fine di verificare l'andamento dei volumi di gioco e la relativa distribuzione sul territorio nazionale, con particolare attenzione alle aree più soggette al rischio di concentrazione di giocatori affetti dal disturbo da gioco d'azzardo;
- a promuovere attività di studio e analisi per la formulazione di proposte normative e contribuire all'attuazione di quanto previsto dalla legge 96/2018 per la realizzazione di una riforma in materia di giochi pubblici in modo da assicurare l'eliminazione dei rischi connessi al disturbo da gioco d'azzardo e contrastare il gioco illegale e le frodi a danno dell'erario.

In relazione all'emergenza epidemiologica da COVID-19 e in applicazione dei provvedimenti emessi dal Governo - in particolare, il D.L. n.18/2020 c.d. "Cura Italia", il D.L. n.23/2020 c.d. "Decreto Liquidità" e il D.L. n. 34/2020 cd. "Decreto Rilancio" - l'Agenzia si impegna, tra l'altro, a:

- favorire le attività industriali finalizzate alla produzione di materiale igienizzante con

impiego di alcole etilico;

- a semplificare le procedure amministrative nei settori della produzione di beni e del commercio internazionale, cruciali per il rilancio dell'economia nazionale;
- a ridurre gli oneri amministrativi per le imprese;
- a semplificare il regime dei controlli, evitando duplicazioni e ogni forma di gravame per le imprese, privilegiando l'analisi dei rischi finalizzata ad effettuare controlli sostanziali e non meramente formali, scegliendo criteri di qualità più che di quantità;
- a rafforzare i controlli sulle compensazioni tributarie, come efficace azione di contrasto all'evasione fiscale;
- ad assicurare il corretto prelievo fiscale sui prodotti accessori al consumo dei tabacchi da fumo;
- a favorire tutte le forme di pagamento elettronico, in sintonia con il piano c.d. "Italia cashless";
- a garantire la conoscibilità e rintracciabilità dei piccoli depositi fiscali e dei trasporti di prodotti energetici e oli lubrificanti, anche migliorando l'operatività del monitoraggio;
- ad adottare tempestivamente gli atti necessari a disciplinare la rateizzazione del debito di accisa.

## **ASI 2 – CONTRASTARE L'EVASIONE, ASSICURARE LA LEGALITÀ NEGLI AMBITI DI COMPETENZA E CONCORRERE ALLA SICUREZZA E ALLA TUTELA DEI CITTADINI E DEGLI OPERATORI ECONOMICI**

In tale area si collocano le iniziative volte:

- a rafforzare il sistema di analisi del rischio nel campo dei controlli relativi al denaro contante a seguito dei viaggiatori da e verso l'estero, anche come mezzo di contrasto all'evasione fiscale, al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo;
- a consolidare gli strumenti di contrasto ad ogni forma di contrabbando, anche con riferimento ai tabacchi lavorati, alle frodi fiscali nel settore dell'IVA intracomunitaria, agli illeciti extra-tributari, all'azione di prevenzione del riciclaggio ai prodotti energetici, anche dal punto di vista della tutela ambientale;
- a rafforzare l'attività di *intelligence*, anche attraverso lo sviluppo di strumenti tecnologici di controllo predittivo, mediante il trattamento razionale delle informazioni che tengano conto degli elementi sintomatici frodanti fra loro coordinati a sistema con il requisito della concordanza;
- ad efficientare la capacità di controllo a mezzo di strumentazione non intrusiva di ultima generazione e sviluppo di moduli di intelligenza artificiale di autoapprendimento nel contrasto ai fenomeni illeciti di natura fiscale ed extra-tributaria;
- ad assicurare un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano nell'ambito delle transazioni commerciali on-line con Paesi al di fuori della UE per garantire la riscossione

della fiscalità applicabile a tali merci (dazi e IVA);

- a monitorare l'andamento del mercato dei prodotti da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti, per la razionalizzazione della rete di vendita, per il controllo della produzione, distribuzione e circolazione dei prodotti da fumo, del contenuto delle sigarette e delle indicazioni obbligatorie stampate sulle confezioni;
- a rafforzare la vigilanza sul rispetto del divieto di vendita dei prodotti da fumo ai minori di anni diciotto;
- ad assicurare il funzionamento del processo tributario telematico e l'interoperabilità tra le proprie banche dati e quelle del contenzioso del Dipartimento delle finanze, a quest'ultimo ogni elemento utile a migliorarne l'operatività sul territorio, anche per la qualità dei servizi telematici a favore del contribuente;
- ad assicurare, nell'ambito della protezione dei confini esterni della UE, un'efficace cooperazione con la Guardia di Finanza e con le altre Autorità nazionali ed europee preposte;
- a potenziare le attività di tutela della salute dei cittadini e della sicurezza dei consumatori della UE, della proprietà intellettuale, dei beni culturali, delle specie in via di estinzione, anche tramite la sottoscrizione di appositi protocolli d'intesa con le altre autorità nazionali e internazionali preposte, implementando studi ed analisi dei fenomeni e dei rischi connessi al commercio internazionale;
- a rafforzare l'attività di controllo sul divieto di gioco ai minori, anche in cooperazione con le Forze dell'ordine, con particolare riferimento al controllo sugli ingressi negli esercizi e sugli apparecchi muniti di meccanismi idonei ad impedire ai minori di età l'accesso al gioco, quali il corretto funzionamento di quello finalizzato all'utilizzo della tessera sanitaria.

In relazione all'emergenza epidemiologica da COVID-19, l'Agenzia si impegna infine:

- a facilitare le procedure di sdoganamento e la circolazione del materiale sanitario e dei dispositivi di protezione individuale;
- ad assicurare la piena attuazione dei provvedimenti di requisizione delle apparecchiature ed equipaggiamenti sanitari da destinare alle strutture ospedaliere e alla Protezione Civile;
- a sviluppare nuove forme di procedure per lo sdoganamento in franchigia di presidi sanitari e dispositivi di protezione individuale in applicazione delle normative nazionali e unionali volte a fronteggiare la diffusione dell'epidemia.

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

In tale area si collocano le iniziative finalizzate:

- ad assicurare un utilizzo del personale atto a garantire i servizi amministrativi necessari alla ripresa delle attività economiche, commerciali e industriali secondo il programma stabilito

dai provvedimenti del Governo, e secondo modalità compatibili con la tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro e, laddove possibile, in lavoro agile;

- ad assicurare l'azione del *mobility manager* nelle aree metropolitane per l'adozione di un piano degli spostamenti dei dipendenti, anche attraverso la fruizione del lavoro agile nel rispetto della tutela dell'ambiente.

## **2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI**

Viene riportata di seguito una breve descrizione degli obiettivi strategici e dei risultati attesi, distinti per aree strategiche di intervento.

In dettaglio:

### ***ASI 1 – Sostenere la crescita e la competitività del paese, migliorare la qualità dei servizi resi e favorire la compliance dei contribuenti***

Obiettivo 1. "Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti \utenti"

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

*Obiettivo 2. "Favorire la compliance dei contribuenti"*

- gli indicatori di *performance* correlati all'obiettivo sono rappresentativi delle attività dell'Agenzia volte a facilitare il rapporto con i contribuenti, attraverso un presidio costante delle attività dei settori di imposta relativi ai giochi e tabacchi.

L'indicatore di impatto dell'ASI 1 è focalizzato sul miglioramento dei servizi offerti all'utenza derivante dalla capacità dell'Agenzia di innovare le procedure.

### ***ASI 2 – Contrastare l'evasione, assicurare la legalità negli ambiti di competenza e concorrere alla sicurezza e alla tutela dei cittadini e degli operatori economici***

Obiettivo 3. "Ottimizzare l'efficacia dei controlli diretti a contrastare l'evasione tributaria"

- gli indicatori di *performance* sono volti a misurare l'efficacia dell'azione dell'Agenzia nel contrasto all'evasione tributaria.

Obiettivo 4. "Presidiare la legalità e contribuire a proteggere i cittadini e gli operatori economici tenuto conto del contesto emergenziale derivante dalla diffusione dell'epidemia da COVID - 19"

- gli indicatori di *performance* sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione dell'Agenzia volta ad assicurare la pretesa tributaria nei settori di competenza attraverso mirate politiche di presidio del territorio, nonché di una consolidata strategia di azione dell'Agenzia nel

campo extra-tributario, soprattutto a tutela della salute pubblica e del *Made in Italy*. Inoltre, viene rappresentato il ruolo attivo dell’Agenzia nel periodo di emergenza sanitaria.

Gli indicatori di impatto relativi all’ASI 2 misurano gli effetti della lotta al traffico di sostanze stupefacenti, del contrasto alla contraffazione e dell’azione volta alla tutela della salute pubblica.

### **ASI 3 – Valorizzare le risorse a disposizione**

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

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

L’indicatore di *impatto* associato a tale obiettivo intende misurare la soddisfazione del personale che partecipa ai percorsi formativi a distanza.

## PIANO DELL'AGENZIA 2020-2022

AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO – ASI	OBIETTIVI	Indicatori	Target 2020	Target 2021	Target 2022
<b>ASI 1 - SOSTENERE LA CRESCITA E LA COMPETITIVITA' DEL PAESE, MIGLIORARE LA QUALITA' DEI SERVIZI RESI E FAVORIRE LA COMPLIANCE DEI CONTRIBUENTI</b>	<b>Obiettivo 1 - Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari e orientare i servizi offerti ai bisogni dei contribuenti\utenti</b>	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	90%	93%	95%
		Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani ( <i>import, export</i> e transito)	86%	87%	88%
		Servizi di pagamento disponibili su Opera che utilizza PagoPA	3	20	40
		Percentuale di nuovi progetti avviati di digitalizzazione/istituzione di Zone Franche Doganali (ZFD)/Zone Economiche speciali (ZES)/ Zone logistiche semplificate/ Corridoi controllati/ progetti correlati allo sdoganamento in mare, attivati nei porti nell'ambito dell'accordo con l'Associazione dei porti italiani - ASSOPORTI rispetto al numero di Autorità di sistema Portuali + Autorità Portuale di Gioia Tauro	5%	30%	50%
	Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 25 giorni rispetto ai 45 previsti	70%	75%	75%	
<b>Favorire la compliance dei</b>	<b>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</b>	12%	22%	30%	

AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO – ASI	OBIETTIVI	Indicatori	Target 2020	Target 2021	Target 2022
		Indice di presidio della rete di distribuzione e vendita dei tabacchi	12%	14%	16%
		<b>Indicatori di <i>impatto</i></b>	<b>Target 2020</b>	<b>Target 2021</b>	<b>Target 2022</b>
		Tempo medio di svincolo merci per operazioni di <i>import/export</i> effettuate da soggetti AEO (il tempo medio è calcolato raggruppando per tipo dichiarazione ( <i>IMPORT,EXPORT, TRANSITO</i> ), tipo procedura (ordinaria/presso luogo), ufficio e presenza di soggetti AEO nella dichiarazione	3 minuti	2 minuti e 50 secondi	2 minuti e 40 secondi
AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO - ASI	OBIETTIVI	Indicatori	Target 2020	Target 2021	Target 2022
ASI 2 - CONTRASTARE L'EVASIONE, ASSICURARE LA LEGALITA' NEGLI AMBITI DI COMPETENZA E CONCORRERE ALLA SICUREZZA E ALLA TUTELA DEI CITTADINI E DEGLI OPERATORI ECONOMICI	Obiettivo 3 - Ottimizzare l'efficacia dei controlli diretti a contrastare l'evasione tributaria	Numero dei controlli doganali	450.000	850.000	900.000
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	30%	16%	18%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	45%	39%	40%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	73%	74%	75%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni di energia elettrica dei venditori ai clienti finali	65%	67%	69%
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	60%	61%	62%
		Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	40%	50%	53%

AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO – ASI	OBIETTIVI	Indicatori	Target 2020	Target 2021	Target 2022	
		Accertamenti confermati in sede giurisdizionale <sup>1</sup>	50%	55%	60%	
	Obiettivo 4 - Presidiare la legalità e contribuire a proteggere i cittadini e gli operatori economici tenuto conto del contesto emergenziale derivante dalla diffusione dell'epidemia da COVID-19	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti, inclusi quelli destinati al contrasto al Covid-19	30%	33%	35%	
		Tasso di positività degli interventi attuativi concernenti il divieto di esportazione di dispositivi di protezione individuale e di quelli di ventilazione invasivi e non invasivi	2,20%	n.a. <sup>2</sup>	n.a.	
		Numero di provvedimenti di requisizione in uso o in proprietà da ogni soggetto pubblico o privato di presidi sanitari e medico-chirurgici, nonché di beni mobili occorrenti per fronteggiare l'emergenza sanitaria secondo l'ordinanza commissariale n. 1/2020	160	n.a.	n.a.	
		Numero operazioni di sdoganamento di strumenti e materiale medico-sanitario, nonché di dispositivi medici e di protezione individuale connessi all'emergenza epidemiologica (in miliardi)	3	n.a.	n.a.	
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	20%	23%	25%	
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	27%	28%	30%	
			<b>Indicatori di impatto</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Target 2021</b>	<b>Target 2022</b>
			Numero di verbali inerenti il sequestro di stupefacenti	1.500	1.800	1.900

<sup>1</sup> Si tratta di un *indicatore sintetico* così calcolato: indice numerico (peso 40%) + indice per valore (peso 60%) = Indicatore (peso 100%). Per *indice numerico* si intende *il numero di vittorie in giudizio, totali e parziali, divenute definitive rispetto al numero delle liti decise in via definitiva nell'anno* (peso 40%); l'*indice per valore* rappresenta, invece, *i valori monetari definitivamente riconosciuti all'erario nell'anno rispetto ai valori in contestazione* (peso 60%).

<sup>2</sup> n.a.= non applicabile.

AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO – ASI	OBIETTIVI	Indicatori	Target 2020	Target 2021	Target 2022
		Sequestri per contrabbando	600	1.000	1.400
		Sequestri per contraffazione, <i>made in Italy</i> e sicurezza dei prodotti (esclusi DPI e materiale sanitario di contrasto al Covid-19)	3.400	4.200	5.000
AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO - ASI	OBIETTIVI	Indicatori	Target 2020	Target 2021	Target 2022
ASI 3 - VALORIZZARE LE RISORSE A DISPOSIZIONE	Obiettivo 5 - Ottimizzare l'impiego delle risorse a disposizione e garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro	Percentuale di personale in <i>smart working</i> con accesso da remoto (V-APP)	80%	80%	80%
		Ore medie pro-capite di formazione a distanza	$4 \leq x \leq 6$	$4 \leq x \leq 6$	$4 \leq x \leq 6$
		<b>Indicatori di <i>impatto</i></b>	<b>Target 2020</b>	<b>Target 2021</b>	<b>Target 2022</b>
		Percentuale di " <i>Employee satisfaction</i> " in ambito della formazione a distanza (individuata tramite questionario)	60%	65%	70%

<b>ENTRATE CHE AFFLUISCONO AL BILANCIO DELLO STATO (€/MLN)</b>	<b>Descrizione delle entrate <sup>3</sup></b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
	Riscossioni IVA all'importazione e altro (Unità di voto 1.1.5 cap. 1203.2)	14.385	15.049	15.825
	Riscossioni Dazi (unità di voto 2.1.4)	2.500	2.600	2.600
	Riscossioni Accise (Unità di voto 1.1.7 e 1.1.8)	35.466	38.456	39.602
	Riscossioni Tabacchi (Unità di voto 1.1..9)	10.774	10.774	10.774
	Entrate Giochi (Unità di voto 1.1.10, 1.1.11 e 1.1.12)	16.356	16.476	16.548
	<b>Totale entrate tributarie riscosse, inclusi i dazi (€/MLN)</b>	<b>79.481</b>	<b>83.355</b>	<b>85.349</b>

<b>Efficienza complessiva (Costo-riscosso)</b>	<b>Descrizione</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
	Totale entrate tributarie riscosse esclusi i dazi (€/MLN)	<b>76.981</b>	<b>80.755</b>	<b>82.749</b>
	Rimborso da parte dell'Unione europea delle spese di riscossione delle risorse proprie (€/MLN)	<b>500</b>	<b>520</b>	<b>520</b>
	Spese a carico dello Stato per il funzionamento dell'Agenzia (Risorse da legge di bilancio + comma 7) (€/MLN)	<b>941</b>	<b>942</b>	<b>939</b>
Efficienza complessiva, costi sostenuti a carico bilancio dello Stato per riscuotere 100 € di imposte e diritti	<b>0,57 €</b>	<b>0,52 €</b>	<b>0,51 €</b>	

<sup>3</sup> I dati riportati sono a legislazione vigente e, pertanto ad oggi non sono stati modificati. Tuttavia va segnalato che l'emergenza epidemiologica da Covid-19 e i connessi impatti sul contesto economico-sociale e sulla capacità operativa dell'Agenzia, nonché le misure adottate dal Governo per mitigare gli effetti della pandemia e rilanciare il Paese non potranno non determinare impatti significativi sulle previsioni di gettito ivi riportate.

## 1. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2020

La strategia organizzativa dell'Agenzia è stata incisa fortemente dall'emergenza sanitaria derivante dalla pandemia SARS-COV2, che ha rallentato il processo di riorganizzazione in corso, finalizzato ad assicurare la piena integrazione funzionale, operativa e tecnologica del settore Dogane con quello dei Monopoli.

L'assenza del Comitato di gestione dell'Agenzia, per gran parte dell'anno, ha poi consentito soltanto interventi parziali coerenti le delibere in tema di riorganizzazione adottate dal precedente Comitato di gestione e approvate dal Ministro, che hanno riguardato alcune strutture centrali, al fine di migliorare la *governance* dell'Agenzia, e le realtà territoriali, al fine di razionalizzare le strutture dirigenziali di livello non generale.

Le operazioni poste in essere perseguono le seguenti finalità:

- ✓ porre le basi per un modello organizzativo completamente integrato sia per le attività *core* (Monopolio e Dogane) sia per quelle *corporate* (Amministrazione e Finanza, Personale, Documentale, Comunicazione, ecc.);
- ✓ semplificare l'attuale modello organizzativo attraverso l'eliminazione di funzioni ridondanti e la riduzione dei livelli organizzativi al fine di avere un maggior controllo di tutta la "macchina amministrativa";
- ✓ garantire la continuità dei servizi erogati, minimizzando gli impatti sui processi operativi e sulle attività svolte dal territorio.

Conseguentemente, il nuovo modello dovrà condurre l'Agenzia a:

- ✓ integrare completamente le procedure operative per gli ambiti Dogane e Monopoli anche a livello territoriale per sfruttare le sinergie ed eliminare eventuali duplicazioni;
- ✓ adeguare il parco applicativo in funzione di una *roadmap* evolutiva che per fasi successive sia finalizzata all'integrazione e alla cooperazione applicativa tra i sistemi, interni ed esterni all'Agenzia;
- ✓ reingegnerizzare i processi dell'Agenzia in ottica di semplificazione e razionalizzazione;
- ✓ efficientare l'attuazione delle direttive strategiche mediante strutture centro periferia.

Nell'ottica di cambiamento delineata, per l'attuazione del Modello Organizzativo Definitivo, è stato elaborato un programma di attività, che verrà presentato al Comitato di gestione, recentemente ricostituito, e che prevede di:

1. avviare, mediante la definizione della mappa morfologica dell'Agenzia, l'attività di *assessment* dei processi e delle attività svolte;
2. avviare, sulla base dello studio morfologico, l'identificazione dei possibili scenari di riorganizzazione territoriale degli Uffici (per materia o per processi);
3. definire un piano operativo per l'implementazione del nuovo modello.

Con riferimento alla prima fase, l'*assessment* prevede una ricognizione ed analisi di tutti i processi attualmente svolti dall'Agenzia nei diversi ambiti (Dogane, Accise, Giochi e Tabacchi) a livello territoriale per verificare quali di questi, in un'ottica di efficientamento, possono essere

“accentrati” a livello Regionale o Centrale, e quali invece è necessario che continuino ad essere svolti a livello territoriale. Per questi ultimi inoltre, sarà analizzata la possibilità di creare dei “poli specialistici” per materia/competenza.

Con riferimento alla seconda fase, lo studio di fattibilità prevede l’individuazione dei possibili scenari organizzativi applicabili (organizzazione per materia, organizzazione per processo).

In particolare, per le strutture centrali e regionali, che sono state principalmente impattate dal modello organizzativo “transitorio”, sarà verificata la possibilità di introdurre degli interventi migliorativi rispetto all’attuale modello in vigore.

Diversamente, per le strutture territoriali, che nel modello organizzativo transitorio non registrano cambiamenti, ad eccezione di quanto previsto per gli uffici monopoli che dipendono gerarchicamente dal Direttore regionale/interregionale e non più dalla Direzione “Affari Generali e coordinamento Uffici Monopoli”, si prevede un’analisi più approfondita delle peculiarità territoriali.

Pertanto, coerentemente con il modello organizzativo delineato sulla base delle delibere di organizzazione che verranno approvate dal Ministro, si prevede di:

- ✓ completare l’analisi morfologica;
- ✓ individuare le peculiarità territoriali (es. Uffici in cui sono presenti grandi porti/aeroporti) attraverso un’analisi quali/quantitativa della mole di lavoro (es. numero di dichiarazioni gestite, presenza *fast corridor*, ecc.);
- ✓ definire la ridistribuzione territoriale degli Uffici;
- ✓ definire il possibile modello di funzionamento centro-periferia.

Al fine di realizzare un’organizzazione omogenea sul territorio, nel modello organizzativo definitivo tutti gli Uffici territoriali avranno la stessa articolazione in sezioni.

Coerentemente con la terza fase, una volta progettato il modello organizzativo definitivo, è necessario definire un piano operativo che prevede il coinvolgimento di tutte le parti (interne ed esterne all’Agenzia: tutte le Direzioni Centrali e Territoriali, Sogei, Sindacati, ecc.) che a vario titolo saranno interessate dall’implementazione del nuovo modello organizzativo che si attuerà nel 2021.

Tale piano, tra l’altro, prevede l’implementazione progressiva del modello attraverso una prima fase di “sperimentazione” che si articola come di seguito:

- ✓ individuazione degli Uffici territoriali su cui verificare la fattibilità del modello prescelto;
- ✓ realizzazione della sperimentazione sul territorio;
- ✓ analisi dei risultati e delle *lesson learn* per verificare la necessità di apportare delle modifiche nella fase di realizzazione del modello;
- ✓ eventuale adeguamento del modello organizzativo prescelto sulla base delle peculiarità del territorio.

A valle del processo di “sperimentazione” sugli uffici territoriali prescelti, sarà avviata la *roadmap* evolutiva del modello definitivo che prevede fasi successive finalizzate sia all’implementazione degli aspetti organizzativi su tutto il territorio, sia all’integrazione e alla cooperazione applicativa tra i sistemi, interni ed esterni all’Agenzia per raggiungere la completa

integrazione organizzativa, funzionale e tecnica tra il settore Dogane e Monopoli.

## 5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

Nel triennio 2020 – 2022, ai fini del perseguimento degli obiettivi di politica fiscale assegnati dall'organo politico, l'Agenzia è chiamata ad assicurare il suo contributo secondo le aree di intervento dello sviluppo della *customs* e *fiscal compliance*, dello sviluppo delle integrazioni delle tecnologie digitali, del rafforzamento dell'*intelligence* e degli strumenti di contrasto al contrabbando e alle frodi nei vari ambiti di competenza.

L'Amministrazione avrà, anzitutto, cura di governare l'impatto definitivo della *Brexit* sull'operatività della dogana; al contempo, dovrà assicurare un'efficace cooperazione con le altre Autorità nazionali ed europee preposte alla protezione dei confini esterni dell'UE.

Sul piano strettamente interno, sarà data piena attuazione al modello organizzativo attivato il 1° maggio 2019, proseguendo l'analisi e la semplificazione di processi e procedure, al fine di potenziare l'efficacia dell'azione amministrativa e garantire, nel prossimo futuro, l'approdo al previsto *modello organizzativo definitivo*.

Relativamente alle assunzioni, le norme di contenimento del *turn over* hanno comportato una costante e significativa contrazione del personale in servizio, nonostante il ricorso all'istituto della mobilità, utilizzato dall'Agenzia come scelta strategica.

L'abolizione dei limiti imposti dalla disciplina del *turn over* e l'ingente numero di cessazioni previste per il prossimo triennio inducono ora a incrementare le acquisizioni di personale dall'esterno (reclutamento e mobilità). In attesa che trovino definizione le procedure di mobilità intercompartimentale avviate nel corso del 2019 e si pervenga agli ingressi di nuovo personale in esito alle procedure concorsuali per le quali l'Agenzia già dispone delle prescritte autorizzazioni, l'equa distribuzione delle risorse umane sul territorio viene assicurata ricorrendo agli istituti previsti dalla normativa vigente, quali interPELLI specifici per singoli uffici, procedure di mobilità nazionale e distacchi temporanei.

Il programma di acquisizione di personale per il prossimo triennio è compatibile con il limite di spesa finanziario massimo determinato ai sensi dell'articolo 6, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

### **Personale di qualifica dirigenziale**

La consistenza del personale di qualifica dirigenziale al 31 dicembre 2019 è pari a 122 unità, di cui 22 di prima fascia e 100 di seconda fascia. Si riscontra quindi una carenza media, rispetto al totale delle 233 posizioni dirigenziali istituite, pari a 111 unità (oltre il 47%).

Considerando che nell'arco del triennio 2020-2022 sono previste 10 cessazioni di personale di qualifica dirigenziale, di cui 9 nel 2020 e 1 nel 2022, a fine triennio la carenza di dirigenti, in assenza di politiche di acquisizione, salirebbe quasi al 52%.

In linea con le previsioni di legge, nel 2020 sono possibili ingressi per **24 unità** mediante conferimento di incarico ex art. 19, comma 6 (di cui **9 unità** rientranti nel limite di legge dell'8% delle posizioni dirigenziali di seconda fascia e **15 unità** a titolo oneroso attingendo alle facoltà assunzionali dell'Agenzia, perché in percentuale superiore a quella stabilita per legge, ai sensi dell'art. 6, comma 21 *sexies*, del D.L. n. 78/2010).

Nel corso del 2020 è previsto altresì l'ingresso di **12 dirigenti** di seconda fascia vincitori del corso-concorso indetto dalla S.N.A. a settembre 2018, ai sensi dell'art. 1, comma 216, della legge 28 dicembre 2015, n. 208.

Nel 2022 si provvederà, invece, all'acquisizione di **10 dirigenti** di seconda fascia vincitori del prossimo corso-concorso indetto dalla SNA.

Alle acquisizioni sopra descritte andranno a sommarsi ulteriori **6 unità** programmate in ingresso ai sensi dell'articolo 19, commi 5-bis e **4 unità** di prima fascia programmate tramite conferimento di incarico a dirigenti di seconda fascia oppure ai sensi dell'art. 19 comma 5-*bis*. In via del tutto residuale, e all'occorrenza, l'Agenzia potrebbe procedere all'affidamento di incarichi di funzioni dirigenziali ai sensi dell'art. 19 comma 6.

### ***Personale appartenente alle aree funzionali***

La consistenza del personale appartenente alle aree funzionali registrata al 31 dicembre 2019 è pari a 9.914 unità, di cui 5.653 in terza area, 4.112 in seconda area e 149 in prima.

Emerge quindi una **carenza, rispetto alla dotazione organica, di oltre 2.600 unità di personale**, che corrisponde a una carenza media pari al 21%.

Nell'arco del triennio di riferimento **sono stimate oltre 1.300 cessazioni** di unità appartenenti alle aree funzionali - 588 nel 2020, 400 nel 2021 e 389 nel 2022 - a fronte di un totale certo pari a oltre 900. È stata, infatti, operata una variazione in aumento delle cessazioni allo stato già certe, al fine di tener conto delle eventuali cessazioni per dimissioni e delle variabili dipendenti dalla legislazione pensionistica.

A fine triennio la carenza del personale di qualifica non dirigenziale, in assenza di politiche di acquisizione, si attesterebbe al 32% rispetto al totale della dotazione organica.

Sul lato delle assunzioni, nel prossimo triennio saranno avviate e/o proseguite con la massima celerità le procedure concorsuali volte alle assunzioni autorizzate ai sensi della normativa vigente per rafforzare la *mission* istituzionale dell'Agenzia.

Nel 2020 si prevede l'ingresso di **6 funzionari doganali**, terza area F1, destinati a strutture ubicate nella Provincia autonoma di Bolzano (bando pubblicato a novembre 2018). Si prevede altresì di riuscire a concludere le progressioni verticali per il passaggio dalla prima alla seconda area: il bando - indetto per **121** unità elevabili a 151 (bando pubblicato a giugno 2019) - consentirà, in coerenza e nel rispetto di vincoli assunzionali previsti dalla normativa vigente, l'assunzione in seconda area di 81 unità attualmente inquadrare nella prima.

I restanti ingressi, conseguenti a concorsi in atto, e il cui completamento era inizialmente previsto per il 2020, sono rinviati al 2021, in considerazione della normativa volta a fronteggiare l'emergenza sanitaria internazionale, che sospende le procedure concorsuali. Il rinvio riguarda le acquisizioni di **206 unità** (40 in terza area e 166 in seconda), così suddivise:

- 40 funzionari doganali, terza area F1 da destinare a strutture ubicate nelle zone portuali e aeroportuali di Genova<sup>(4)</sup> (bando pubblicato a luglio 2019);
- 20 assistenti doganali, seconda area F3 da destinare a strutture ubicate nelle zone portuali e aeroportuali di Genova<sup>(5)</sup> (bando pubblicato ad agosto 2019);
- 146 assistenti doganali, seconda area F3, tramite scorrimento di graduatorie di altre amministrazioni.

Coerentemente con le prescritte autorizzazioni per il 2021 sono programmati gli ingressi di ulteriori **1.226** unità, a seguito dell'espletamento di due concorsi distinti, per il reclutamento di **766** terze aree, fascia retributiva F1, e per **460** seconde aree, fascia retributiva F3. Le procedure concorsuali saranno rivolte a selezionare diverse professionalità, di cui l'Agenzia necessita per la sua corretta, efficace ed efficiente operatività.

In sintonia con il programma di acquisizione di personale debitamente approvato, il concorso per terza area sarà mirato a selezionare anche chimici e esperti in analisi statistiche e matematiche, in misura superiore rispetto all'originaria autorizzazione di cui disponeva l'Agenzia; ragioni di economicità dell'azione amministrativa, apprezzate e valutate dall'Agenzia, hanno privilegiato la soluzione di revocare i precedenti concorsi a 50 chimici (bando pubblicato a luglio 2019) e a 40 funzionari esperti di analisi statistica (bando pubblicato a settembre 2019), per evitare la gestione simultanea di procedure afferenti i medesimi profili professionali.

Si prevede altresì di concludere la procedura per i passaggi, già autorizzati, dalla seconda alla terza area funzionale per **128** unità (bando pubblicato a ottobre 2019).

Sono in corso di predisposizione da parte dell'Agenzia, con gli strumenti e le risorse disponibili a legislazione vigente, le attività che consentiranno di colmare le carenze che si registrano in prima area.

Proseguirà anche l'acquisizione di personale tramite mobilità, nel limite delle carenze di organico verificatesi e nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica. Sono programmati ingressi per circa **600 unità** nel 2020, circa **300** nel 2021 e **550** nel 2022.

---

<sup>(4)</sup> Decreto-legge n. 109/2018, convertito con modificazioni con legge n. 130/2018.

<sup>(5)</sup> Decreto-legge n. 109/2018, convertito con modificazioni con legge n. 130/2018.

**b. 1 - Prospetto consistenza media personale per gli anni 2019/2020**  
**Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

<b>Prospetto consistenza media personale per l'anno 2020</b>			
	<b>Piano 2019</b>	<b>Piano 2020</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	143	127	-11%
Totale Area 3°	6.009	5.642	-6%
Totale Area 2°	4.464	4.099	-8%
Totale Area 1°	127	115	-9%
Distaccati/esoneri	144	132	-8%
<b>Totale personale</b>	<b>10.887</b>	<b>10.115</b>	<b>-7%</b>

**Tab. 2 - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2020**  
**Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

<b>Tipologia</b>	<b>Previsione del Piano 2019</b>	<b>Previsione del Piano 2020</b>	<b>Variazione</b>
Ore lavorabili lorde	1.814	1.829	15
Ore di assenza per ferie	230	230	0
Ore lavorabili	1.584	1.599	15
Ore di assenza per malattia	47	45	-2
Ore assenze per altre motivazioni	144	146	2
Ore lavorabili ordinarie	1.393	1.408	15
Ore di straordinario	152	159	7
Ore lavorate pro capite	1.545	1.567	22

**Tab. 3 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale dirigente**

Qualifica	Personale al 31.12.2019	CARENZE fine 2019	USCITE 2020	ENTRATE 2020		Personale al 31.12.2020	USCITE 2021	ENTRATE 2021		Personale al 31.12.2021	USCITE 2022	ENTRATE 2022		Personale al 31.12.2022
				Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia			Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia			Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	
<b>DIRIGENTI I Fascia (1)</b>	22	1	3		4	23				23				23
<b>DIRIGENTI II Fascia (2)</b>	100	110	6	12	24	130		0	3	133	1	10	3	145
<b>DIRIGENTI</b>	<b>122</b>	<b>111</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>153</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>156</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>168</b>

(1) Escluso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (2 unità) e comma 5-bis (1 unità).

(2) Sono esclusi i 9 dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (inclusi tra quelli di I fascia), sono invece compresi i 5 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo e i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (7 unità) e comma 5-bis (3unità).

**Tab. 4 – Previsione consistenza iniziale e finale del personale delle Aree funzionali**

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022 - AREE FUNZIONALI																	
ANNO	2019	2020						2021					2022				
Area	Personale al 31.12.2019 (1)	USCITE 2020	ENTRATE		PROGRESSIONI		Personale al 31.12.2020	USCITE 2021	ENTRATE		PROGRESSIONI		Personale al 31.12.2021	USCITE 2022	ENTRATE		Personale al 31.12.2022
			Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	Entrate	Uscite			Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	Entrate	Uscite			Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	
TERZA AREA	5.653	247	6	350			5.762	195	806	105	128		6.606	181		200	6.625
SECONDA AREA	4.112	330		250	81		4.113	205	626	203		128	4.609	208		350	4.751
PRIMA AREA	149	11				81	57	-	-	-			57				57
<b>TOTALE AREE</b>	<b>9.914</b>	<b>588</b>	<b>6</b>	<b>600</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>9.932</b>	<b>400</b>	<b>1.432</b>	<b>308</b>	<b>128</b>	<b>128</b>	<b>11.272</b>	<b>389</b>		<b>550</b>	<b>11.433</b>

(1) Il dato comprende il personale dell'Agenzia sia in servizio che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo (125 al 31 dicembre 2019), nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia (116 al 31 dicembre 2019).

**Tab. 5 - Distribuzione risorse umane per servizio  
Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

<b>DISTRIBUZIONE RISORSE UMANE PER SERVIZIO</b>		
<b>Area</b>	<b>Programma 2020</b>	<b>Distribuzione % sul totale ore</b>
<b>Totale</b>	<b>16.876.904</b>	<b>100,0%</b>
<b>Area Gestione tributi e Servizi</b>	<b>5.771.901</b>	<b>34,2%</b>
- <i>Gestione Tributi</i>	4.894.302	29,0%
- <i>Servizi tributari ai cittadini, Enti ed alle PP.AA.</i>	759.461	4,5%
- <i>Servizi di mercato</i>	118.138	0,7%
<b>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</b>	<b>6.941.470</b>	<b>41,1%</b>
- <i>Vigilanza e controlli</i>	4.911.179	29,1%
- <i>Antifrode</i>	1.523.984	9,0%
- <i>Contenzioso tributario</i>	506.307	3,0%
<b>Area Governo</b>	<b>1.631.997</b>	<b>9,7%</b>
<b>Area Supporto</b>	<b>2.193.997</b>	<b>13,0%</b>
<b>Area Investimento</b>	<b>337.538</b>	<b>2,0%</b>
- <i>Formazione</i>	167.081	1,0%
- <i>Innovazione</i>	170.457	1,0%

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

La strategia dell’Agenzia in materia di formazione per il triennio 2020-2022 mira, da un lato alla valorizzazione delle competenze e delle professionalità di dirigenti e funzionari chiave e, dall’altro, al supporto del progetto di riorganizzazione in atto, volto alla realizzazione della completa integrazione organizzativa, funzionale e tecnologica tra le ex area dogane e area monopoli.

Saranno previsti interventi formativi nell’ambito sia delle materie di *core business* (dogane, accise, giochi, tabacchi e antifrode), al fine di potenziare le capacità tecniche/professionali dei funzionari doganali, sia delle *soft skills*, al fine di fornire loro un supporto metodologico/organizzativo/comportamentale per affrontare con rapidità i processi decisorii e la gestione nel suo complesso.

Assumono, pertanto, un ruolo prioritario, accanto alla formazione tecnico-specialistica di base, gli interventi formativi in tema di gestione della comunicazione manageriale e delle relazioni con i media, nonché quelle relative all’innovazione tecnologica e alla semplificazione procedurale.

Particolare attenzione sarà dedicata all’alta formazione, specialmente nelle materie di *core business*, attraverso l’individuazione di percorsi di sviluppo e formazione di alto profilo, volti alla valorizzazione delle competenze e delle professionalità interne all’Agenzia.

Saranno programmate iniziative formative volte ad assicurare la rotazione del personale negli ambiti più esposti al rischio corruzione, secondo quanto previsto dal Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Sarà anche elaborato un progetto di scambio delle conoscenze fra funzionari impegnati nei settori dogane, accise e giochi, soprattutto a livello territoriale.

Ove necessario, saranno previste attività integrative della formazione già erogata al fine di gestire le eventuali criticità correlate alla *Brexit*.

Per il personale assunto nel prossimo triennio sarà attivata un'adeguata formazione di base. Continuerà altresì l'impegno finalizzato ad assicurare la formazione obbligatoriamente prevista per i funzionari inquadrati nei ruoli di ingegnere e di chimico, nonché quella richiesta e ritenuta attivabile in materia di pari opportunità.

Per quanto riguarda la formazione linguistica, permane l'obiettivo di garantire la conoscenza base della lingua inglese a tutto il personale e di conservare i livelli di conoscenza acquisiti dai funzionari che operano a contatto con organismi internazionali.

È allo studio la possibilità di aggiornare e sviluppare le competenze del personale nell'ambito dell'informatica di base e nell'utilizzo di strumenti utili alla gestione dell'attività lavorativa (pacchetto *Office*), in particolare attraverso l'utilizzo di fogli elettronici e strumenti idonei alla reportistica (*Excel, PowerPoint*).

Alla luce dell'emergenza epidemiologica da COVID 19, che ha determinato la totale eliminazione dei corsi in aula sin dalla fine del mese di febbraio, è stata avviata la revisione e riprogrammazione delle attività formative.

In particolare è stata individuata come modalità preferenziale di erogazione dei corsi la formazione a distanza mediante soluzioni *all-in-one* per *webinar* e videoconferenze (*Zoom, Skype for business*), che ben si coniuga con lo svolgimento dell'attività lavorativa in *smart working*.

Al fine di ottimizzarne l'efficacia, si proseguirà nell'adeguamento degli strumenti formativi alle necessità della didattica e alle esigenze logistiche dei dipendenti. È intento di questa Agenzia proseguire nel triennio con l'individuazione di modalità innovative per lo svolgimento di percorsi formativi flessibili, che prevedono l'integrazione di diversi formati e tipologie didattiche, in modalità sincrona e asincrona, utilizzando diversi canali comunicativi e modalità di apprendimento (autoapprendimento, attività con docente, apprendimento collaborativo di gruppo).

## **7. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ**

All'inizio del 2020, in coerenza con il ciclo della *performance* e ai sensi di quanto previsto dall'art. 48 del Codice delle pari opportunità tra uomini e donne, l'Agenzia predisporrà il Piano triennale delle azioni positive 2020-2022, con il fine di individuare strategie per rimuovere quegli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

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

La strategia di settore, come condivisa con il Comitato Unico di Garanzia, e in sintonia con la direttiva n.2/2019 del Ministro per la pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità, mira, per il 2020, a perseguire le seguenti direttrici:

- assicurare che le questioni relative alla parità di genere divengano una componente essenziale, sostanziale ed obbligatoria della formazione dei dipendenti dell'Agenzia, prevedendo idonei percorsi formativi aventi ad oggetto le pari opportunità e il benessere organizzativo;
- assicurare percorsi formativi rivolti ai componenti del Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia, anche su tematiche relative alla salute di genere, all'analisi di clima, alla gestione del conflitto organizzativo;
- favorire, attraverso una comunicazione opportuna e mirata, il rispetto del linguaggio di genere negli atti amministrativi dell'Agenzia, proseguendo nell'azione di sensibilizzazione del personale dell'Agenzia all'utilizzo del linguaggio rispettoso delle differenze;
- aggiornare il codice di condotta dell'Agenzia per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali, al *mobbing* e alle discriminazioni a tutela dell'integrità e della dignità delle persone, dando ampia informazione e diffusione sull'esistenza delle misure e degli strumenti di autoregolamentazione esistenti in materia;
- avviare lo studio finalizzato all'introduzione del *Diversity manager*, con il compito di riconoscere le differenze, al fine di gestirle proficuamente, anche in termini di efficienza;
- realizzare azioni di informazione riguardo all'esistenza del punto di ascolto "#porteperte" e di promozione del suo utilizzo, anche in quanto strumento di benessere organizzativo.

Al fine di soddisfare la necessità di promuovere misure utili a favorire le pari opportunità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il benessere organizzativo, l'Agenzia proseguirà l'attività, iniziata nel 2011 a livello sperimentale, di promozione del telelavoro. Tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa consente infatti, da un lato, ai/alle dipendenti che si trovano in particolari situazioni personali e familiari una più agevole conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, dall'altro, all'Amministrazione di avvalersi, in maniera stabile e continuativa, di professionalità altrimenti non disponibili o disponibili in limiti temporali inferiori.

In particolare, nel 2020 sarà proceduralizzato l'*iter* per l'ammissione al telelavoro, mediante l'espletamento di procedure selettive nazionali e territoriali. È in corso di svolgimento l'interlocuzione con le rappresentanze sindacali volta ad individuare i criteri preferenziali e la disciplina per l'accesso al telelavoro domiciliare e delocalizzato.

Per il 2020 è previsto l'avvio di una procedura nazionale per l'assegnazione di postazioni di telelavoro domiciliare, nonché di procedure territoriali per l'assegnazione di postazioni di telelavoro delocalizzato.

## **8. SMART WORKING**

Il decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9, recante "Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", ha di fatto concluso la fase sperimentale per il ricorso al lavoro agile.

Tale misura organizzativa, che allo stato opera a regime, è divenuta la modalità di lavoro ordinario per le pubbliche amministrazioni durante la fase di gestione dell'emergenza sanitaria nazionale.

Con le circolari n. 81598/RU. e n. 84955/ RU rispettivamente del 6 e del 10 marzo 2020, in attuazione della decretazione d'urgenza per la gestione dell'epidemia, tutti i dipendenti dell'Agenzia sono stati autorizzati a lavorare in regime di *smart working*, salvo i casi in cui trattasi di attività da effettuare necessariamente in presenza. Per la gestione delle attività indifferibili ed urgenti, nelle more che venissero attivate tutte le abilitazioni necessarie per il lavoro da remoto, sono state effettuate delle turnazioni per ridurre al minimo indispensabile la presenza in ufficio. Il personale, nella quasi totalità dei casi, è stato autorizzato ad operare in regime di *smart working* con l'utilizzo di strumentazione informatica propria.

Il 18 maggio 2020 l'Agenzia e le Organizzazioni sindacali nazionali hanno siglato l' "Intesa sulle nuove modalità di attuazione dello *smart working*", con la quale sono state fornite indicazioni operative valide sino al 31 luglio 2020 – ove non modificate in relazione all'evolversi dello stato emergenziale – per la cosiddetta "Fase 2" dell'emergenza Covid-19 e, in particolare, per la gestione dello *smart working*.

Terminata la fase emergenziale, nel corso del biennio 2020-2021, sarà definita la Direttiva generale recante la disciplina ordinaria per il ricorso allo *smart working* all'interno dell'Agenzia. L'obiettivo è consentire a una determinata percentuale di personale, ove lo richieda, di usufruire di modalità di lavoro flessibili e di garantire criteri di accesso equi e non discriminatori, così come previsto dall'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e incentivato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri con circolare, 4 marzo 2020, n. 1.

## 9. 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**

<b>COSTI CORRENTI 2020</b>	<b>€/mln</b>
Famiglia 3: Costi della produzione	105,0
Famiglia 4: Costi del personale	630,0
Famiglia 5: Costi generali	70,7
<b>Totale</b>	<b>805,7</b>

**Tab. 8 – Retribuzioni al personale**

<b>Retribuzioni del personale ripartiti per qualifica (*)</b>	
<b>Qualifica</b>	<b>Totale costi previsti 2020</b>
<b>Totale Dirigenti (A)</b>	<b>€ 17.065.213</b>
Dirigenti	€ 13.388.863,21
Dirigenti con contratto a tempo determinato **	€ 3.676.350
<b>Personale di livello non dirigenziale a tempo indeterminato (B)</b>	<b>€ 495.684.346</b>
Area terza	€ 308.967.499,00
Area seconda	€ 183.398.466,85
Area prima	€ 3.318.380,56
<b>POER ( C )</b>	<b>€ 7.250.441</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO (A+B+C)</b>	<b>€ 520.000.000</b>

\* Gli importi sono relativi al trattamento economico fondamentale comprensivo dell'indennità di amministrazione al lordo degli oneri riflessi.

\*\* Compensi relativi a incarichi attribuiti ai sensi dell'art. 19 comma 6 e comma 5-bis, ivi compreso il compenso del Direttore dell'Agenzia.

## 10. PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2020 – 2022 descrive le attività progettuali che l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli intende realizzare nel triennio 2020-2022 al fine di sostenere e sviluppare i processi di modernizzazione e innovazione della propria organizzazione in coerenza con gli obiettivi di politica fiscale e con le linee strategiche d'intervento declinate nei Piani delle attività per il medesimo triennio. Le attività previste nel Piano sono, altresì, volte a sostenere l'implementazione dei sistemi informativi in coerenza con l'evoluzione normativa a livello nazionale e comunitario, con la generale finalità di garantire elevati livelli di efficienza e sicurezza dei servizi nonché di valorizzare il patrimonio informativo offrendo nuovi servizi digitali e migliorando i processi lavorativi.

Il Piano fornisce una rappresentazione unitaria e sintetica 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.

Le esigenze di sviluppo dell'Agenzia sono articolate in due macroaree di intervento che riepilogano i progetti pianificati in termini di interventi specifici da realizzare, finalità, benefici, risultati attesi e relativi costi previsti per il triennio. La previsione di spesa costituisce limite di impegno solo per il 2020 in quanto, per i due anni successivi, i dati indicati nel piano devono essere intesi come proiezioni variabili in funzione del grado di realizzazione degli interventi pianificati e delle risorse che si renderanno effettivamente disponibili nei corrispondenti esercizi finanziari.

Il Piano, strutturato in tal modo, consente di raccordare gli investimenti agli obiettivi strategici dell'intera Agenzia e di misurare lo stato di sviluppo delle iniziative innovative rispetto ai risultati attesi, in un'ottica di ulteriore miglioramento della performance.

Il Piano degli investimenti per il triennio 2020-2022 è articolato nelle seguenti macroaree:

- **Evoluzione del sistema informativo:** i progetti riguardano le attività progettuali a contenuto ICT finalizzate a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, per migliorare la qualità complessiva del servizio telematico. In particolare, sono ricomprese le attività inerenti all'innovazione del patrimonio informativo, al fine di sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi doganali, migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l'efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale.

I progetti comprendono, inoltre, le attività inerenti all'innovazione e allo sviluppo del sistema informatico di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi, nonché quelle finalizzate a potenziare i servizi on-line di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e a ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Sono, infine, previsti gli interventi di potenziamento degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso tenuto conto che all'interno di un progetto pluriennale sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi. Si evidenzia, in particolare, la nuova

aggregazione dei progetti per ambiti di applicazione necessaria a seguito della completa unificazione delle attività di investimento tra le precedenti Area Dogane e Area Monopoli.

- **Qualificazione del patrimonio:** i progetti riguardano le 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, gli 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, le azioni per la realizzazione di opere volte all'efficientamento strutturale, anche in funzione della riduzione dell'impatto ambientale, gli interventi per l'acquisizione di beni ed attrezzature tecnologiche finalizzate a garantire la regolare operatività e migliorare la qualità e l'efficacia delle attività di controllo.

### **Progetti di evoluzione del sistema informativo (ICT)**

Rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

- ✓ sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali dell'Agenzia (*Digitalizzazione procedure nei porti, Gestione energie ed alcoli, Reingegnerizzazione AIDA, Digitalizzazione procedure porto di Bari; Sistemi per la gestione integrata dei processi*);
- ✓ potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni (*Servizi online, Ampliamento interoperabilità G2G dello Sportello Unico Doganale*);
- ✓ realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Laboratori chimici; SAISA; Progetti unionali; Evoluzione della NMSW e dell'E-Manifest; Primo nucleo della single window nazionale doganale, Otello 2.0, Sistemi di BI e data analytics*);
- ✓ acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Gestione ed evoluzione infrastruttura*);
- ✓ potenziare i sistemi informatici preposti all'esercizio delle funzioni istituzionali in materia di giochi e di tabacchi (*Sistemi e servizi apparecchi, giochi numerici, lotterie e bingo; Sistemi e servizi telematici giochi sportivi, ippici, skill games e gad ; Sistemi Tabacchi; Sistemi dei Controlli per Giochi e Tabacchi; Sistemi di Supporto per Giochi e Tabacchi*);

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

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- ✓ *Messa in qualità dei Laboratori chimici delle dogane attraverso l'adeguamento ed il potenziamento delle dotazioni strumentali dei Laboratori chimici dell'Agenzia al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci, nonché estendere l'utilizzo di laboratori mobili che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo anche*

*in un quadro di potenziamento delle misure di rafforzamento per la sicurezza dei mercati e dei cittadini.*

- ✓ *Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale attraverso interventi volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a migliorare l'operatività degli Uffici;*
- ✓ *Potenziamento delle attività di controllo attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta ad innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari da parte degli Uffici.*

Il prospetto che segue riporta il fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2020-2022.

### **Costi stimati per investimenti nel triennio 2020-2022**

<b>Macroaree progettuali</b>	<b>Costi</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Totale 2020 - 2022</b>
	<i>Importi in milioni di €</i>			
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	59,2	57,9	56	<b>173,1</b>
Qualificazione del patrimonio	53	28	21,5	<b>102,5</b>
<b>Totale</b>	<b>112,2</b>	<b>85,9</b>	<b>77,5</b>	<b>264,5</b>

