



Ufficio centrale Pianificazione
Strategica

CONVENZIONE 2011-2013

Piano strategico dell' Agenzia delle Dogane

Il Piano dell'Agenzia per il triennio 2011 - 2013



Il Piano delle attività sviluppato per il triennio 2011-2013 tiene conto degli indirizzi dell'Autorità politica inerenti alle strategie della politica fiscale e gli obiettivi dell'attività tributaria, delle linee strategiche di politica doganale definite in ambito comunitario e internazionale, della situazione economica e delle correlate esigenze espresse dal contesto di riferimento socio-economico nazionale e internazionale.

Tale Piano, coerente anche con il dimensionamento delle risorse umane e finanziarie disponibili, è stato altresì predisposto sulla base delle politiche settoriali sviluppate dalle Strutture di vertice centrali e tiene conto sia dei risultati conseguiti nel 2010 e negli anni precedenti che delle indicazioni fornite dalle Direzioni Interregionali, Regionali e Provinciali.

Gli obiettivi che si intendono perseguire sono molteplici:

- lo sviluppo di iniziative e di azioni per migliorare il presidio della legalità e della sicurezza nel commercio internazionale, a tutela della collettività e della corretta applicazione delle regole di mercato;
- la promozione di interventi finalizzati alla tutela degli interessi economici nazionali ed alla salvaguardia delle risorse proprie dell'Unione Europea;
- il potenziamento dell'azione di contrasto all'evasione tributaria nel settore dei dazi, dell'IVA intracomunitaria e delle accise mediante lo sviluppo delle attività di intelligence e di analisi dei flussi di traffico e dei rischi connessi, l'utilizzo di tecniche di controllo non invasive e il potenziamento delle metodologie preventive di controllo basate sulla verifica dei sistemi interni aziendali;
- il rafforzamento dell'azione di prevenzione e contrasto dei fenomeni illeciti in materia extratributaria al fine di tutelare la salute e la sicurezza dei cittadini e dell'ambiente, anche in collaborazione con le altre autorità istituzionalmente preposte agli specifici ambiti operativi;
- l'incremento progressivo degli effetti della deterrenza, anche con l'obiettivo di promuovere l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari;
- il potenziamento del sistema informatico doganale e del dialogo telematico con le altre Amministrazioni ed Enti pubblici, nonché con gli Organi della Comunità Europea;
- la semplificazione degli adempimenti ed il miglioramento della qualità delle prestazioni, soprattutto mediante una estesa adozione della telematica e la promozione dell'istituto comunitario dell'Operatore Economico Autorizzato (AEO);
- lo sviluppo delle componenti organizzative e strutturali per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa;
- il miglioramento della performance istituzionale anche mediante il potenziamento dei sistemi di rilevazione della qualità attesa e percepita dagli utenti;
- il progressivo potenziamento dell'assetto procedurale e tecnologico dei laboratori chimici per imprimere sempre maggiore efficacia al contrasto agli illeciti tributari ed extratributari;
- il miglioramento delle attività formative di apprendimento e di crescita professionale anche con riferimento alle necessità operative correlate al nuovo assetto organizzativo.

Il Piano dell'Agenzia per il triennio 2011 - 2013



In conformità alle indicate linee programmatiche e in continuità con i processi organizzativi e di sviluppo già realizzati, il Piano dell'Agenzia per il triennio 2011-2013, che si allega, si propone di realizzare interventi nelle seguenti tre macro aree strategiche (ASI):

- **ASI 1 - Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari;**
- **ASI 2 - Servizi agli utenti;**
- **ASI 3 - Attività di governo e supporto.**

Per ognuna delle Aree Strategiche di Intervento sono stati definiti gli obiettivi prioritari (*fattori critici di successo* - FCS) e i correlati indicatori di qualità, efficacia ed efficienza (*indicatori chiave di performance* - ICP) con il relativo livello di risultato atteso nel triennio (*target*).

Di seguito si illustrano sinteticamente gli elementi caratterizzanti ciascuna ASI.

ASI 1 - Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari

Per rendere l'attività di prevenzione e di contrasto delle violazioni in materia tributaria ed extratributaria sempre più incisiva è stata definita una strategia finalizzata a promuovere l'effettiva capacità operativa degli uffici dell'Agenzia di proteggere l'economia e la società contro le frodi e i traffici illeciti nonché a privilegiare la qualità degli interventi.

La strategia operativa è finalizzata a:

- coniugare la funzione di presidio e di controllo della regolarità dei flussi commerciali con la velocizzazione degli scambi legittimi;
- tutelare il bilancio nazionale e comunitario mediante azioni mirate volte a contrastare l'evasione tributaria e le violazioni nel settore delle accise;
- assicurare la regolarità del mercato e tutelare la sicurezza e la salute dei cittadini anche intensificando la collaborazione con le altre Autorità nazionali istituzionalmente competenti.

ASI 1 - Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari

In tale contesto è stato programmato:

- il potenziamento dell'attività di controllo e antifrode;
- il miglioramento dell'efficacia dell'attività di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria;
- specifici interventi di contrasto dei fenomeni della sottofatturazione, della contraffazione e delle violazioni in materia valutaria e sanitaria;
- il rafforzamento della difesa in giudizio degli interessi erariali, garantendo la sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso;
- il qualificato intervento dei laboratori chimici per potenziare il contrasto agli illeciti tributari ed extratributari.

Nel contesto complessivo della ASI 1 sono ritenuti significativi specifici obiettivi di efficacia (tassi di positività e di redditività dei controlli, incremento dei maggiori diritti accertati).

Sono state, infine, previste iniziative progettuali di natura informatica connesse allo sviluppo di sistemi di supporto alle attività di controllo.

ASI 2 - Servizi agli utenti

Al fine di assicurare livelli di servizio sempre più rispondenti alle attese degli interlocutori istituzionali, degli operatori e delle imprese, l'Agenzia delle Dogane ha previsto di potenziare il processo di razionalizzazione delle procedure amministrative e di digitalizzazione degli adempimenti nonché di incrementare il numero dei servizi erogabili per via telematica, attivando un circuito virtuoso in cui si coniughino recupero di efficienza ed innovazione organizzativa.

L'obiettivo è quello di pervenire alla ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse disponibili e delle prestazioni di servizi con conseguente riduzione della onerosità degli adempimenti, anche al fine di aumentare il livello di *compliance* degli operatori.

In particolare, sarà prestata particolare attenzione alla diffusione ed alla qualità dei servizi informatici, al potenziamento del dialogo telematico con gli operatori e con le associazioni di categoria e allo sviluppo della interoperabilità con le altre Amministrazioni.

Inoltre, l'Agenzia continua a promuovere l'istituto comunitario dell'Operatore Economico Autorizzato e lo sviluppo delle metodologie di controllo in linea con l'approccio comunitario SBA (System Based Approach).

ASI 3 – Attività di governo e di supporto

Le politiche di formazione continuano a essere funzionali alla crescita del personale e dell'organizzazione quale leva strategica fondamentale per qualificare e valorizzare le risorse umane e per potenziare l'efficienza dell'attività gestionale.

Per il triennio 2011-2013 l'Agenzia ha programmato di erogare un numero di ore pro-capite di formazione non inferiore a 23 e di dedicare tra il 30% e il 35% delle ore complessivamente programmate alle materie concernenti la prevenzione e il contrasto all'evasione tributaria e degli illeciti extratributari nell'ottica di una politica di aggiornamento professionale e di qualificazione che privilegi la specializzazione nelle aree di azione a rilevante impatto strategico.

Inoltre, è stato previsto un più accentuato decentramento delle iniziative formative anche al fine di contenere i relativi costi per le missioni.

Specifica attenzione sarà inoltre dedicata allo sviluppo dell'audit di processo nel contesto del nuovo assetto organizzativo, per verificare l'efficacia operativa degli uffici e per migliorare la capacità di governo della struttura.

Proseguiranno, infine, le iniziative per il potenziamento del ruolo dei laboratori chimici, sviluppando ulteriormente una politica di qualità delle analisi chimiche nonché di acquisizione di apparecchiature specializzate.

Obiettivi incentivati

Nelle tavole che seguono sono riepilogati, per *Area Strategica di Intervento*, gli obiettivi incentivati.

Obiettivi incentivati

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 1	
ASI 1 – Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari	
Indicatori di risultato	Risultato atteso
Numero dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	37.000
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	9.500
Numero controlli nel settore delle accise	35.000
Maggiori Diritti Accertati	€ 950.000.000
Remuneratività media delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	€ 135.000
Tasso di positività medio delle verifiche in materia di accise	39%
Tasso di positività dei controlli ai passeggeri	33%

Obiettivi incentivati

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 2	
ASI 2 - Servizi agli utenti	
Indicatori di risultato	Risultato atteso
Tasso di diffusione della presentazione telematica delle scritture contabili relative ai depositi fiscali di alcoli	75%
Tasso di conformità dei post-audit sugli operatori certificati AEO	90%
Tasso di diffusione dello sdoganamento telematico all'import in procedura domiciliata	90%

Obiettivi incentivati

AREA STRATEGICA DI INTERVENTO 3	
ASI 3 - Attività di governo e di supporto	
Indicatori di risultato	Risultato atteso
Percentuale delle ore di formazione erogate in materia di prevenzione e contrasto all'evasione tributaria rispetto al totale delle ore di formazione erogate	30% < X < 35%
Percentuale dell'attività di audit di processo rispetto al numero totale di interventi audit	40%
Progetto: Evoluzione Laboratori chimici Progettazione e certificazione di un modello gestionale conforme agli standard internazionali per l'organizzazione di ring test	100%

Piano del Personale

La consistenza del personale a dicembre 2010 ha fatto registrare una carenza rispetto alla dotazione organica complessiva dell'Agenzia pari a 1.524 unità.

Tenuto conto dei vincoli normativi, l'Agenzia ritiene di dover adottare tutti gli strumenti utili a colmare il divario oggi esistente tra effettivi e dotazione organica.

Per quanto concerne le posizioni dirigenziali, si intende avviare, attraverso i bandi di concorso da emanarsi in relazione alle autorizzazioni richieste, acquisizioni per oltre 100 dirigenti.

Una parte delle carenze della terza area (550 unità) potranno essere colmate grazie all'espletamento delle procedure di progressione interna tra le aree indette con D.D. n. 30205 del 4 novembre 2010.

Sempre nella terza area è poi previsto un incremento delle professionalità tecniche, con l'avvio della procedura diretta all'acquisizione di 50 ingegneri.

Il **Piano della formazione** è stato rimodulato tenuto conto delle maggiori risorse economiche disponibili.

Conto economico previsionale

I costi necessari per il conseguimento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico dell'Agenzia ammontano a circa € 685,7 milioni.

In particolare, i costi correnti si articolano come segue:

- € 36,5 milioni per la famiglia 03 (costi di produzione);
- € 530,5 milioni relativi alla famiglia 04 (spese per il personale);
- € 49,5 milioni di euro per la famiglia 05 (spese generali).

L'importo della quota incentivante è pari a € 9.173.000.

Per quanto concerne gli investimenti, per il 2011 è previsto un impegno pari a € 60 milioni.

Conto economico previsionale

A fronte di tale previsione di spesa si stimano disponibili le seguenti risorse:

- circa € 575 milioni iscritti nel capitolo 3920;
- circa € 10 milioni successivamente trasferiti dal Bilancio dello Stato;
- circa € 30,7 milioni, derivanti da ulteriori somme nella disponibilità dell'Agenzia;
- € 70 milioni quale integrazione delle risorse da destinare per il mantenimento dell'equilibrio finanziario dell'Agenzia.

Conclusivamente, la somma disponibile per il 2011, stimata pari a circa **€ 685,7** risulta coerente con il fabbisogno ritenuto necessario.

Piano degli investimenti

Il Piano degli investimenti prevede la realizzazione di nuovi progetti e la prosecuzione dei progetti di innovazione già avviati negli esercizi precedenti e non ancora completati.

Nel corso del triennio 2011-2013 l'obiettivo è quello di proseguire il percorso intrapreso nelle attività di sviluppo informatico implementando il processo di razionalizzazione e di semplificazione delle procedure amministrative, mediante la crescente dematerializzazione dei documenti, l'incremento del numero dei servizi istituzionali erogabili all'utenza esterna attraverso internet ed il potenziamento delle infrastrutture di base.

Oltre ai rilevanti progetti di contenuto informatico, le politiche di investimento dell'Agenzia sono finalizzate al potenziamento strutturale e tecnologico dei laboratori chimici. In particolare, saranno incrementate le attività di analisi merceologica, sarà aumentato il numero delle procedure analitiche accreditate.

Le politiche di investimento prevedono anche misure per rafforzare le dotazioni strumentali dell'Agenzia nonché interventi logistici di natura strutturale anche connessi con l'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al Decreto Legislativo n. 81/2008.

Piano degli investimenti

Nello specifico, in continuità con il piano pluriennale delineato lo scorso anno, le macroaree di intervento saranno articolate come segue:

Evoluzione del sistema informativo (ICT): i relativi progetti in linea generale corrispondono a investimenti per la realizzazione di progetti strategici, inerenti all'innovazione del patrimonio informativo dell'Agenzia;

Adeguamento del Sistema Informativo: i relativi progetti sono finalizzati a garantire un efficace supporto informatico alle attività operative dell'Agenzia, nel breve periodo;

Qualificazione del patrimonio: i relativi progetti prevedono specifiche iniziative di potenziamento delle strumentazioni non ICT, interventi logistico-strutturali nonché interventi per l'evoluzione dei laboratori chimici.

L'impegno di spesa per il 2011 è stato stimato pari a **€ 60 milioni**.