



# **CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2025-2027**

---

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

## SOMMARIO

<b>ARTICOLO 1 DEFINIZIONI .....</b>	<b>4</b>
<b>ARTICOLO 2 DURATA E OGGETTO .....</b>	<b>5</b>
<b>ARTICOLO 3 IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA .....</b>	<b>6</b>
<b>ARTICOLO 4 IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO .....</b>	<b>14</b>
<b>ARTICOLO 5 MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE .....</b>	<b>17</b>
<b>ARTICOLO 6 CONTROVERSIE .....</b>	<b>18</b>

### **ALLEGATI**

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

ALLEGATO 2 – *PIANO DELL'AGENZIA*

ALLEGATO 3 – *VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE DELL'AGENZIA DELLE DOGANE E DEI  
MONOPOLI*

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

**Il Ministro dell'Economia e delle Finanze, e per esso il Vice Ministro**

**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: il Vice Ministro dell'Economia e delle Finanze, ai sensi delle deleghe attribuite con il decreto del Presidente della Repubblica 11 novembre 2022 a norma dell'articolo 10, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, registrato alla Corte dei conti il 14 novembre 2022;
- 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 o ADM: Agenzia delle dogane e dei monopoli;
- e) Dipartimento: Dipartimento delle finanze;
- f) D.Lgs. 300/1999: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante *"Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"*;
- g) L. 212/2000: legge 27 luglio 2000, n. 212, recante *"Disposizioni in materia di statuto dei diritti del contribuente"*;
- h) D.Lgs. 165/2001: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante *"Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"*;
- i) Legge finanziaria 2006: legge 23 dicembre 2005, n. 266, recante *"Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato"*;
- j) D.L. 112/2008: decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, recante *"Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria"*;
- k) 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"*;
- l) 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"*;

- m) D.P.C.M. 158/2016: decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 giugno 2016, n. 158, *"Regolamento recante determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali"*;
- n) D.L. 193/2016: decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193, convertito, con modificazioni, dalla legge 1° dicembre 2016, n. 225, recante *"Disposizioni urgenti in materia fiscale e per il finanziamento di esigenze indifferibili"*;
- o) Legge di bilancio 2025: legge 30 dicembre 2024, n. 207, recante *"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027"*;
- p) L. 111/2023: legge 9 agosto 2023, n. 111, recante *"Delega al Governo per la riforma fiscale"*;
- q) D.L. 104/2020: decreto-legge 14 agosto 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, recante *"Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia"*;
- r) D.P.C.M. 103/2019: decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 103 del 26 giugno 2019, recante *"Regolamento di organizzazione del Ministero dell'economia e delle finanze"* come successivamente modificato;
- s) D.M. 31 dicembre 2024: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 31 dicembre 2024, recante *"Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e per il triennio 2025-2027"*;
- t) PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- u) Statuto dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli deliberato dal Comitato di gestione in data 12 luglio 2021;
- v) Atto di indirizzo: atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2025-2027, ai sensi dell'articolo 59 del D. Lgs. 300/1999, adottato il giorno 30 gennaio 2025.

## **ARTICOLO 2**

### **DURATA E OGGETTO**

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2025 - 31/12/2027, 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 e dagli allegati "*Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia*", "*Piano dell'Agenzia*", "*Valutazione della performance e sistema incentivante dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*" e "*Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati*".

### **ARTICOLO 3**

#### **IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA**

3. L'Agenzia si impegna ad assicurare lo svolgimento delle funzioni istituzionali previste dall'articolo 63 del D. Lgs. 300/1999 e il conseguimento degli obiettivi strategici di politica fiscale e di gestione tributaria indicati nell'Atto di indirizzo.
4. In relazione a quanto previsto dal comma precedente, l'Agenzia si impegna ad adottare le soluzioni tecniche e organizzative più idonee ad assicurare il conseguimento delle seguenti aree strategiche, declinate nell'Allegato 2 "*Piano dell'Agenzia*", e specificamente:

- a) **Area dogane.** In tale ambito l'Agenzia realizzerà le azioni dirette a fornire, in un'ottica *customer oriented*, servizi di consulenza e assistenza agli operatori economici italiani, anche attraverso la diffusione e l'utilizzo degli istituti e delle procedure doganali volte ad accrescerne la capacità competitiva nell'ambito del mercato comunitario e internazionale. Nel dettaglio, saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

- 1. Servizi - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali a un costo ragionevole.**

L'Agenzia attuerà gli interventi necessari alla telematizzazione delle procedure e degli istituti doganali previsti dal nuovo codice doganale per ampliare i servizi erogati ai contribuenti-utenti, migliorarne la qualità e semplificarne le modalità di fruizione. Per misurare e valutare il raggiungimento di tali importanti obiettivi, l'Agenzia orienterà la propria attività verso l'efficientamento e l'evoluzione tecnologica della procedura di *Tax refund*, il potenziamento delle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria per promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione nel settore delle dogane, in una prospettiva *customer oriented*. La riduzione dei tempi di risposta alle istanze e di rilascio delle autorizzazioni e delle

Informazioni doganali in materia di origine (IVO) – con conseguente creazione di un ecosistema di fiducia reciproca e di cooperazione, nell’ottica di un approccio partenariale chiamato a favorire l’adozione di pratiche commerciali responsabili e sostenibili – rappresenterà un volano per la crescita economica e l’innovazione. L’Agenzia continuerà, inoltre, a favorire la diffusione della conoscenza nel territorio nazionale dell’istituto AEO (Operatore Economico Autorizzato), programma unionale di *compliance* doganale, incrementando la competitività delle imprese nazionali *compliant* e agevolando l’emersione delle basi imponibili ai fini del dazio e dell’IVA, nonché potenziando il personale dedicato a tale attività e rafforzando l’interoperabilità delle banche dati a supporto delle attività di controllo preventivo. Sarà, infine, data ancora più rilevanza agli istituti previsti dal nuovo codice doganale quali:

- a. l’operatore *trust and check*, la nuova figura di operatore affidabile a cui riconoscere vantaggi e facilitazioni più ampi di quelli riconosciuti all’AEO;
- b. l’HUB europeo, Autorità doganale europea e gestione europea del rischio, la cui uniformità dei controlli in tutto il territorio unionale garantisce non soltanto transazioni rispettose della normativa doganale, a beneficio dei cittadini, ma anche lo sviluppo di una concorrenza leale tra gli Stati membri, impedendo agli importatori dediti alla frode di concentrare i propri traffici su punti di ingresso alla frontiera nei quali il livello dei controlli è minore. L’Hub europeo coordinerà attivamente l’azione doganale in tutta l’UE, cooperando anche con altre agenzie, organismi e reti, quali Europol, Frontex o Echa.

## **2. Controlli - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali**

L’Agenzia contrasterà l’evasione tributaria e gli illeciti extra-tributari nei settori di competenza, da un lato, intensificando il coordinamento con le amministrazioni doganali europee - anche attraverso la razionalizzazione delle procedure amministrative dello Sportello Unico Doganale - e, dall’altro, ottimizzando il numero dei controlli in modo da bilanciare adeguatamente le esigenze di presidio e la qualità ed efficacia degli accertamenti. In particolare, assicurerà:

- a. il consolidamento degli strumenti di contrasto a ogni forma di frode fiscale nel settore dei diritti doganali e dell’Iva Intracomunitaria, sviluppando, nel breve

periodo, nuove funzionalità all'interno degli strumenti di *Business Intelligence* a disposizione al fine di potenziare la fruibilità delle informazioni contenute nelle banche dati in uso all'Agenzia, indirizzando gli interventi verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamento non conforme e potenziando i controlli allo sdoganamento nei settori più esposti alle violazioni, avuto riguardo agli interessi finanziari dell'Unione e degli Stati membri, nel rispetto delle linee guida unionali in materia di gestione dei rischi. In particolare, per contrastare più efficacemente gli inadempimenti tributari e favorire un collegamento più efficiente tra le attività di controllo e le attività di recupero del gettito, in linea con gli obiettivi del PSB, l'Agenzia potenzierà i controlli IVA (*Intra e Plafond*) e i controlli PCA (*Post Clearance Audit*). Saranno, inoltre, adottati metodi di selezione mirata dei soggetti "inadempienti", grazie a una migliore analisi degli operatori a rischio e, contestualmente, sarà attuata una riduzione dei controlli sui soggetti "virtuosi", correlata al miglioramento del circuito doganale di controllo e alla conseguente implementazione dei profili di rischio;

- b. un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano nell'ambito delle transazioni commerciali *on-line* con Paesi al di fuori della UE e il presidio del settore dell'*e-commerce*, riconsiderando le procedure doganali per i controlli e la riscossione dei dazi e dell'IVA all'importazione a motivo del progressivo aumento delle transazioni di commercio elettronico;
- c. il potenziamento degli strumenti di contrasto al contrabbando, alla contraffazione e a tutti i traffici illeciti nonché ogni necessaria azione a tutela della sicurezza e della salute dei consumatori e del *made in Italy*, anche mediante lo sviluppo di tecniche di analisi avanzata dei dati e di modelli predittivi, attraverso l'implementazione del sistema di gestione dei rischi, per consentire la sempre più puntuale identificazione delle minacce, prevenendo così le possibili frodi.

Inoltre, l'Agenzia coopererà con le Forze di polizia per il rafforzamento del dispositivo di prevenzione degli illeciti, garantendo, al contempo, il necessario supporto informativo all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) e alle altre autorità amministrative. Nei limiti delle proprie specifiche attribuzioni di polizia giudiziaria, assicurerà il dovuto supporto

alla Procura Europea (*European Public Prosecutor's Office*), alla Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo (DNA) e alle altre Autorità giudiziarie. L'Agenzia rafforzerà, infine, l'attività a tutela del credito unionale attraverso: il maggiore ricorso all'obbligo di prestazione di garanzia nell'ambito dei controlli in linea nelle operazioni doganali ritenute particolarmente a rischio; il potenziamento dei controlli *a posteriori* e delle misure di salvaguardia del credito unionale nella fase contenziosa, amministrativa o giurisdizionale; l'efficientamento dell'attività di collaborazione e condivisione delle informazioni in materia di controllo delle Risorse Proprie Tradizionali (RPT) con altri Organi dell'amministrazione finanziaria, così da adottare le misure necessarie per eseguire l'accertamento e la contabilizzazione dei diritti il più rapidamente possibile.

b) **Area accise e tabacchi.** Tale area di intervento è suddivisa in due settori operativi: quello relativo alle energie e alcoli e quello connesso ai tabacchi. Per quanto riguarda il **settore** che comprende **energie e alcoli** saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

- 3. Servizi energie e alcoli – Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole.** L'Agenzia semplificherà gli adempimenti tributari e migliorerà la qualità dei servizi offerti ai contribuenti-utenti, anche attraverso il potenziamento delle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria per promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione e raccogliere contributi finalizzati a migliorare le procedure nel settore, nonché mediante la riduzione dei tempi di risposta ai quesiti in materia tributaria. Sempre nell'ottica dell'estensione della *compliance*, verranno, inoltre, potenziati i servizi di vigilanza sugli operatori della filiera di carburanti, incrementati gli accertamenti sulla produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici e alcolici e ottimizzate le verifiche utili al rilascio delle licenze di esercizio nel settore energie e alcoli.
- 4. Controlli energie e alcoli - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio.** L'Agenzia assicurerà un elevato livello di contrasto agli illeciti nel settore, anche in termini di frodi IVA, indirizzando gli interventi verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi, con il monitoraggio della filiera dei prodotti energetici, che

avverrà anche mediante l'accesso ai dati della fatturazione elettronica emessa dai venditori di energia elettrica e gas naturale ai consumatori finali. Per potenziare il contrasto all'evasione tributaria nel settore, verrà incrementato il numero di verifiche condotte nel settore delle accise energie e alcoli, anche con riferimento alle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori, al settore energia elettrica e gas naturale. Verrà, inoltre, potenziato il presidio in tutti gli ambiti di competenza, con particolare riferimento a quelli della commercializzazione e distribuzione del carburante e dei prodotti alcolici.

Per quanto riguarda il **settore dei tabacchi** saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

- 5. Servizi tabacchi - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista.** In questo settore, l'Agenzia si impegnerà a semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica di promozione della *compliance* volontaria, soprattutto con riguardo all'evoluzione del mercato dei prodotti del tabacco per effetto dell'introduzione di prodotti di nuova generazione. Realizzerà, inoltre, gli interventi necessari per migliorare la qualità dei servizi offerti, anche riducendo i tempi di risposta alle istanze degli operatori e quelli di rilascio delle autorizzazioni.
- 6. Controlli tabacchi - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore.** In tale ambito, l'Agenzia assicurerà il completo presidio del settore, potenziando le verifiche e i controlli sui depositi fiscali e sulla rete distributiva al dettaglio dei tabacchi lavorati, allo scopo di contrastare gli inadempimenti tributari ovvero fenomeni criminali, quali il contrabbando, nonché per assicurare il rispetto del divieto di vendita di tabacchi ai minori.

c) **Area giochi.** Per quanto riguarda il settore dei giochi saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

- 7. Servizi giochi - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa.** L'Agenzia assicurerà la fruizione del gioco pubblico nell'ambito di un contesto regolamentato, di un ambiente tecnologicamente avanzato e costantemente monitorato, nonché il miglioramento dell'attività provvedimentale e amministrativa per l'istituzione, la regolamentazione e lo svolgimento dei singoli giochi e, più in generale,

per la regolazione del settore. In coerenza con le nuove disposizioni in tema di riordino del gioco pubblico (decreto legislativo n. 41 del 2024), l'Agenzia fornirà, inoltre, il proprio contributo per lo sviluppo di un gioco sicuro e responsabile, garantendo la trasparenza e la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e l'unitarietà della gestione su tutto il territorio nazionale. Garantirà, infine, il supporto tecnico all'elaborazione della normativa in materia e la tempestiva predisposizione delle determinazioni direttoriali di attuazione delle norme di rango primario.

**8. Controlli giochi - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi.** A tal fine, l'Agenzia consoliderà il presidio degli esercizi che svolgono attività nel settore del gioco e rafforzerà l'attività di contrasto e repressione del gioco illegale e minorile, aumentando il livello di sicurezza e le possibilità di controllo della rete del gioco pubblico anche *online*.

d) **Area risorse e supporto.** In proposito, si punterà prioritariamente sui seguenti obiettivi:

**9. Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali.** L'Agenzia assicurerà l'ottimizzazione della propria dotazione di personale, elaborando un piano dei fabbisogni di personale coerente con gli sviluppi previsti degli assetti organizzativi centrali e territoriali ed espletando rapidamente le procedure di reclutamento del nuovo personale. Valorizzerà, inoltre, le risorse umane a disposizione, attraverso la promozione della formazione e dello sviluppo professionale del personale neoassunto e di quello già in servizio, anche in tema di competenze tecniche e digitali. Infine, svilupperà ulteriormente il ricorso all'innovazione tecnologica con il potenziamento delle dotazioni informatiche, dei servizi infrastrutturali e di rete anche ai fini di implementare l'utilizzo delle modalità di telelavoro e del lavoro agile, salvaguardando l'esigenza di garantire la produttività.

**10. Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili.** L'Agenzia proseguirà le iniziative più opportune per la semplificazione e la trasparenza dei rapporti con i fornitori, la tempestività dei pagamenti e il contenimento dei costi di funzionamento. A quest'ultimo proposito, rafforzerà l'impegno di realizzare interventi volti alla riduzione delle locazioni passive e all'efficientamento energetico degli immobili in uso, promuovendo l'utilizzo di impianti alimentati da fonti rinnovabili e ogni altra soluzione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica. Al fine di realizzare gli obiettivi di affidabilità, integrità, sicurezza e

interoperabilità delle proprie banche dati, sarà potenziato il numero di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale nazionale Dati (PDND). Verrà, infine, proseguita l'attività di realizzazione degli investimenti *ICT* e non *ICT* previsti dal piano pluriennale degli investimenti per garantire la prestazione dei servizi agli operatori/contribuenti/utenti, il potenziamento dei controlli nei settori di competenza, attraverso l'acquisizione di sofisticate strumentazioni innovative che garantiscono la conformità e la sicurezza delle merci e il miglioramento dell'efficienza e del benessere organizzativo, anche tramite l'impiego di soluzioni tecnologiche. In particolare, per quanto attiene agli investimenti non *ICT* di attrezzature tecniche da utilizzare nell'espletamento della missione istituzionale dell'Agenzia, in linea con la programmazione degli acquisti nonché con i programmi finanziati con fondi dell'Unione europea, proseguirà l'attività di acquisto e aggiornamento delle apparecchiature per i controlli doganali, comprese quelle tecnologiche e innovative di rilevamento, quali scanner a raggi X, sistemi automatizzati di rilevamento delle targhe e altre apparecchiature non intrusive, al fine di garantire la sicurezza e la conformità delle merci in ingresso e in uscita dal territorio doganale nonché di contrastare fenomeni illeciti, come contrabbando, traffico di armi, droga e rifiuti. Parimenti, proseguiranno gli acquisti e gli aggiornamenti delle attrezzature in uso ai laboratori doganali per l'analisi delle merci, al fine di garantire una maggiore uniformità, adeguatezza e migliori risultati nell'esecuzione dei controlli doganali.

**11. Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali.** L'Agenzia garantirà, da un lato, il più ampio utilizzo degli strumenti deflattivi del contenzioso e, dall'altro, le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione, anche con collegamento da remoto, alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, migliorando così l'indice di vittoria dell'amministrazione finanziaria nelle controversie tributarie.

5. 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.
6. L'Agenzia assicura, in coordinamento con il Dipartimento per le materie di competenza condivisa, lo svolgimento dei compiti istituzionali di rilievo europeo e internazionale sulla base della normativa vigente. Inoltre, nell'ambito della propria missione statutariamente definita, svolge le

altre attività di rilievo internazionale, tenuto conto degli impegni assunti dallo Stato italiano e degli indirizzi del Ministro dell'economia e delle finanze, dandone preventiva informazione a quest'ultimo, tramite il Dipartimento, anche al fine di ricevere eventuali indicazioni operative in merito a specifiche iniziative di particolare valore strategico. L'Agenzia presenta al medesimo Dipartimento, entro il 31 marzo dell'anno successivo, una relazione sull'attività di cui al periodo precedente.

7. L'Agenzia – in coerenza con le funzioni istituzionali a essa assegnate, gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo e lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità – predispone, 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.
8. 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, la gestione avverrà utilizzando le ordinarie procedure di spesa.
9. L'Agenzia valuta annualmente la performance organizzativa e individuale del personale, dirigente e non dirigente, applicando i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance in coerenza con le disposizioni, normative e contrattuali, a essa applicabili.
10. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente. L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui all'articolo 4, commi 5 e 6, al miglioramento delle condizioni di funzionamento e 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. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2025, 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 e al 30 novembre dell'esercizio di competenza.
11. 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.

12. 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, budget economico annuale ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia. L'Agenzia pubblica tempestivamente sul proprio sito internet:

- a. tutte le delibere adottate dal Comitato di gestione e fornisce, su richiesta del Dipartimento, i relativi documenti allegati;
- b. le determinazioni direttoriali di organizzazione di cui all'articolo 1, comma 7, del Regolamento di amministrazione.

13. L'Agenzia fornisce risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente entro 30 giorni dalla ricezione delle richieste.

#### **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, secondo le modalità stabilite dal successivo comma 4, le risorse disponibili sul capitolo 3920 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze stanziato dalla Legge di bilancio 2025, 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, 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 quelle stanziato sul piano gestionale 6, da erogarsi la prima entro febbraio e la seconda entro luglio;
  - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento stanziato sui piani gestionali 2 e 4. Il primo dodicesimo sarà erogato entro il mese di febbraio;
  - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui ai predetti piani gestionali 1, 2, 3, 4 e 6 in dodicesimi;
  - d) terminata la gestione provvisoria con l'approvazione del *budget* dell'Agenzia da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del d.lgs. 300/1999, trovano applicazione le disposizioni di cui ai precedenti punti a) e b), detratti i dodicesimi già assegnati con la gestione provvisoria. Se la gestione provvisoria si protrae per oltre quattro mesi, nelle more dell'approvazione del *budget* da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del d.lgs. 300/1999, sulla base di documentate motivazioni e per far fronte a momentanee tensioni di liquidità, potranno essere valutati ulteriori trasferimenti delle risorse disponibili nell'ammontare strettamente necessario a garantire le condizioni di equilibrio finanziario dell'Agenzia.
5. Per la quota incentivante, correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2024 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 l'importo spettante, entro il 31 luglio 2025 previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 4 "*Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati*".
6. Le risorse destinate alla quota incentivante di cui all'articolo 59 del D. Lgs. 300/1999 e l'eventuale integrazione prevista dall'articolo 1, comma 7, del D. Lgs. 157/2015 correlati alla verifica dei risultati 2025 sono stabilite nell'allegato 3 "*Sistema incentivante*" della presente Convenzione. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2025 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 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili, un *report* preliminare accompagnato da una sintetica relazione sui risultati riferiti ai singoli indicatori di output del Piano delle attività conseguiti al 31 dicembre, 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 successivo 31 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 4 "*Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati*".

7. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2025 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 ai canoni di locazione, e alla loro rivalutazione ISTAT, 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 assegnate all'Agenzia secondo le modalità e nel rispetto dei vincoli previsti dall'art. 1, comma 7, del D.lgs. 157/2015.

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

- a) da organismi nazionali e UE, per la realizzazione di progetti UE, sperimentazioni e studi;
- b) 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.

9. Gli importi di cui ai commi dal 3 all'8 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.
10. 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'Agenzia 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'Agenzia, 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'Agenzia per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento ed Agenzia 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 attivare, in concomitanza con l'avvio delle proposte relative alle previsioni di bilancio a legislazione vigente per l'anno successivo e per il nuovo triennio, il processo negoziale per la stipula della Convenzione relativa al nuovo triennio. A tal fine, le Parti dichiarano la reciproca disponibilità, anche attraverso il diretto coinvolgimento delle Strutture agenziali responsabili dei servizi dovuti e degli obiettivi da raggiungere:
  - a) ad avviare, a partire dal mese di aprile, un processo di revisione degli indicatori istituzionali e di valore pubblico in base ai quali misurare l'andamento della gestione;
  - b) ad avviare, a partire dal mese di ottobre, il processo di definizione degli obiettivi, mediante il consolidamento degli indicatori istituzionali e l'individuazione di quelli strategici in concomitanza con la sessione di bilancio e con la definizione dell'Atto di indirizzo;
  - c) a definire, entro il mese di dicembre, e comunque prima dell'approvazione del budget da parte dell'Agenzia, i valori target da associare agli indicatori istituzionali e strategici inseriti nel Piano dell'Agenzia da allegare al documento previsionale.

## **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 Vice Ministro dell'economia e delle finanze***

*Maurizio Leo*

*[firmato digitalmente]*

***Il Direttore dell'Agenzia***

*Roberto Alesse*

*[firmato digitalmente]*



---

# **ALLEGATO 1**

---

---

## ***SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA***

---

## INDICE

<b>1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE.....</b>	<b>4</b>
<b>3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI.....</b>	<b>5</b>
<b>4. SISTEMI INFORMATIVI .....</b>	<b>5</b>
<b>5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI.....</b>	<b>6</b>
<b>6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA.....</b>	<b>8</b>

## 1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA

Ferma restando l'alta vigilanza del Ministro, il Dipartimento esercita, ai sensi dell'articolo 11, comma 1, lettera m), del Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 26 giugno 2019, n. 103, 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 a valutazione, anche attraverso monitoraggio, 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.

L'Agenzia si impegna a dare corso alle suddette richieste, finalizzate alla redazione del questionario e dell'intervista, nel più breve tempo possibile e, comunque, entro 30 giorni dalla loro ricezione.

Per le attività di analisi e valutazione, il Dipartimento predispone, d'intesa con l'Agenzia, e trasmette a quest'ultima:

- **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 a inoltrare entro 60 giorni dall'avvio della rilevazione;
- **interviste strutturate**, finalizzate a rilevare le attività svolte dall'Agenzia, che si impegna a far compilare e sottoscrivere dalle strutture centrali competenti e a inoltrare entro 90 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 fornire al Dipartimento gli elementi informativi sulle segnalazioni provenienti dai contribuenti nel tempo medio di 60 giorni – e, comunque, non oltre 90 giorni – dalla ricezione della richiesta.

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

Relativamente alle azioni di miglioramento suggerite dal Dipartimento con la relazione di valutazione di conformità, anche al fine della pianificazione della successiva attività di vigilanza, l'Agenzia comunica a quest'ultimo:

- a) in sede di monitoraggio infrannuale, entro il 31 luglio e il 31 ottobre, le misure correttive e di prevenzione intraprese a seguito delle disfunzioni e/o irregolarità riscontrate e il relativo avanzamento;
- b) in sede di verifica sui risultati conseguiti nell'anno precedente, una valutazione dell'efficacia delle misure adottate, fornendo elementi di dettaglio in merito al superamento delle disfunzioni e delle irregolarità riscontrate.

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, fornendo al Dipartimento una relazione sugli esiti della suddetta attività nell'ambito della consuntivazione annuale finalizzata alla predisposizione del 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 Legge n. 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-utenti 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 e 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 e attua, con quota parte delle risorse a 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 e inviate all'Agenzia per l'Italia digitale. 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 l'accesso alle informazioni risidenti nelle proprie banche dati della fiscalità nel rispetto dell'autonomia gestionale e delle rispettive competenze, comprese le risposte fornite dall'Agenzia alle istanze di interpello presentate ai sensi dell'articolo 11 della L. 212/2000, e successive modificazioni e integrazioni.

Il Dipartimento e l'Agenzia definiscono, quindi, nell'ambito dei tavoli tecnici di coordinamento, le azioni e gli interventi volti a rafforzare la cooperazione amministrativa, favorendo l'integrazione delle banche dati e l'incremento della qualità dei flussi informativi.

L'Agenzia e il Dipartimento definiscono, altresì, le procedure atte a consentire a quest'ultimo la conoscenza delle risposte alle istanze di interpello presentate ai sensi del citato articolo 11 della L. 212/2000.

In conformità all'esigenza 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 del Dipartimento della Giustizia tributaria, con particolare riguardo ai ricorsi presentati, alle tipologie degli esiti delle decisioni e al relativo

valore economico. 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 del Dipartimento della Giustizia Tributaria gli elementi riguardo ai ricorsi presentati, alle decisioni emesse e al relativo valore economico. Per consentire, inoltre, una più puntuale analisi statistica dei dati riguardanti le controversie tributarie in cui è parte l'Agenzia delle dogane e dei monopoli, anche ai fini della pubblicazione dei Rapporti trimestrali sull'andamento del contenzioso e della Relazione annuale sullo stato del contenzioso e sull'attività delle Corti di giustizia tributaria, l'Agenzia si impegna a fornire il numero delle liti definite con un giudizio a essa totalmente favorevole e il numero di quelle definite con un giudizio parzialmente favorevole, dinanzi alla Corte di Cassazione e a ciascuna Corte di giustizia tributaria. L'Agenzia si impegna, altresì, con riguardo al contenzioso di merito, a fornire anche il valore degli atti impositivi, ridefinito alla luce del giudizio intermedio, mediante opportuna implementazione dell'applicativo informatico SIGC da realizzarsi attraverso l'intervento del partner tecnologico.

Il Dipartimento e l'Agenzia regolano i rapporti con tempestività e 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, nell'ambito dell'interoperabilità indirizzata all'integrazione dei processi di controllo secondo il paradigma once (unico invio – unico controllo), rende disponibili alle altre Agenzie e alle 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 e ai ricorsi presentati ai vari organismi giurisdizionali, anche nel settore della fiscalità internazionale.

L'Agenzia fornisce al Dipartimento – Direzione rapporti fiscali europei ed 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 al settore dei controlli multilaterali in ambito accise a 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 dei 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, nonché con le richieste connesse alla materia del precontenzioso e contenzioso innanzi alle autorità europee.

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 garantisce, per gli aspetti di competenza e nel rispetto della tempistica indicata dal Dipartimento, la collaborazione con quest'ultimo 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 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.

Le iniziative di formazione riguardanti il personale non dirigenziale sono disciplinate dall'articolo 31 del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Funzioni centrali triennio 2019-2021 sottoscritto il 9 maggio 2022. Al riguardo, l'Agenzia garantisce la partecipazione alle ordinarie attività di formazione riservate al proprio personale anche al personale di ruolo che si trova in posizione di distacco presso il Dipartimento.

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.

In caso di esito positivo della candidatura, ove le esigenze di servizio permangano, sarà cura dell'Agenzia provvedere alla sostituzione dell'unità distaccata con altro personale di pari qualifica ed esperienza.

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 e 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.



---

## **ALLEGATO 2**

---

---

***PIANO DELL'AGENZIA 2025-2027***

---

## INDICE

<b>1. PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>2. IL PIANO DELL'AGENZIA: GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI .....</b>	<b>8</b>
2.1. IL PIANO STRUTTURALE DI BILANCIO DI MEDIO TERMINE 2025-2029 (PSB) .....	17
<b>3. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2025 .....</b>	<b>18</b>
<b>4. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....</b>	<b>24</b>
<b>5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE.....</b>	<b>31</b>
<b>6. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ .....</b>	<b>34</b>
<b>7. IL LAVORO A DISTANZA.....</b>	<b>36</b>
<b>8. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA .....</b>	<b>36</b>
<b>9. PIANO DEGLI INVESTIMENTI .....</b>	<b>37</b>

## 1. PREMESSA

Le proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana, elaborate per l'anno 2025, mostrano un quadro di moderata crescita, con un incremento del PIL pari allo 0,8%<sup>1</sup> per il 2025 e una inflazione al consumo che si mantiene contenuta; nel mercato delle materie prime energetiche si prevede che il prezzo del petrolio subisca una diminuzione, mentre il gas naturale dovrebbe rimanere sostanzialmente stabile.

Il volume delle esportazioni, che nel 2024 ha registrato una diminuzione, dovrebbe tornare a crescere nel triennio, beneficiando di una probabile crescita della domanda estera, così come è previsto un incremento delle importazioni.

Tuttavia, sulle proiezioni di crescita, grava un'incertezza, a livello globale, molto elevata. I perduranti conflitti in Ucraina e in Medio Oriente e un possibile inasprimento delle tensioni commerciali internazionali potrebbero ostacolare la ripresa del commercio mondiale.

Soprattutto le politiche commerciali degli Stati Uniti potrebbero avere un impatto significativo sugli scambi internazionali: infatti, l'*export* italiano potrebbe subire l'effetto combinato di una domanda estera più debole e di eventuali restrizioni commerciali imposte dalla nuova amministrazione americana. La ripresa dell'*export* dipenderà in larga parte dalla tenuta del mercato statunitense e dalla capacità delle imprese italiane di diversificare le destinazioni commerciali.

Un altro elemento chiave per il 2025 sarà il ruolo della Cina nel commercio internazionale. Il Paese sta affrontando una fase di rallentamento economico, con un PIL previsto per il 2025 del 4,6%, in calo rispetto al 4,9% stimato per il 2024. L'introduzione di nuovi dazi da parte degli Stati Uniti sulle merci cinesi potrebbe innescare ritorsioni, con effetti su tutta la catena del commercio globale. Per le imprese europee e italiane, ciò potrebbe significare una maggiore pressione sui prezzi e un aumento della competizione sui mercati di riferimento.

Tali elementi di incertezza si potrebbero concretizzare in nuovi rincari delle materie prime e dei beni intermedi o in sviluppi meno favorevoli per la domanda interna ed estera, causati anche da condizioni monetarie e finanziarie ancora restrittive che peserebbero sull'andamento dei salari, dei margini di profitto e dei prezzi al consumo. In generale, la situazione globale potrebbe tradursi in un deterioramento della fiducia di famiglie e imprese.

---

<sup>1</sup> L'economia che ristagna e soprattutto l'aumento delle tensioni internazionali hanno portato l'Upb, l'Ufficio parlamentare di bilancio, a rivedere al ribasso le previsioni per l'Italia rispetto alla validazione del quadro macroeconomico del PSB (ottobre 2024). Fonte: Ufficio parlamentare del bilancio <https://www.upbilancio.it/nota-sulla-congiuntura-di-febbraio-2025/>

In questo contesto, in coerenza con il nuovo Patto di Stabilità e Crescita (PSC) - che dovrà assicurare stabilità economica e un adeguato sostegno alla crescita - e con la necessità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi connessi alle priorità comuni dell'UE, il Governo italiano ha predisposto un Piano Strutturale di Bilancio di medio termine per gli anni 2025-2029 mirato ad aumentare la crescita potenziale del Paese e la sostenibilità delle finanze pubbliche. In particolare, nei primi due anni del Piano, l'attenzione del Governo si concentrerà sul completamento del PNRR, mentre nel periodo successivo, si darà continuità ad alcuni degli interventi strutturali per migliorare le prospettive di crescita e resilienza economica e favorire il consolidamento della finanza pubblica.

Alla luce di tale scenario, le attività di regolazione, presidio e controllo nei settori di competenza dell'Agenzia saranno quindi condizionate, oltre che dai citati fattori esogeni, anche dagli effetti che produrranno le proposte normative nei settori delle dogane, dei giochi pubblici e delle accise, in attuazione della Legge 9 agosto 2023, n. 111, che conferisce una delega al Governo per la revisione del sistema tributario.

In coerenza con le linee d'azione governative e a supporto delle proprie strategie, l'Agenzia, in ambito tecnologico, attuerà alcuni interventi, a completamento del processo di transizione digitale, che recheranno benefici in modo significativo ai soggetti direttamente coinvolti e, più in generale, al contesto nazionale. Proseguirà, inoltre, l'automazione dei sistemi interni, al fine di rendere più efficace e veloce la gestione dei dati e facilitare la cooperazione e lo scambio di informazioni con altre Autorità.

In continuità con gli esercizi precedenti, la strategia dell'Agenzia sarà, inoltre, orientata al continuo e costante rafforzamento della *compliance* mediante il riconoscimento di maggiori agevolazioni agli operatori economici meritevoli di fiducia e la promozione di diversi strumenti di dialogo preventivo con i contribuenti-utenti, al fine di minimizzare i rischi interpretativi capaci di incidere negativamente sulle decisioni di *business* e indirizzare, quindi, l'attività di prevenzione e contrasto verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi.

L'Agenzia continuerà a impegnarsi, anche alla luce degli obiettivi contenuti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e nel nuovo Piano Strutturale di Bilancio di medio termine, per incrementare lo sviluppo dell'approccio "*customer oriented*", tramite strategie volte ad assistere gli operatori economici italiani, sia attraverso la diffusione e l'utilizzo degli istituti e delle procedure doganali volte ad accrescerne la capacità competitiva, sia mediante il miglioramento della qualità dei servizi resi allo scopo di ridurre la possibilità di errori da parte dei contribuenti-utenti durante il momento dichiarativo.

In questo quadro, si punterà ulteriormente alla riduzione dei costi per l'utenza fornendo anche un utile contributo al rilancio del sistema Paese attraverso l'introduzione di nuovi progetti di digitalizzazione della catena logistica e lo sviluppo di quelli già avviati, per rendere più efficace e sostenibile il sistema di mobilità delle merci legato all'import e all'export.

Inoltre, nel settore Dogane, secondo quanto previsto dalle disposizioni contenute nel decreto legislativo 26 settembre 2024, n. 141 - recante "*Disposizioni nazionali complementari al codice doganale dell'Unione e revisione del sistema sanzionatorio in materia di accise e altre imposte indirette sulla produzione e sui consumi*" - in attuazione della citata legge delega di riforma fiscale, l'Agenzia è orientata a garantire un ulteriore recupero della competitività dei nodi della rete logistica nazionale, attraverso la razionalizzazione delle procedure amministrative dello Sportello Unico Doganale (SUDOCO), che consentirà un maggiore coordinamento tra tutte le amministrazioni e le autorità doganali coinvolte, e la semplificazione del processo di importazione ed esportazione delle merci con la trasmissione delle informazioni da parte degli operatori economici una sola volta (*once only*), mediante un'unica interfaccia (*single window*) e con l'esecuzione dei controlli contemporaneamente e nello stesso luogo (*one stop shop*).

Al contempo, l'Agenzia continuerà a puntare al miglioramento della qualità dei controlli, ricorrendo anche alle nuove strumentazioni che potranno avvalersi dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale e allo sviluppo di tecniche di analisi avanzata dei dati e modelli predittivi, che consentiranno di identificare le potenziali minacce, di prevenire le frodi con maggiore precisione e di raggiungere elevati standard di competitività.

Alla luce delle recenti opere di razionalizzazione delle fattispecie illecite, unitamente all'adeguamento ai principi di effettività, dissuasività e proporzionalità delle sanzioni prescritti dalla disciplina unionale, le azioni di prevenzione e contrasto al contrabbando, alle frodi fiscali e agli illeciti extra-tributari verranno svolte nella consapevolezza di dover tutelare gli interessi economici nazionali e dell'Unione Europea, nonché di rafforzare la competitività degli operatori economici che svolgono la propria attività nel rispetto della legalità. In tale ambito, sul piano europeo e internazionale, l'Agenzia punterà a potenziare la cooperazione amministrativa con le omologhe Amministrazioni, al fine di garantire una efficace e tempestiva azione di prevenzione e contrasto alle frodi.

Nel settore dell'*e-commerce* l'Agenzia garantirà un'adeguata azione di contrasto alle frodi, per assicurare la riscossione della fiscalità (dazi e IVA) nonché l'implementazione dei sistemi informatici di gestione degli scambi commerciali legati alle piattaforme digitalizzate.

Nel settore delle accise - energie e alcoli, proseguirà l'iter di digitalizzazione delle procedure relative alla presentazione di istanze, dichiarazioni, rimborsi nonché alla tenuta delle contabilità, utilizzando anche l'interoperabilità con altri Enti, favorendo così la vigilanza dell'Agenzia, la *compliance* degli operatori, il contrasto alle frodi e la conseguente riduzione del *tax-gap* di settore, utilizzando l'accesso ai dati di fatturazione elettronica, in applicazione dell'art.1, comma 80 della legge 30 dicembre 2024, n. 207 e, a decorrere dal 2026, l'attuazione delle disposizioni relative al soggetto obbligato accreditato (SOAC) introdotte dal d. lgs. 28 marzo 2025, n. 43, che in funzione del livello di affidabilità conseguito, prevede esoneri cauzionali e specifiche semplificazioni operative.

Nel settore delle accise - tabacchi, l'Agenzia assicurerà il monitoraggio dell'andamento del mercato dei prodotti da fumo, dei prodotti liquidi da inalazione e dei prodotti accessori, per il consolidamento delle entrate erariali attese, ponendo particolare attenzione alla semplificazione e facilitazione degli adempimenti tributari, nell'ottica di promozione della *compliance* volontaria, soprattutto con riguardo all'evoluzione del mercato dei prodotti del tabacco per effetto dell'introduzione di prodotti di nuova generazione. In tale prospettiva, alla luce della recente introduzione della categoria del "soggetto obbligato accreditato" (SOAC) e della previsione della durata quadriennale dei titoli autorizzatori alla vendita dei prodotti del settore, nonché dei mutati criteri sottesi alla disciplina di settore, l'Agenzia porrà in essere misure tese alla semplificazione degli adempimenti istruttori, generando una maggiore compliance da parte degli operatori e una riduzione dei costi amministrativi, a valle dell'emanazione dei relativi provvedimenti attuativi di natura normativa e regolamentare. Inoltre, verrà assicurato il completo presidio del settore, vigilando, con particolare attenzione, sul rispetto del divieto di vendita dei prodotti da fumo e dei prodotti liquidi da inalazione ai minori di anni diciotto.

Nel settore dei giochi, l'Agenzia realizzerà le azioni necessarie per garantire tutto il supporto tecnico all'elaborazione delle norme di attuazione della Delega fiscale, Legge n. 111 del 9 agosto 2023. Inoltre, verranno attuati gli interventi necessari per migliorare l'efficienza provvedimentale nel settore. In coerenza con i contenuti della legge di riordino del Comparto, l'Agenzia incentrerà la sua azione sullo sviluppo di un gioco sicuro, volto a tutelare il giocatore, specie se appartenente a fasce deboli - vigilando sull'obbligo per i concessionari di investire in campagne informative per la prevenzione del gioco patologico e la protezione dei giocatori - con lo scopo di elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e di assicurare un ambiente di gioco sicuro e responsabile. In tale contesto, verrà consolidato il presidio degli esercizi che svolgono attività nel settore del gioco e sarà

rafforzata l'attività di contrasto e repressione del gioco illegale e minorile, aumentando il livello di sicurezza e le possibilità di controllo della rete del gioco pubblico anche online.

L'Agenzia assicurerà l'ottimizzazione della propria dotazione di personale e la valorizzazione delle risorse umane a disposizione: attraverso il rapido espletamento delle procedure di reclutamento del nuovo personale; la promozione della formazione e dello sviluppo professionale del personale neo assunto e di quello già in servizio, anche in tema di competenze tecniche e digitali; il ricorso all'innovazione tecnologica, con il potenziamento delle dotazioni informatiche, i servizi infrastrutturali e di rete, anche ai fini di implementare l'utilizzo delle modalità di telelavoro e del lavoro agile, salvaguardando l'esigenza di garantire la produttività. Gli interventi dell'Agenzia saranno inoltre finalizzati a elaborare un piano dei fabbisogni di personale coerente con gli sviluppi previsti degli assetti organizzativi centrali e territoriali.

Anche per il 2025, l'Agenzia proseguirà l'impegno di realizzare interventi volti all'efficientamento energetico, promuovendo l'utilizzo di impianti alimentati da fonti rinnovabili e ogni altra soluzione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica, puntando sempre alla semplificazione e alla trasparenza dei rapporti con i fornitori e garantendo la tempestività dei pagamenti.

Le linee di attività appena evidenziate sono rappresentative della strategia di intervento dell'Agenzia, così come delineata nell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale.

Il Piano dell'Agenzia 2025-2027, collocato nel citato quadro di riferimento, prevede al suo interno obiettivi di rilievo strategico cui sono associati:

- indicatori "**strategici**", di diretta attuazione delle priorità d'azione previste nell'Atto di indirizzo del Sig. Ministro, espressi in termini di efficacia ed efficienza nonché di produttività, qualità e tempestività dell'attività svolta, con la previsione di target di risultato su base triennale. Gli indicatori strategici formeranno oggetto di misurazione ai fini della determinazione del livello di conseguimento degli obiettivi e della conseguente attribuzione all'Agenzia delle risorse destinate all'incentivazione;
- indicatori "**istituzionali**", quali ulteriori parametri di misurazione strumentali e/o complementari agli indicatori strategici e utili a orientare e monitorare, in maniera capillare, le attività svolte nei settori ritenuti prioritari e assicurare una completa comprensione dei fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Gli indicatori istituzionali, seppure oggetto di monitoraggio e consuntivazione per le finalità della *performance* dell'Agenzia, non

costituiscono elementi di misurazione e valutazione ai fini dell'attribuzione di risorse aggiuntive destinate all'incentivazione;

- indicatori del "**valore pubblico**", atti a esprimere l'effetto atteso o generato (*outcome*) dall'azione dell'Agenzia sulla collettività e sul contesto di riferimento, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza del servizio.

Nella definizione dei target attesi per il triennio 2025-2027 si è tenuto conto dei fattori di rischio descritti in premessa.

## **2. IL PIANO DELL'AGENZIA: GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI**

Il Piano dell'Agenzia per il triennio 2025-2027 prevede le seguenti aree strategiche di intervento (ASI):

- ASI 1 – Dogane
- ASI 2 – Accise e Tabacchi
- ASI 3 – Giochi
- ASI 4 – Risorse e Supporto

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

In dettaglio:

### **ASI 1 – Dogane**

*Obiettivo 1 - Servizi Dogane - "Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole"*

Gli indicatori presenti nel primo obiettivo sono volti ad alimentare un ecosistema di fiducia reciproca e di adesione volontaria del contribuente-utente, nell'ottica di un approccio partenariale chiamato a favorire l'adozione di pratiche commerciali responsabili e sostenibili. In particolare, l'Agenzia si impegna a rafforzare la cooperazione con gli *stakeholders*, potenziando le iniziative di confronto volte a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione in ambito doganale e riducendo i tempi di risposta ai quesiti e alle istanze pervenute presso gli Uffici. Contestualmente, l'Agenzia attuerà una serie di interventi di telematizzazione delle procedure e degli istituti doganali, finalizzati ad ampliare i servizi erogati e a semplificare le modalità di fruizione, aumentandone così la qualità.

## Obiettivo 2 – Controlli Dogane - "Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali"

Gli indicatori del secondo obiettivo hanno come finalità quella di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli in ambito doganale, al fine di contrastare fenomeni quali l'evasione tributaria, le frodi, il contrabbando, la contraffazione e, in generale, tutti i traffici illeciti, in modo da assicurare il rispetto delle norme e di tutelare la sicurezza e la salute dei consumatori.

Gli indicatori di valore pubblico relativi all'ASI 1 misurano, dal punto di vista quantitativo, l'effetto delle attività di contrasto agli illeciti sulla crescita economica del Paese e l'apporto della diffusione della cultura della *compliance* doganale sulla circolazione delle merci negli scambi internazionali.

### **ASI 2 – Accise e Tabacchi**

## Obiettivo 3 – Servizi Accise - "Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole"

Gli indicatori del terzo obiettivo sono rappresentativi dell'approccio *customer oriented* messo in campo dall'Agenzia nei confronti degli *stakeholders*, attraverso il potenziamento delle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria, il rafforzamento dei servizi di vigilanza sugli operatori della filiera di carburanti, l'incremento degli accertamenti sulla produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici e alcolici e l'ottimizzazione delle verifiche utili al rilascio delle licenze di esercizio nel settore energie e alcoli.

## Obiettivo 4 - Controlli Accise - "Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio"

Gli indicatori sono rappresentativi dell'efficacia della strategia di azione messa in campo da ADM per assicurare un elevato livello di contrasto agli illeciti nel settore, tramite il monitoraggio della filiera dei prodotti energetici, l'incremento del numero di verifiche condotte nel settore delle accise energie e alcoli e il potenziamento del presidio in tutti gli ambiti di competenza.

## Obiettivo 5 - Servizi Tabacchi - "Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista"

Gli indicatori di questo obiettivo misurano l'impegno dell'Agenzia nella promozione della *compliance* volontaria, soprattutto con riguardo all'evoluzione del mercato dei prodotti del tabacco

per effetto dell'introduzione di prodotti di nuova generazione, attraverso la riduzione dei tempi di risposta alle istanze e di quelli di rilascio delle autorizzazioni.

Obiettivo 6 - Controlli Tabacchi - "Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore"

Gli indicatori di questo obiettivo sono finalizzati a contrastare gli illeciti tramite il rafforzamento del presidio in tutto il settore e aumentando l'efficacia dei controlli, ponendo, altresì, particolare attenzione al divieto di vendita di tabacchi ai minori.

Gli indicatori di valore pubblico dell'ASI 2 sono focalizzati sulla misurazione del gettito e dei maggiori diritti accertati nei settori accise e tabacchi nonché sul rilievo degli effetti dell'azione di contrasto agli illeciti tributari ed extra-tributari operata dall'Agenzia.

### **ASI 3 – Giochi**

Obiettivo 7 - Servizi Giochi - "Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa"

Gli indicatori mostrano l'impegno dell'Agenzia nel fornire agli operatori strumenti efficaci e un valido supporto tecnico al fine di adempiere a tutte le prescrizioni regolamentari necessarie per operare nel settore.

Obiettivo 8 - Controlli Giochi - "Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi"

Gli indicatori sono rappresentativi del governo del settore dei giochi attraverso la messa in atto di un'efficace azione di presidio e di controllo al fine di tutelare i soggetti vulnerabili e combattere il gioco illegale con lo scopo, quindi, di elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e assicurare un ambiente di gioco sicuro e responsabile.

I corrispondenti indicatori di valore pubblico misurano, oltre al gettito derivante dal settore, gli effetti della lotta al gioco illegale, sia derivante da siti web non in regola che da esercizi che tentano di estendere l'offerta di gioco anche ai minori.

### **ASI 4 – Risorse e Supporto**

Obiettivo 9 - "Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali"

Gli indicatori sono rappresentativi della capacità di ADM di garantire un adeguato e costante livello formativo - anche mediante percorsi mirati all'attività di *core* - e un efficace contributo al miglioramento del benessere nei luoghi di lavoro e all'ambiente in generale, anche attraverso l'implementazione dei nuovi istituti che permettono il lavoro da remoto.

È stato, inoltre, previsto un indicatore che misura il rispetto delle tempistiche convenzionalmente definite per l'invio al Ministero delle informazioni necessarie a consentire un costante monitoraggio e un'appropriata valutazione dell'attività svolta dall'Agenzia<sup>2</sup>.

Obiettivo 10 - "Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili"

Gli indicatori di questo obiettivo mirano a garantire un'efficiente gestione delle risorse destinate agli investimenti e alla valorizzazione degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo dell'Agenzia, proseguendo l'impegno di realizzare interventi volti all'efficientamento energetico degli stessi.

Obiettivo 11 - "Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali"

Gli indicatori dell'obiettivo undici sono volti ad assicurare una corretta ed efficace difesa degli interessi erariali in tutti i gradi di giudizio, adottando strategie processuali di maggiore efficacia quando non è possibile ricorrere a istituti deflattivi del contenzioso.

Gli indicatori di valore pubblico dell'ASI 4 misurano l'efficienza e l'efficacia dell'Agenzia attraverso la valorizzazione delle risorse umane e tecnologiche, l'ottimizzazione della funzione organizzativa e il miglioramento del benessere organizzativo.

---

<sup>2</sup>Ovvero: **1.** Monitoraggio infrannuale al 31/05; **2.** Monitoraggio infrannuale al 30/09 con preconsuntivo al 31/12; **3.** Report preliminare sui risultati al 31/12; **4.** Relazione sui risultati conseguiti al 31/12; **5.** Risposta alla richiesta di informazioni necessarie per la predisposizione del Rapporto di verifica; **6.** Osservazioni allo schema di Rapporto di verifica trasmesso dal Dipartimento; **7.** Riscontro alla richiesta di elementi informativi per l'avvio dell'attività di Vigilanza, con particolare riferimento alla definizione della popolazione di atti e del campione; **8.** Inoltro dei questionari per l'analisi del procedimento sottoposto a vigilanza. Il risultato si intende raggiunto qualora siano rispettate almeno sei scadenze su otto e l'eventuale ritardo, anche solo di una fornitura, non superi i 10 giorni lavorativi.

ASI 1 - DOGANE					
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'ASI 1: €.498.737.615,17					
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
OBIETTIVO 1 - SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Numero di valichi terrestri e aeroporti in cui è disponibile la nuova procedura <i>Tax Refund</i>	45%	90%	95%
		Percentuale dei quesiti in materia tributaria/extratributaria (dogane) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	85%	85%
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle ITV rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 giorni - prima dei 120 giorni - sul totale delle informazioni ITV rilasciate)	43%	44%	45%
	ISTITUZIONALI	Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane	20	20	20
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	80%	80%	80%
		Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	86%	87%	88%
OBIETTIVO 2 - CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali	STRATEGICI	Numero di controlli PCA ( <i>Post Clearance Audit</i> )	235	326	430
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare la contraffazione	25%	26%	27%
		Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore	8,2%	8,2%	8,2%
		Numero controlli IVA (intra e plafond)	1.410	1.710	2.050
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività delle verifiche IVA (intra e plafond)	60%	55%	50%
		Numero di controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	42.000	43.000	44.000
		Numero di controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	28.000	29.000	30.000
		Numero controlli ai passeggeri	100.000	100.000	100.000
		Tasso di positività delle analisi chimiche effettuate nell'ambito della sicurezza prodotti	11%	11,2%	11,5%
		Numero di controlli doganali in linea	905.000	915.000	920.000
Numero di controlli doganali a posteriori (in ufficio e con accesso)	125.000	125.000	125.000		
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Favorire la crescita economica del Paese, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali	VALORE PUBBLICO	Numero incontri con operatori economici per la diffusione della cultura della compliance doganale - AEO	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Disponibilità dei servizi ICT agli operatori	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import e export	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali per contrabbando	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali inerenti ai sequestri in materia di contraffazione, made in Italy e sicurezza prodotti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Gettito comparto dogane (suddiviso per dazi, Iva e altri diritti doganali) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
MDR - maggiori diritti riscossi nel settore dogane (dazi, IVA e altri diritti doganali, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo		

ASI 2 - ACCISE E TABACCHI					
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'ASI 2: €.293.426.054,00					
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
OBIETTIVO 3 - SERVIZI ACCISE - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Servizi di vigilanza per garantire la compliance degli operatori della filiera dei carburanti	60%	75%	80%
		Percentuale di depositi di prodotti energetici con sistema di controllo informatizzato per i quali è stato redatto o aggiornato il disciplinare in contraddittorio con l'esercente	30%	50%	70%
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione, nonché a raccogliere contributi, da sottoporre a valutazione, finalizzati a migliorare le procedure dell'Agenzia nel settore delle accise	20	22	25
	ISTITUZIONALI	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (accise - energie ed alcoli) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	85%	85%
		Numero di accertamenti della produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici	4.700	5.500	6.000
		Verifiche di primo impianto o successive ai fini del rilascio della licenza di esercizio nel settore energie e alcoli	6.450	6.600	7.000
OBIETTIVO 4 - CONTROLLI ACCISE - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	STRATEGICI	Numero verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	44.000	46.500	48.000
		Indice di presidio del territorio nel settore della commercializzazione e distribuzione del carburante	90%	93%	96%
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	78%	79%	80%
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	70%	73%	75%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	78%	79%	80%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni dei venditori finali relative al settore dell'energia elettrica	72%	75%	80%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	63%	65%	66%
		Numero di controlli inventariali presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici (esclusi microbirrifici)	500	750	850
		Numero controlli d'iniziativa accise - energie e alcoli	3.500	3.600	3.700
		Percentuale di verifiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica	50%	75%	80%
Indice di presidio prodotti alcolici	24%	25%	26%		
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Contribuire alla fiscalità interna e alla tutela degli interessi finanziari del Paese e dell'UE	VALORE PUBBLICO	Entrate erariali complessive nei settori energie e alcoli (Mln €)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDA - maggiori diritti accertati nei settori energie e alcoli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Richieste di mutua assistenza amministrativa trattate ai sensi del Regolamento 389/2012	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDR - maggiori diritti riscossi nel settore accise, escluso tabacchi, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 2 - ACCISE E TABACCHI						
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	
OBIETTIVO 5 - SERVIZI TABACCHI - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	STRATEGICI	Quantificazione delle somme <i>una tantum</i> dovute dai titolari di rivendite di generi di monopolio assegnate con trattativa privata	50%	55%	60%	
		Autorizzazioni per il ritiro dei contrassegni di legittimazione per i prodotti dei tabacchi lavorati e prodotti correlati effettuate entro 45 giorni rispetto ai 60 giorni previsti	80%	83%	86%	
	ISTITUZIONALI	Autorizzazioni per introduzione temporanea di tabacco per prove di macchina effettuate entro 20 giorni rispetto ai 30 giorni previsti	80%	83%	86%	
		Iscrizione in tariffa di vendita per la commercializzazione dei tabacchi lavorati entro 40 giorni rispetto ai 45 giorni previsti	75%	77%	80%	
	OBIETTIVO 6 - CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	STRATEGICI	Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi - rivendite	21%	23%	24%
			Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	25%	26%	27%
ISTITUZIONALI		Numero dei controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	10.000	10.000	10.000	
		Numero dei controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	450	500	500	
		Indice di presidio sulle rivendite	14%	15%	16%	
		Indice di presidio sui patentini	21%	22%	23%	
Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	20%	21%	22%			
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini e esercitare il ruolo di presidio dello Stato nel settore dei tabacchi	VALORE PUBBLICO	Numero siti web inibiti e annunci <i>social</i> rimossi contenenti offerta a distanza e/o pubblicità di prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
		Gettito comparto tabacchi (accisa ed Iva sui tabacchi lavorati/imposta di consumo su PLI e PAT) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
		Quantità (kg) di tabacchi lavorati, PLI e PAT sequestrati per sottrazione all'accertamento (fuori dagli spazi doganali)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	

ASI 3 - GIOCHI						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'ASI 3: €.78.430.888,00						
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	
OBIETTIVO 7 - SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	STRATEGICI	Percentuale di certificazioni di esito positivo delle verifiche di conformità sugli apparecchi da divertimento e intrattenimento emesse entro 30 giorni	80%	82%	85%	
		Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%	50%	50%	
	ISTITUZIONALI	Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 D.D 16/5/2007, rilasciate entro 120 giorni	90%	90%	90%	
		Percentuale di controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo PVR	50%	50%	50%	
OBIETTIVO 8 - CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	STRATEGICI	Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	26.000	26.500	27.000	
		Indice di presidio sale scommesse (emersi), bingo e VLT	33%	34%	35%	
	ISTITUZIONALI	Numero di verifiche delle piattaforme di gioco online, dei sistemi di gioco VLT, bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	18	18	18	
		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	22%	23%	23,50%	
		Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 25 giorni dal versamento	98%	98%	98%	
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'art. 7 comma 9, del DL 158/2012	12.000	12.250	12.500	
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	250	250	250	
		Tasso di positività dei controlli in materia di giochi	10,5%	10,5%	10,5%	
	ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini ed esercitare il ruolo di presidio dello Stato nei settore dei giochi	VALORE PUBBLICO	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco dei minori	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
			Gettito comparto giochi (prelievo erariale, imposta unica e utile erariale) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti			a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	

ASI 4 - RISORSE E SUPPORTO					
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'ASI 4: €.213.217.617,00					
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
OBIETTIVO 9 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Ore di formazione media pro-capite	40	40	40
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore fruite	35%	40%	45%
	ISTITUZIONALI	Percentuale delle ore lavorate in modalità agile sul totale delle ore lavorate	13%	13%	13%
		Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	33%	35%	37%
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al ministero vigilante	SI/NO	SI/NO	SI/NO
OBIETTIVO 10 - Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Numero degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	9	9	9
		Importi complessivamente aggiudicati nell'anno t riferiti ai valori stimati a base d'asta e importi contrattualizzati nell'anno t per l'acquisizione di immobili rispetto agli importi programmati nell'anno t con il programma degli investimenti 2025-2027 (non ICT)	40%	40%	40%
	ISTITUZIONALI	Percentuale degli Uffici delle dogane e dei monopoli sottoposti a controlli di conformità contabile	15%	15%	15%
		Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento	70%	72%	75%
		Numero complessivo di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)	5	7	9
OBIETTIVO 11 - Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	Indice di vittoria in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	67%	68%	69%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	80%	80%	80%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 50.000 euro e di valore indeterminabile	80%	80%	80%
ASI 4 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Migliorare efficienza ed efficacia dell'Amministrazione contenendo i costi di funzionamento delle strutture, valorizzando le risorse umane e tecnologiche e ottimizzando la funzione organizzativa	VALORE PUBBLICO	Effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Indicatore di tempestività dei pagamenti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

TABELLA EFFICIENZA COMPLESSIVA				
ADM	Descrizione Entrate	2025	2026	2027
Entrate che affluiscono al bilancio dello Stato (Euro/MLN)	Riscossioni Iva all'importazione e altro (Unità di voto 1.1.21 cap 1203.2)	18.515	19.469	20.361
	Riscossioni dazi (unità di voto 2.1.61)	3.300	3.600	3.800
	Riscossioni Accise (unità di voto 1.1.31 e 1.1.32)	33.668	34.495	35.294
	Riscossioni Tabacchi (Unità di voto 1.1.41)	11.428	11.508	11.507
	Entrate Giochi (Unità di voto 2.1.141)	22.495	22.495	22.495
	<b>Totale Entrate tributarie riscosse, inclusi dazi (Euro/MLN)</b>		<b>89.406</b>	<b>91.567</b>
	<i>Efficienza Complessiva</i>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Costi sostenuti per riscuotere 100 euro di imposte e diritti	A) Totale entrate tributarie riscosse (€/mln), esclusi dazi, che affluiscono al bilancio dello Stato	86.106	87.967	89.657
	B) Rimborso spettante al bilancio dello Stato (€/mln) a titolo di spese di riscossione delle risorse proprie	660	720	760
	C) Spese a carico dello Stato per il funzionamento dell'Agenzia (Risorse da legge di bilancio)-(€/mln)	930	920	920
INDICE	<b>D) Costi sostenuti a carico del bilancio dello Stato per riscuotere 100 Euro di imposte e diritti- <math>D = C / (A+B) \times 100</math></b>	<b>1,07</b>	<b>1,04</b>	<b>1,02</b>

\*I valori inseriti nella tabella sopra riportata corrispondono alle previsioni da LB 2025 e potranno subire variazioni in sede di assestamento.

## 2.1. IL PIANO STRUTTURALE DI BILANCIO DI MEDIO TERMINE 2025-2029 (PSB)

Il Piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-2029, deliberato dal Consiglio dei Ministri il 27 settembre 2024, è il documento centrale per la programmazione economica nazionale. In esso vengono descritti gli investimenti e le riforme, relativi al prossimo quinquennio, che dovranno essere attuate per affrontare alcuni problemi strutturali dell'Italia in merito a temi quali giustizia, Pubblica Amministrazione, imprenditoria, fisco e controllo della spesa pubblica.

Alcune delle misure contenute nel PSB sono in continuità con quanto previsto nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e, nello specifico, viene confermato l'impegno all'attuazione della legge delega di riforma del fisco, compresa l'intensificazione dello sforzo di recupero del gettito fiscale. A tal fine, nel Piano Strutturale di Bilancio di medio termine 2025-2029 è prevista l'introduzione e la definizione di un indicatore aggregato di recupero complessivo di gettito fiscale versato spontaneamente dai contribuenti a seguito delle azioni di prevenzione e attività di controllo più efficaci realizzate dall'Amministrazione fiscale.

Nello specifico nell'Appendice VI – tavola A.VI.2 del sopracitato documento è indicato l'indicatore "Maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo rispetto al 2024 (14 miliardi di euro), incluse le entrate favorite dall'invio di lettere di conformità, "inviti al contraddittorio" e "atti istruttori ravvedibili", escludendo misure quali "ruoli", "concordato preventivo", nonché

qualsiasi misura volta a regolare i debiti fiscali passati a condizioni vantaggiose quali "rottamazione cartelle esattoriali", "saldo e stralcio" e "ravvedimento speciale", nella misura del:

- 5% entro il 4° trimestre del 2027;
- 10% entro il 4° trimestre del 2029.

Tali target sono stati previsti per l'Amministrazione finanziaria nel suo complesso.

Pertanto, oltre ai correlati indicatori di valore pubblico presenti nel Piano 2025-2027, l'Agenzia si impegna, nel periodo di vigenza della presente Convenzione, a contribuire al raggiungimento dei target prefissati attraverso i seguenti risultati:

<b>Promozione dell'adempimento fiscale</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<i>Maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo</i>	<i>a</i>	<i>a</i>	<i>a</i>
<i>in €/mln</i>	<i>consuntivo</i>	<i>consuntivo</i>	<i>consuntivo</i>

Tale indicatore tiene conto:

- delle entrate derivanti dalle attività di prevenzione e di promozione dell'adempimento spontaneo;
- delle entrate derivanti dalle azioni di contrasto all'evasione più selettive e basate su analisi del rischio più efficaci.

Sono escluse dal computo le maggiori entrate riferite alle risorse proprie dell'Unione Europea.

Infine, non saranno compresi in tale indicatore – ma saranno comunque rendicontati - i risparmi di spesa per il bilancio dello Stato per effetto degli accertamenti che hanno determinato il disconoscimento di crediti e di rimborsi da parte dei contribuenti.

### **3. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2025**

#### **Premessa**

Per delineare i tratti essenziali della strategia dell'Agenzia in materia di organizzazione, per l'anno 2025, è opportuno rappresentare le fasi salienti del processo riorganizzativo delle Strutture dell'Agenzia a cui si è dato luogo negli ultimi anni. Tale processo fonda i suoi principi sulla volontà del Legislatore che, nel dicembre 2012, ha sancito la fusione di due importanti Amministrazioni dello Stato, titolari della cura di interessi eterogenei e strategici per il Paese, l'ex Agenzia delle Dogane e l'ex Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato.

Nei primi mesi del 2023, l'Agenzia ha avviato un'attività di profondo rinnovamento delle proprie

articolazioni centrali, territoriali e locali che individua un significativo punto di riferimento nell'approvazione, da parte del Comitato di gestione, con Deliberazione n. 495 del 31 maggio 2024, del nuovo Regolamento di amministrazione.

La prima fase d'intervento ha riguardato la riorganizzazione delle Direzioni centrali, che sono state interessate da un processo differenziato di razionalizzazione che ha condotto alla contrazione delle Strutture dirigenziali di livello non generale, dalle iniziali 70 alle attuali 54 unità. L'altra direttrice d'intervento ha riguardato l'istituzione degli Uffici laboratori con una responsabilità a valenza tecnica di ambito dirigenziale e alle dipendenze delle rispettive Direzioni territoriali, al fine di assicurare un'implementazione territoriale più adeguata al contesto antifrode e dei controlli; tali articolazioni sono state istituite e attivate nelle realtà territoriali più complesse: Palermo, Napoli, Genova, Milano e Venezia.

La seconda fase degli interventi di carattere organizzativo ha preso avvio con la costituzione, a luglio 2023, del "Comitato Ristretto", con il fine di individuare, analizzare e risolvere tutte le problematiche amministrative, logistiche e operativo-gestionali connesse alla definizione del nuovo assetto delle Strutture territoriali, con l'obiettivo di realizzare la completa fusione delle competenze dell'area Dogane e dell'area Monopoli e pervenire ad un apparato coerente con il disposto normativo in vigore e uniforme su tutto il territorio nazionale.

Nell'ambito delle attività svolte dal Comitato Ristretto, è stato individuato il nuovo modello organizzativo sia delle Direzioni territoriali che degli Uffici locali, nonché il loro numero, dimensionamento, competenza territoriale e organizzazione interna, con riferimento ai capisaldi della riforma, ovvero:

- il superamento della divisione degli Uffici tra le materie, al fine di procedere a una unificazione formale e sostanziale di tutti gli Uffici dell'Agenzia delle dogane e monopoli;
- la rivalutazione degli Uffici locali di livello dirigenziale non generale, in termini di istituzione e attivazione di una digitalizzazione sempre più marcata e diffusa dei servizi pubblici e di pubblica accessibilità rivolti al cittadino;
- una nuova visione delle materie antifrode e delle annesse competenze, al fine di garantire una più efficace ed efficiente gestione delle cruciali attività di contrasto ai fenomeni illegali;
- il rafforzamento del presidio territoriale attraverso una precisa attribuzione di competenze sotto il profilo dell'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi a valenza esterna;
- la previsione, nelle Direzioni territoriali a valenza interregionale, della figura del Direttore Aggiunto al fine di assicurare un adeguato presidio nelle realtà più complesse e articolate.

L'attuazione dei significativi interventi organizzativi previsti dal testo regolamentare richiede importanti e sostanziali adeguamenti tecnologici con riguardo alle procedure informatiche e alle dotazioni dell'Agenzia. Data la complessità e i tempi necessari per il completamento di tali adeguamenti tecnologici - imprescindibili per la piena operatività del nuovo assetto organizzativo - l'Amministrazione ha adottato un approccio graduale. In questa prospettiva, si è data priorità all'attuazione di uno dei principi fondamentali della riorganizzazione territoriale, ancorato al cosiddetto tema della regionalizzazione. Tale principio mira a riorganizzare il territorio nazionale in contesti amministrativi che rispecchino, ove possibile, la suddivisione regionale del Paese, garantendo maggiore aderenza alle specificità territoriali.

Inoltre, con tale intervento, l'Amministrazione ha attribuito un rango dirigenziale di livello generale a tutte le Strutture del territorio dedotte nel Regolamento di amministrazione, al fine di evitare sperequazioni tra contesti territoriali, tutti costituzionalmente rilevati.

Infatti, il nuovo testo regolamentare ha previsto l'elevazione della Direzione interprovinciale Trento e Bolzano che ha acquisito la denominazione di Direzione territoriale Trentino-Alto Adige dal 1° ottobre 2024. Infine, dalla medesima data, è stata costituita la Direzione territoriale Liguria in separazione dalla Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta.

In seconda istanza, l'Amministrazione ha proceduto ad assicurare l'uniformità dell'azione amministrativa su tutto il territorio nazionale riguardo alla competenza dei laboratori chimici e il loro conseguente sviluppo, ai quali l'articolo 63, comma 2, del D.lgs. 30 luglio 1999, n. 300, pone particolare attenzione. In particolare, l'intervento realizzato ha omogeneizzato, su tutto il territorio nazionale, le Strutture organizzative dei laboratori chimici con l'istituzione di sei nuovi Uffici dirigenziali di livello non generale nelle seguenti Direzioni territoriali:

- Ufficio Laboratorio di Roma nell'ambito della Direzione territoriale Lazio e Abruzzo;
- Ufficio Laboratorio di Torino nell'ambito della Direzione territoriale Piemonte e Valle D'Aosta;
- Ufficio Laboratorio di Bologna nell'ambito della Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche;
- Ufficio Laboratorio di Livorno nell'ambito della Direzione territoriale Toscana e Umbria;
- Ufficio Laboratorio di Cagliari nell'ambito della Direzione territoriale Sardegna;
- Ufficio Laboratorio di Bari nell'ambito della Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata.

Inoltre, nell'ambito della riforma organizzativa prevista dal Regolamento di amministrazione, ogni unità operativa non dirigenziale delle Strutture territoriali e locali avrà, nell'anno 2025, come responsabile, una posizione organizzativa, ex articolo 15 del Regolamento, o una posizione

organizzativa, ai sensi della contrattazione collettiva nazionale di lavoro. Al fine di assicurare un recupero di risorse finanziarie da poter destinare all'istituzione di ulteriori posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità e, quindi, assicurare una corretta retribuzione ai responsabili di determinate materie, il testo regolamentare ha rideterminato la dotazione organica del personale dirigenziale di livello non generale, con la riduzione di n. 10 unità di livello dirigenziale, ai sensi dell'articolo 1, comma 93, lettera a, della Legge 27 dicembre 2017, n. 205. La riduzione del personale dirigenziale di livello non generale (n. 200 unità previste in dotazione per rendere compatibile la complessiva organizzazione dell'Amministrazione) assicura un recupero di importanti risorse finanziarie da poter destinare all'istituzione di ulteriori posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità. Tale incremento è stimabile in circa n. 50 unità e ciò è in linea con l'obiettivo previsto dai nuovi Contratti Nazionali del Lavoro che dedicano alle progressioni professionali un punto di particolare attenzione e valorizzazione.

In tal senso, quindi, già nel corso dell'anno 2023, l'Amministrazione ha individuato - in coerenza con la riforma condotta a livello centrale dell'Agenzia - un nuovo assetto organizzativo delle posizioni organizzative di elevata responsabilità per le Strutture centrali, con conseguente rimodulazione delle posizioni secondo una distribuzione più coerente con un sistema basato su parametri che prevedono una diversificazione funzionale verticale. Poi, nell'anno 2024, sulla base delle disponibilità finanziarie derivanti da tale intervento, unitamente alle risorse dedotte dalla riduzione del personale dirigenziale di livello non generale, l'Amministrazione ha avviato il fondamentale processo di "mappatura" delle posizioni organizzative di elevata responsabilità da assegnare alle Strutture territoriali e locali. È stato, quindi, tenuto in considerazione, per tale "allocazione", il nuovo assetto, delineato dal nuovo Regolamento di amministrazione, in termini di "Aree territoriali", "Distaccamenti locali", "Reparti territoriali" e "Reparti locali". Unità organizzative, quest'ultime, dipendenti dagli Uffici locali ADM secondo il nuovo testo. L'importante lavoro svolto ha consentito di assicurare una copertura più capillare degli incarichi di responsabilità in termini di PO e POER volgendo ad una distribuzione più accurata dei carichi di lavoro. L'attività di analisi e studio, perfezionata poi con gli atti amministrativi necessari, ha realizzato le basi per l'attribuzione, nell'anno 2025, di tutti gli incarichi previsti nell'Agenzia. Ciò consentirà di rendere l'Amministrazione, quale struttura amministrativa complessa, un Ente a connotazione stabile nel tempo.

Il delineato nuovo assetto territoriale, elaborato sulla base dei principi cardine adottati per la riforma territoriale, in sintesi si compone di n. 13 Direzioni territoriali, articolate in Strutture dirigenziali di livello non generale, costituite da n. 20 Uffici Antifrode, n. 11 Uffici "Servizi Generali",

n. 11 Uffici Tecnici, n. 2 Uffici "Tecnico e Servizi Generali", n. 11 Uffici Laboratorio e n. 72 Uffici locali ADM.

### **Strategia per l'anno 2025**

Il processo di attuazione della riorganizzazione è strutturato in fasi amministrative di riferimento, programmate nel corso dell'anno 2025, secondo un percorso graduale volto a implementare le modifiche organizzative necessarie per la piena e concreta operatività del nuovo assetto organizzativo.

In particolare, entro il 31 gennaio 2025, è pianificata la pubblicazione dell'avvio delle procedure per il conferimento delle posizioni organizzative ad elevata responsabilità a livello territoriale, nonché delle posizioni organizzative centrali. Parallelamente, sarà avviato l'iter tecnico-amministrativo per la sperimentazione della riforma territoriale presso la cosiddetta "Direzione pilota". Il processo di lavoro per l'individuazione del territorio da sperimentare è stato condotto sulla base delle competenze interregionali e con riguardo alla dislocazione dei punti nevralgici in termini logistici e produttivi.

Tale sperimentazione consentirà, in caso di esito positivo di tutte le procedure previste da una specifica Direttiva emanata lo scorso 14 ottobre 2024 dal Direttore dell'Agenzia, di rendere operativo il nuovo assetto territoriale dell'Agenzia su tutto il territorio nazionale a partire dal 1° novembre 2025.

Nel corso della sperimentazione, sarà sottoposta a verifica, in ambiente di produzione, un'innovativa piattaforma tecnologica progettata per unificare i contesti doganali e dei monopoli, con applicazione limitata alle Strutture della Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche, riorganizzate secondo il nuovo assetto previsto dalla riforma territoriale. L'obiettivo della sperimentazione è quello di valutare sul campo l'adeguatezza degli interventi tecnologici realizzati e perfezionarne il funzionamento, in ragione del nuovo assetto organizzativo previsto dal Regolamento di Amministrazione.

Entro il 31 marzo 2025, verrà effettuata una verifica di allineamento delle competenze regolamentari tra le Strutture centrali e le Strutture territoriali, con eventuale riformulazione di alcune unità centrali e conseguente adeguamento del numero di posizioni dirigenziali presso le Strutture centrali. Tale intervento è volto a potenziare i settori strategici e operativi dell'Agenzia, introducendo nuove funzioni in risposta all'evoluzione del contesto normativo, istituzionale e operativo, al fine di assicurare un'azione amministrativa coerente con le esigenze emergenti. In particolare, al fine di garantire un presidio più adeguato delle attività legate alla comunicazione istituzionale, potenziare le capacità strategiche e operative in ambito comunicativo e rafforzare l'impatto informativo a

supporto dei servizi e delle iniziative istituzionali, con decorrenza 1° giugno 2025, è prevista l'istituzione, nell'ambito della Direzione Generale, di una Struttura dirigenziale di livello non generale, denominata Ufficio "Comunicazione istituzionale e Relazioni esterne". È utile significare che l'allineamento delle competenze regolamentari tra le Strutture centrali e le Strutture territoriali, è condotto in ragione del duplice contesto: specialistico, per le materie delle accise, delle dogane e del gioco pubblico e specifico, per la natura tributaria ed extratributaria delle attività in cui opera l'Agenzia; contesto che comporta la necessità di sviluppare un'organizzazione delle Strutture di vertice basata su attribuzioni a prevalente connotazione tecnica.

La complessità organizzativa legata all'attuazione del nuovo modello di lavoro – che coinvolge le diverse competenze e le diverse Strutture centrali e territoriali, sia nella fase di attuazione sia in quella di gestione amministrativa – richiede che tutte le attività vengano realizzate in modo connesso tra le Strutture, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi di efficacia attesi.

A tal fine, l'Amministrazione ha costituito una cabina di regia tecnica per assicurare un'applicazione omogenea delle modifiche organizzative individuate, rappresentata dal Comitato di Coordinamento Territoriale, a cui il testo regolamentare attribuisce un ruolo significativo al dialogo tra Centro e Territorio.

L'insediamento del Comitato di Coordinamento Territoriale, risponde, dunque, al preciso intento di garantire l'unitarietà operativa tra le Direzioni territoriali dell'Agenzia e spingerà l'Amministrazione verso idonei moduli organizzativi utili a tendere all'auto-stabilizzazione e, di conseguenza, alla costante ed efficiente erogazione dei servizi pubblici essenziali alla cittadinanza.

Inoltre, con la definizione del nuovo assetto per le Direzioni territoriali, sulla base del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, è prevista l'attribuzione di specifiche competenze provvedimentali alle Direzioni territoriali di livello generale. Infatti, il regolamento pregresso, a differenza delle altre Pubbliche Amministrazioni del Paese, attribuiva ai Direttori territoriali solo competenze di programmazione, coordinamento e controllo nei confronti degli uffici locali e dei propri dirigenti. Con il nuovo testo approvato, le competenze si articoleranno attraverso lo sviluppo di *"funzioni di programmazione, coordinamento e controllo nei confronti degli Uffici locali ADM (e l'esercizio), altresì, nel rispetto della legge 7 agosto 1990, n. 241, (dei) compiti di gestione amministrativa attiva, anche a valenza esterna, relativa a provvedimenti, autorizzazioni, pareri, nulla osta e atti di assenso comunque denominati individuati specificatamente dalla legge e dai regolamenti ovvero le altre attività operative di speciale rilevanza o di particolare complessità in materia di accise, dogane e giochi, individuate con atti di carattere generale adottati dal Direttore dell'Agenzia."*

Ciò sarà possibile dopo un'approfondita fase di studio e analisi per l'individuazione definitiva delle attività procedimentali e provvedimenti dell'Agenzia, da codificarsi ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della Legge 7 agosto 1990, n. 241, la cui conclusione è prevista per i primi mesi dell'anno 2025.

#### **4. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE**

Nel triennio 2025-2027, ai fini del perseguimento degli obiettivi di politica fiscale assegnati dall'Organo politico, sul piano strettamente interno, dovranno continuare il proprio corso sia il processo di riorganizzazione, sia l'analisi e la semplificazione di processi e procedure, per potenziare l'efficacia dell'azione amministrativa e garantire l'approdo a un modello organizzativo più rispondente alle attuali esigenze di questa Amministrazione.

L'Agenzia sconta tuttora le stringenti limitazioni alle capacità assunzionali che hanno comportato, negli ultimi anni, una costante e significativa contrazione del personale in servizio.

Per far fronte a tale criticità, l'Amministrazione ha impiegato l'istituto della mobilità esterna, sia in adempimento di obblighi normativi sia come scelta strategica; l'Agenzia ha, inoltre, attivato alcune procedure concorsuali, salvaguardando costantemente l'equa distribuzione territoriale del personale in servizio e di prima assegnazione, anche ricorrendo alla mobilità interna (interpelli specifici per singoli Uffici, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei).

L'abolizione dei limiti imposti dal turn over e l'ingente numero di cessazioni previste hanno indotto, già dal 2020, a incrementare le acquisizioni di personale dall'esterno (mediante reclutamenti e mobilità); tale obiettivo continuerà a essere perseguito nel triennio 2025-2027.

In riferimento alla mobilità di personale da altre pubbliche amministrazioni, in ogni caso, occorre ricordare che il quadro normativo è stato modificato dal decreto-legge n. 36/2022, convertito con legge n. 79 del 29 giugno 2022. Il citato decreto ha, infatti, limitato le acquisizioni di personale in posizione di comando o di distacco, consentendole nel limite del 25 per cento dei posti non coperti all'esito delle procedure di mobilità.

Per la quantificazione del budget 2025, si è tenuto conto di quanto disposto dall'articolo 1, comma 822, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, che consente le assunzioni con rapporto di lavoro a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente a una spesa pari al 75 per cento di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente e del 100 per cento a decorrere dall'anno 2026.

Inoltre, per il 2025 sono previsti ulteriori 105 ingressi di personale (46 per l'area degli assistenti

e 59 per l'area dei funzionari) in aggiunta alle ordinarie facoltà assunzionali, secondo quanto disposto dall'articolo 1, comma 842, della medesima legge.

### **Personale di qualifica dirigenziale**

Nel corso del 2025 le strategie di acquisizione saranno messe in atto coerentemente con il processo di attivazione della riforma organizzativa secondo quanto illustrato nell'apposito paragrafo.

Tenuto conto che il progetto di riorganizzazione prevede una contrazione del numero di uffici dirigenziali di livello non generale a fronte della fusione tra uffici delle dogane e uffici dei monopoli, si è reso necessario, in via prudenziale, riconsiderare le strategie di acquisizione attraverso una rimodulazione delle assunzioni di dirigenti di seconda fascia per l'anno 2025 già programmate all'interno del PIAO 2024-2026 – Aggiornamento.

È possibile, quindi, prevedere per il 2025 l'ingresso di 6 unità dall'esterno attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento, tenendo conto delle posizioni che si renderanno disponibili anche a seguito delle cessazioni di 2 dirigenti di seconda fascia - di cui 1 per trasferimento nei ruoli di altra Amministrazione e 1 per dimissioni volontarie - che si verificheranno in corso d'anno.

Nel 2026 si prevede la cessazione di 2 incarichi di prima fascia conferiti ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del decreto legislativo 165/2001 a personale esterno. L'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni resesi disponibili attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento.

Nel 2027 si prevede il collocamento a riposo di 1 dirigente di seconda fascia, nonché il termine di un incarico conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 5-bis, del decreto legislativo 165/2001. L'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni resesi disponibili attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento.

### **Personale appartenente alle aree**

Nel corso del triennio di riferimento, per quanto riguarda il personale delle Aree sono programmati gli ingressi successivamente specificati, in coerenza con le risorse finanziarie disponibili.

Nel 2025:

- 1 ricostituzione di rapporto di lavoro di personale dell'Area funzionari;
- 40 unità di personale dell'Area funzionari da acquisire mediante scorrimenti di graduatorie ovvero mobilità;
- 59 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante concorso pubblico;
- 783 vincitori e idonei della procedura a complessivi 564 posti dell'Area funzionari indetta

dall'Agenzia con determinazione n. 88832/RU del 12 febbraio 2024;

- 91 acquisizioni di personale di Area funzionari tramite mobilità;
- 29 unità di personale dell'Area funzionari da acquisire mediante scorrimenti di graduatorie;
- 1 unità di personale dell'Area assistenti da acquisire mediante scorrimenti di graduatorie ovvero mobilità;
- 46 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante concorso pubblico;
- 1 vincitore della procedura a complessivi 640 posti per assistenti di II Area - F3, indetta con determinazione n. 390644/RU del 30 agosto 2022 che ha chiesto il differimento dell'immissione in servizio;
- 523 vincitori della procedura a complessivi 415 unità di personale dell'Area assistenti elevate prima a complessivi 461 posti e poi a 523 posti (determinazione n. 840246/RU del 30 dicembre 2024, n. 46044/RU del 13 gennaio 2025 e n. 104373/RU dell'11 febbraio 2025);
- 65 unità di personale dell'Area assistenti da acquisire mediante scorrimenti di graduatorie ovvero mobilità;
- 354 unità di personale dell'Area assistenti, di cui 304 da acquisire mediante scorrimento di graduatorie e i restanti mediante mobilità.

Nel 2026:

- 87 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante concorso pubblico;
- 40 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante concorso pubblico.

Nel 2027:

- 98 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante concorso pubblico;
- 51 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante concorso pubblico.

Al fine di sopperire alle criticità di alcune specifiche realtà territoriali, l'Agenzia prevede di avviare nel 2025 procedure di mobilità ai sensi dell'articolo 30, decreto legislativo n. 165/2001 aperte anche a personale proveniente da altre Amministrazioni con risorse del budget 2024.

Nel 2025 proseguiranno inoltre le acquisizioni di personale in posizione di comando da altre Amministrazioni, entro il limite del 25 per cento previsto dal predetto decreto legge n. 36/2022, dei posti non coperti con le procedure di mobilità indette ai sensi dell'articolo 30, decreto legislativo n. 165/2001 a fine 2022 e inizio 2023 per 60 funzionari e 110 assistenti. Si procederà, infine, alla stabilizzazione del personale attualmente in posizione di comando per un numero complessivo di 24 unità (di cui 7 dell'Area funzionari e 17 dell'Area assistenti).

## Assunzioni obbligatorie

Con riferimento agli obblighi di cui alla legge n. 68/1999, si rappresenta che secondo le risultanze dell'ultimo prospetto informativo, recante la situazione occupazionale al 31 dicembre 2024, l'Agenzia, a livello nazionale, ha registrato un numero di 88 scoperture di soggetti "disabili" e nessuna carenza di categorie protette.

Tale situazione discende da una base di computo pari a 8.974 unità a fronte delle quali l'Agenzia ha monitorato in servizio n. 465 soggetti disabili e n. 165 soggetti appartenenti alle altre categorie protette.

Per la copertura delle carenze di personale disabile, l'Agenzia aveva già indetto - nell'anno 2024 - 2 distinte procedure:

- concorso per il reclutamento di complessivi 564 funzionari (determinazione n. 88832/RU del 12 febbraio 2024) nel cui ambito sono state previste le ordinarie quote di riserva;
- concorso per l'assunzione di 74 Assistenti amministrativo-tributari riservato ai soggetti disabili di cui all'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, in stato di disoccupazione, iscritti negli elenchi tenuti dai servizi per il collocamento mirato.

Con riguardo al primo concorso, tra gli assunti dell'anno 2024 non vi sono soggetti aventi diritto alla riserva. Le carenze registrate al 31 dicembre 2024 saranno, quindi, colmate mediante l'utilizzazione delle graduatorie dei vincitori e degli idonei approvate nel 2025 tra cui anche quella del concorso riservato ai soggetti disabili. Le 88 assunzioni avverranno tutte nell'anno 2025 a totale copertura della quota d'obbligo normativamente prevista a livello nazionale.

**Tab. 1 – Prospetto consistenza media fabbisogni di personale  
Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

<b>Qualifica/Tipologia</b>	<b>Piano 2024-2026</b>	<b>Piano 2025-2027</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	176	170	-3%
Totale Area Funzionari	6.965	7.257	4%
Totale Area Assistenti	3.668	3.857	5%
Totale Area Operatori	11	12	9%
<b>Totale personale</b>	<b>10.820</b>	<b>11.296</b>	4%

Nella tabella è compreso il dato relativo al personale dell’Agenzia comandato e/o distaccato presso altre Amministrazioni.

**Tab. 2 - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2025**  
**Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

<b>Tipologia</b>	<b>Previsione del Piano 2024</b>	<b>Previsione del Piano 2025</b>	<b>Variazione</b>
Ore lavorabili lorde	1.822	1.800	-22
Ore di assenza per ferie	230	230	0
Ore lavorabili	1.592	1.570	-22
Ore di assenza per malattia	31	38	7
Ore assenze per altre motivazioni	100	140	40
Ore lavorabili ordinarie	1.461	1.392	-69
Ore di straordinario	130	160	30
Ore lavorate <i>pro capite</i>	1.591	1.552	-39

La tabella n. 2 contiene la previsione 2025 delle ore pro-capite, le cui ore di malattia, assenze per altre motivazioni e straordinario sono calcolate sulla base dei consuntivi 2024, ipotizzando la continuazione del lavoro agile per una parte del personale.

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

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027					
PERSONALE DIRIGENTE					
			DIRIGENTI I Fascia	DIRIGENTI II Fascia	TOTALE
<b>ANNO</b>	<b>Dotazione Organica (1)</b>		26	200	226
<b>31.12.2024</b>	<b>Personale al 31.12.2024 (2)</b>		26	166	192
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2024 (3)</b> al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	21	21
<b>2025</b>	<b>ENTRATE (4)</b>	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		6	6
	<b>USCITE</b>	Cessazione dal servizio		2	2
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6			-
	<b>Personale al 31.12.2025</b>		26	170	196
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 (5)</b> al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	17	17
<b>2026</b>	<b>ENTRATE</b>	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	2		2
	<b>USCITE</b>	Cessazione dal servizio			-
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6	2		2
	<b>Personale al 31.12.2026</b>		26	170	196
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 (6)</b> al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	19	19
<b>2027</b>	<b>ENTRATE</b>	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		4	4
	<b>USCITE</b>	Cessazione dal servizio		1	1
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6		1	1
	<b>Personale al 31.12.2027</b>		26	172	198
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027 (7)</b> al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	17	17
<p>(1) La dotazione organica del personale dirigenziale è determinata dall'articolo 10 del Regolamento di amministrazione in 226 unità, di cui 26 di livello generale e 200 di livello non generale.</p> <p>(2) Al 31 dicembre 2024, nei dirigenti di prima fascia è esduso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (2 unità) e i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (13 unità). Nei dirigenti di seconda fascia sono compresi 2 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo, 1 dirigente in aspettativa senza assegni, 1 dirigente con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5-bis, mentre sono esclusi i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (13 unità), per i quali è conservato il posto in dotazione organica (a tal fine le relative carenze sono conteggiate al netto delle 13 unità).</p> <p>(3) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2024 sono calcolate al netto delle unità (n. 13) destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.</p> <p>(4) In funzione della riorganizzazione territoriale, che prevede a partire dalla fine del 2025 e, a pieno regime, dal 2026 l'attivazione di un numero complessivo di uffici dirigenziali di livello non generale pari a 183, si è reso necessario in via prudenziale rimodulare il programma di acquisizioni di dirigenti di seconda fascia previste per l'anno 2025 all'interno del PIAO 2024-2026 Aggiornamento. Delle 6 acquisizioni di dirigenti di seconda fascia 1 è condizionata al termine del periodo di prova di un dirigente che ha presentato dimissioni volontarie con conservazione del posto (decorrenza della cessazione 01/01/2025).</p> <p>(5) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2025 sono calcolate al netto delle unità (n. 13) destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.</p> <p>(6) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2026 sono calcolate al netto delle unità (n. 11) che potrebbero essere destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.</p> <p>(7) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2027 sono calcolate al netto delle unità (n. 11) che potrebbero essere destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.</p>					

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

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027						
PERSONALE DELLE AREE						
		FUNZIONARI	ASSISTENTI	OPERATORI	TOTALE	
<b>ANNO / PERIODO</b>	<b>Dotazione organica (1)</b>	7.973	4.228	18	12.219	
31.12.2024	<b>Personale al 31.12.2024 (2)</b>	<b>6.596</b>	<b>3.131</b>	<b>12</b>	<b>9.739</b>	
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2024</b>	<b>1.377</b>	<b>1.097</b>	<b>6</b>	<b>2.480</b>	
2025	ENTRATE	Nuove assunzioni	909	940		1.849
		Assunzioni obbligatorie		88		88
		Mobilità, comandi (3)	106	67		173
		Progressioni verticali				-
	<b>Personale al 31.12.2024 + entrate 2025</b>		<b>7.611</b>	<b>4.226</b>	<b>12</b>	<b>11.849</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2024 + entrate 2025</b>		<b>362</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>370</b>
	USCITE	Cessazioni dal servizio	90	79		169
		Uscite per progressioni verticali				-
	<b>Personale al 31.12.2025</b>		<b>7.521</b>	<b>4.147</b>	<b>12</b>	<b>11.680</b>
<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025</b>		<b>452</b>	<b>81</b>	<b>6</b>	<b>539</b>	
2026	ENTRATE	Nuove assunzioni	87	40		127
		Assunzioni obbligatorie				-
		Mobilità, comandi				-
		Progressioni verticali				-
	<b>Personale al 31.12.2025 + entrate 2026</b>		<b>7.608</b>	<b>4.187</b>	<b>12</b>	<b>11.807</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 + entrate 2026</b>		<b>365</b>	<b>41</b>	<b>6</b>	<b>412</b>
	USCITE	Cessazioni dal servizio	100	76	-	176
		Uscite per progressioni verticali				-
	<b>Personale al 31.12.2026</b>		<b>7.508</b>	<b>4.111</b>	<b>12</b>	<b>11.631</b>
<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026</b>		<b>465</b>	<b>117</b>	<b>6</b>	<b>588</b>	
2027	ENTRATE	Nuove assunzioni	98	51		149
		Assunzioni obbligatorie				-
		Mobilità, comandi				-
		Progressioni verticali				-
	<b>Personale al 31.12.2026 + entrate 2027</b>		<b>7.606</b>	<b>4.162</b>	<b>12</b>	<b>11.780</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 + entrate 2027</b>		<b>367</b>	<b>66</b>	<b>6</b>	<b>439</b>
	USCITE	Cessazioni dal servizio	202	122	2	326
		Uscite per progressioni verticali				-
	<b>Personale al 31.12.2027</b>		<b>7.404</b>	<b>4.040</b>	<b>10</b>	<b>11.454</b>
<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027</b>		<b>569</b>	<b>188</b>	<b>8</b>	<b>765</b>	

(1) La dotazione organica del personale non dirigenziale è determinata dall'articolo 10 del Regolamento di amministrazione in 12.219 unità.

(2) Il dato comprende il personale dell'Agenzia sia in servizio (n. 9.589 unità) che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo (n. 135 unità), nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia (n. 15 unità).

(3) Il dato non comprende i trasferimenti nei ruoli per stabilizzazione di comando (seppur indicati nella tabella relativa alle risorse finanziarie) e la mobilità onerosa da effettuarsi in alternativa agli ingressi per concorso.

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

<b>Area</b>	<b>Programma 2025</b>	<b>Distribuzione % sul totale ore</b>
<b>TOTALE MISSIONI</b>	<b>16.752.830</b>	<b>100,0%</b>
<b>Area Gestione tributi e Servizi</b>	<b>6.813.868</b>	<b>40,7%</b>
GESTIONE DEL TRIBUTATO	6.018.695	35,9%
SERVIZI AI CITTADINI, ENTI E ALTRE PP.AA.	630.024	3,8%
SERVIZI DI MERCATO	165.149	1,0%
<b>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</b>	<b>5.213.482</b>	<b>31,1%</b>
VIGILANZA E CONTROLLI	3.419.224	20,4%
ANTIFRODE	1.140.979	6,8%
CONTENZIOSO	653.279	3,9%
<b>Governo</b>	<b>1.638.870</b>	<b>9,8%</b>
<b>Supporto</b>	<b>2.464.340</b>	<b>14,7%</b>
<b>Area Investimento</b>	<b>622.270</b>	<b>3,7%</b>
INNOVAZIONE	153.420	0,9%
FORMAZIONE	468.851	2,8%

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

Il ciclo di pianificazione della formazione, definito in termini di finalità e obiettivi strategici, si sviluppa in coerenza con le disposizioni contenute nella Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione in data 14 gennaio 2025 *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”* rivolta a tutte le Amministrazioni Pubbliche. La Direttiva fa seguito a quelle precedentemente emanate, segnatamente: 1) la Direttiva del 23 marzo 2023, avente per oggetto la *“Pianificazione della formazione e lo sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”*, che aveva individuato nella formazione e nello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della Pubblica Amministrazione, lo strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane; 2) la Direttiva del 28 novembre 2023 *“Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”*; 3) la Direttiva n. 430 del 24 gennaio 2024, la quale, integrando i contenuti della seconda, aveva sottolineato come le Amministrazioni Pubbliche siano tenute ad assegnare a tutto il personale di livello dirigenziale obiettivi che impegnino il dirigente stesso a promuovere un’adeguata

partecipazione ad attività di formazione per sé stesso e per il personale assegnato, per un impegno complessivo non inferiore a 24 ore all'anno.

La nuova Direttiva aumenta, a partire dal 2025, a 40 ore l'impegno formativo annuo richiesto.

Le responsabilità dell'attuazione dei principi e delle indicazioni espresse nell'*Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze*, già peraltro attribuite a tutti i dirigenti, e la gestione del personale assegnato, anche attraverso l'individuazione di percorsi formativi che ne garantiscano lo sviluppo e la crescita professionale, saranno uno specifico obiettivo di *performance* di ciascun dirigente, che deve assicurare la partecipazione attiva di tutti i dipendenti in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione annue, sviluppando, nel contempo, una cultura manageriale e organizzativa che riconosca il valore e la centralità della formazione continua.

Questa politica di innovazione, individuata nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e declinata nella nuova Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione, rappresenta elemento centrale della strategia triennale dell'Agenzia, da attuarsi attraverso la realizzazione di percorsi di sviluppo delle competenze del capitale umano.

Il tutto si traduce nella necessità di investire sul personale attraverso una adeguata formazione, non soltanto a vantaggio dei neoassunti immessi nei ruoli a seguito di procedure di reclutamento, ma puntando anche sulla riqualificazione del personale già in servizio, al fine di adeguarne la *performance* rispetto agli standard attesi.

Tra le priorità di investimento in ambito formativo, rientrano:

- lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze del personale pubblico, funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni stesse, promosse dal PNRR attraverso la piattaforma "*Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni*" resa disponibile dal Dipartimento della funzione pubblica alla quale sono stati abilitati tutti i dipendenti;
- la strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nella sede assegnata;
- la necessità di riservare un'attenzione particolare rispetto allo sviluppo delle *soft skill*, ovvero delle competenze trasversali, legate alla *leadership*, al lavoro in *team*, alla capacità di adattamento

al cambiamento e alle capacità comunicative; per la formazione dei dirigenti sulle specifiche tematiche manageriali, saranno resi fruibili dal Dipartimento della funzione pubblica, per il tramite di Formez PA, percorsi formativi in autoapprendimento, formazione a distanza, *masterclass* in presenza basate su metodologie di confronto;

- la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale, considerata la costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali;
- il costante favore per la crescita culturale del personale anche attraverso l'acquisizione di titoli di studio sempre più professionalizzanti;
- la formazione sui temi dell'etica e del contrasto alla violenza contro le donne;
- la formazione per la promozione del lavoro agile, in modo da assicurarne l'attuazione in maniera efficace e performante, nel quadro delle disposizioni del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021;
- la programmazione di percorsi formativi di approfondimento negli specifici ambiti specialistici dell'Agenzia;
- l'iscrizione del personale ai corsi di formazione erogati dalla SNA;
- l'iscrizione a condizioni agevolate dei dipendenti all'offerta formativa che comprende corsi di laurea triennali e specialistici, master di I e di II livello delle Università aderenti all'iniziativa "PA 110 e lode" (ai sensi del Protocollo d'intesa, siglato a ottobre 2021 dal Ministro per la Pubblica amministrazione e dal Ministro dell'Università e della Ricerca);
- "Valore PA", che prevede la copertura del costo di partecipazione alle iniziative formative scelte dall'INPS mediante una procedura di selezione di corsi universitari proposti da atenei italiani.

Obiettivo fissato per l'azione della formazione è quello di far conseguire ai dipendenti il più alto grado di operatività e autonomia in relazione alle funzioni assegnate, con la prospettiva, nel medio periodo, di assicurare una preparazione e un approccio multidisciplinare per lo svolgimento dei compiti istituzionali.

La definizione degli obiettivi formativi deve essere condotta a partire dall'identificazione delle competenze richieste ai dipendenti e dalla mappatura dei principali *gap* di competenza da colmare.

Per questo motivo, nella pianificazione dell'azione e delle attività, non si potrà prescindere dalle informazioni che il *Nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance* individuale rilascia, sia a seguito di valutazioni individuali non ottimali, sia nell'ottica dello sviluppo delle carriere.

Verranno elaborati specifici e appropriati percorsi e programmi didattici, realizzati in aula e orientati all'accrescimento graduale delle conoscenze negli ambiti specialistici dei nuovi dipendenti, al fine di assicurare il raggiungimento di standard elevati delle performance nei diversi settori connessi alla missione istituzionale dell'Agenzia, con l'obiettivo di sviluppare una conoscenza più approfondita delle principali attività istituzionali.

Saranno predisposti percorsi di supporto ai processi di modernizzazione e innovazione delle strutture organizzative, in considerazione di vari fattori, tra cui il progetto di riorganizzazione dell'assetto territoriale dell'Agenzia, il potenziamento dei processi attraverso il miglioramento delle procedure operative nei diversi ambiti di competenza.

Sarà costante l'impegno nel definire un programma di formazione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, finalizzato a facilitare l'avvicendamento del personale ed evitare l'esposizione al rischio di attività corruttive.

Costante è l'impegno dell'Agenzia nell'adozione e realizzazione di un piano di interventi formativi volti al contrasto di ogni forma di discriminazione e finalizzato a promuovere le pari opportunità, il benessere organizzativo nonché a prevenire la violenza contro le donne in tutte le sue forme. Anche per il triennio 2025-2027, i corsi di formazione in materia saranno realizzati con il supporto di relatori qualificati e con un'ampia esperienza nel settore, assicurando così una formazione di alta qualità a tutti i partecipanti, individuati anche attraverso la Rete dei CUG.

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

La strategia dell'Agenzia in questo campo mira, in continuità con i precedenti Piani triennali e con le azioni positive avviate *medio tempore*, a perseguire gli obiettivi di promozione della cultura di genere, di benessere organizzativo e di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica, elaborati con l'efficace contributo del 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.

Anche nel 2025, saranno organizzati corsi di formazione sulle pari opportunità e sul benessere organizzativo, con l'obiettivo di sensibilizzare tutto il personale e promuovere una cultura della parità e dell'inclusione.

Saranno, altresì, potenziate le iniziative formative rivolte al personale dirigenziale in tema di violenza di genere, discriminazione e inclusività e verranno programmati corsi di alta specializzazione rivolti al personale nominato *diversity manager*, ai nuclei di supporto e alle/ai tutor del personale dell'Agenzia con disabilità.

Al fine di facilitare il rientro al lavoro del personale che si è assentato dal servizio per lunghi periodi (es. per maternità, malattia o aspettativa) e, nell'eventualità in cui il personale sia dichiarato inidoneo allo svolgimento della propria mansione, venendo destinato ad altra funzione, si prevederà la possibilità di partecipazione a specifici corsi base che, annualmente, saranno pianificati e realizzati. Si prevederà, altresì, l'integrazione di tali percorsi di aggiornamento con dedicate sessioni di affiancamento operativo (*training on the job*), da definire con il supporto di personale esperto negli ambiti istituzionali di nuova collocazione per un immediato inserimento nel nuovo Ufficio ovvero per acquisire una maggiore abilità nell'espletamento delle nuove funzioni.

Si proseguirà, anche nel triennio 2025-2027, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, a diffondere i valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone, realizzando campagne di sensibilizzazione e mantenendo, nella *Home* della pagina *intranet* dell'Agenzia, il numero di pubblica utilità 1522.

L'Agenzia si farà promotrice di iniziative informative e programmi volti alla tutela della salute dei lavoratori e delle lavoratrici ADM e all'adozione di corretti stili di vita. Al fine di diffondere la cultura della salute alimentare, sarà prevista, inoltre, la possibilità di richiedere specifici pasti per comprovate ragioni di salute e ad ampliare la selezione di cibi offerti, anche mediante distributori automatici, secondo diverse esigenze dietetiche e nutrizionali.

Si proseguirà a stipulare, senza oneri per l'Agenzia, convenzioni finalizzate al perseguimento del benessere e della salute del personale e dei familiari mediante il sostegno alla genitorialità e alla famiglia e rendendo disponibili condizioni favorevoli di accesso alla formazione, anche universitaria, ai corsi di lingua straniera, a eventi culturali, sportivi e ricreativi.

Al fine di valutare gli effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia, sarà somministrato al personale, anche nel 2025, un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevarne le opinioni rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro.

## **7. IL LAVORO A DISTANZA**

Nel corso dell'anno 2025, al fine di favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro del personale e il benessere organizzativo, proseguirà la promozione dell'integrazione del lavoro agile con le altre forme di lavoro a distanza quali il telelavoro domiciliare e il *coworking*.

Per quanto riguarda il lavoro agile, la disciplina in vigore fino al 30 maggio 2025 sarà oggetto di monitoraggio, sia sotto il profilo degli effetti sul benessere organizzativo, sia con riguardo ai risultati ottenuti dal personale fruitore dell'istituto, tenendo conto dell'esito dei questionari che vengono somministrati ogni anno.

Entro il 30 maggio 2025, la disciplina sarà oggetto di possibili modifiche e integrazioni anche a seguito di nuove previsioni normative e/o contrattuali sull'istituto e/o per l'intervento di situazioni o eventi straordinari (es. Giubileo) che rendano opportuna una rimodulazione della fruizione dell'istituto per le diverse esigenze che dovessero emergere.

Per quanto attiene all'istituto del telelavoro domiciliare, nel corso dell'anno 2024, sono state attivate, per la durata di due anni, tutte le postazioni assegnate a seguito della procedura nazionale di cui al disciplinare recante la regolamentazione dell'istituto.

Al riguardo, poiché la disciplina adottata e gli accordi sottoscritti hanno una durata di due anni con scadenza ad ottobre 2025, l'Agenzia, già dal secondo semestre dell'anno 2025, porrà in essere gli adempimenti previsti dal CCNL Funzioni centrali vigente al fine di procedere all'indizione di una nuova procedura sia a livello centrale che territoriale.

In merito all'istituto del *coworking*, sulla scorta dell'esperienza maturata nel biennio precedente, con apposito atto, nel corso del 2024, è stata indetta una nuova procedura nazionale per l'assegnazione di n. 210 postazioni (di cui n. 196 presso le Strutture territoriali e n. 14 presso le Strutture centrali di Piazza Mastai e Via Mario Carucci) e, a decorrere dal 26 gennaio 2025, verranno attivate, per un anno, le postazioni assegnate.

Inoltre, nel corso dell'anno 2025, verranno attivate anche le procedure territoriali di *coworking*.

## **8. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA**

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

**Tab. 6 – Costi di funzionamento**

<b>COSTI CORRENTI 2025</b>	<b>€/mln</b>
Famiglia 3: Costi della produzione	141,0
Famiglia 4: Costi del personale	690,0
Famiglia 5: Costi generali	65,0
<b>Totale</b>	<b>896,0</b>

**Tab. 7 – Retribuzioni al personale**

<b>AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI</b> <b>Retribuzioni del personale ripartiti per qualifica (*)</b>	
<b>Qualifica</b>	<b>Totale costi previsti* 2025</b>
<b>Totale Dirigenti (A)</b>	<b>26.454.471</b>
Dirigenti	25.578.177
Dirigenti con contratto a tempo determinato **	876.294
<b>Personale di livello non dirigenziale a tempo indeterminato (B)</b>	<b>567.366.559</b>
Area funzionari	404.789.280
Area assistenti	162.112.544
Area operatori	464.735
<b>POER (C)</b>	<b>5.829.396</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO (A+B+C)</b>	<b>599.650.425</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 relativo al Direttore dell'Agenzia.

## **9. PIANO DEGLI INVESTIMENTI**

Con il Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2025-2027<sup>3</sup>, redatto in conformità all'art. 70, comma 6, del D.lgs. 300/1999 e dall'art. 5 del Regolamento di contabilità, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli fornisce una rappresentazione della programmazione delle attività

<sup>3</sup> Il piano viene redatto in conformità all'art. 70, comma 6, del D.lgs. 300/1999 e dall'art. 5 del Regolamento di contabilità.

progettuali che verranno messe in atto nel primo anno e una proiezione della spesa per il triennio. Il Piano è stato elaborato tenendo conto delle linee strategiche 2025-2027, contenute nello schema di Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il medesimo triennio, in fase di esame dell’Autorità politica, nonché sulla base delle esigenze di evoluzione dei servizi digitali e di potenziamento della struttura che connotano l’attività dell’Agenzia.

Le attività progettuali sono articolate in due macroaree e per ciascuna di esse vengono descritti gli interventi più significativi da realizzare, i benefici attesi e i relativi costi previsti per ciascun anno del triennio 2025-2027. La previsione di spesa costituisce limite di impegno solo per il 2025 in quanto, per i due anni successivi, i dati indicati nel piano devono essere intesi come proiezioni variabili in funzione del grado di realizzazione degli interventi pianificati e delle risorse che si renderanno effettivamente disponibili nei corrispondenti esercizi finanziari.

La macroarea “Evoluzione del sistema informativo (ICT)” raggruppa le attività progettuali che sono volte sia all’adeguamento dei servizi forniti dall’Agenzia alle evoluzioni normative unionali e nazionali, sia all’innovazione dei processi amministrativi, in modo da rendere più efficace l’azione dell’Agenzia stessa. Inoltre, gli interventi individuati puntano a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, per migliorare la qualità complessiva del servizio telematico. Rientrano tra questi interventi quelli inerenti all’innovazione del patrimonio informativo, al fine di sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi nei settori impositivi di competenza, semplificando i servizi forniti all’utenza e l’attività di controllo dell’Agenzia, migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l’efficienza interna e ottimizzare i costi di gestione del personale.

Sono, infine, comprese le attività inerenti al potenziamento dei servizi *on-line*, 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.

Nello specifico, rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

- sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali preposti all’esercizio delle funzioni istituzionali dell’Agenzia (Accise, Dogane, Giochi, Antifrode e laboratori);
- potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni nonché realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (Sistemi trasversali, Sistemi di supporto);

- acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con l'evoluzione del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (Infrastrutture).

Nella macroarea "Qualificazione del patrimonio (non ICT)" rientrano i progetti volti al potenziamento delle attività di controllo dell'Agenzia nei settori delle dogane e delle accise attraverso l'acquisizione di apparecchiature – quali ad esempio gli *scanner* – in sostituzione di quelle ormai obsolete e, più in generale, per incrementare la strumentazione tecnologica legata ai controlli allo scopo di conseguire più elevati margini di efficienza nelle attività di competenza. Vi rientrano, altresì, le azioni per il miglioramento e il consolidamento della qualità dei laboratori chimici dell'Agenzia attraverso lo sviluppo delle dotazioni strumentali per accrescere le potenzialità di indagine analitica dei laboratori, nonché gli interventi logistico-strutturali connessi, tra l'altro, all'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D.lgs. n. 81/2008.

Infine, in questa stessa macroarea, sono ricomprese le iniziative progettuali volte alla realizzazione di opere per l'efficientamento strutturale, anche in funzione della riduzione dell'impatto ambientale, nonché per l'acquisizione al patrimonio dello stato di sedi dell'Agenzia, per garantire, da un lato la riduzione dei costi di locazione e, dall'altro, una presenza più capillare su tutto il territorio nazionale idonea a facilitare gli adempimenti e gli obblighi amministrativo/tributari della platea di operatori economici in un'ottica di maggiore *compliance*. Infine, nell'ambito della qualificazione del patrimonio rientrano gli interventi per l'acquisizione di beni e attrezzature finalizzate a garantire e migliorare la regolare operatività delle attività degli uffici.

Nello specifico, rientrano in questa macroarea le seguenti macro-attività progettuali:

- **Potenziamento delle attività di controllo** attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta a innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari ed extratributari realizzati, riferiti ai settori delle dogane e delle accise, da parte degli Uffici;
- **Potenziamento dei laboratori chimici** attraverso l'adeguamento ed il potenziamento delle relative dotazioni strumentali al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci;
- **Potenziamento logistico e adeguamento strutturale** attraverso interventi di efficientamento strutturale, tra i quali quelli volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, acquisizioni di beni e attrezzature necessarie al regolare svolgimento delle attività degli Uffici, nonché attività finalizzate all'acquisizione degli immobili al patrimonio dello Stato, utilizzando disponibilità economiche

dell’Agenzia, al fine di incrementare gli spazi ad uso governativo e ottenere risparmi in termini di canoni di locazione passivi.

**Tab. 8 - Fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2025-2027**

Macroaree progettuali	Costi			
	2025	2026	2027	Totale 2025-2027
	<i>Importi in milioni di €</i>			
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	70,530	66,800	69,600	<b>206,930</b>
Qualificazione del patrimonio (non ICT)	117,282	132,679	46,650	<b>296,611</b>
<b>Totale delle macroaree</b>	<b>187,812</b>	<b>199,479</b>	<b>116,250</b>	<b>503,541</b>



---

## **ALLEGATO 3**

---

---

# ***VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE DELL'AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI***

---

## INDICE

1. PREMESSA.....	3
2. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE .....	3
3. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI .....	3
4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	15
5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE .....	18

## **1. PREMESSA**

Il presente allegato definisce:

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

Ai fini della valutazione della performance occorre valutare il livello complessivo di avanzamento del Piano dell'Agenzia (valutato attraverso gli indicatori istituzionali e strategici).

Ai fini dell'attribuzione della quota incentivante occorre valutare il livello di avanzamento della parte strategica del Piano (valutato attraverso i soli indicatori strategici).

## **2. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE**

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2024, individuata nel medesimo ammontare dell'anno precedente, è costituita da una quota parte dello stanziamento del capitolo 3920, piani gestionali 1 e 3. Detta quota è integrata con apposito provvedimento in corso di gestione ai sensi dell'art. 1, comma 7, del D. Lgs. 157/2015, con le modalità e nel rispetto dei vincoli ivi previsti.

L'Agenzia si impegna a destinare la quota incentivante al miglioramento delle condizioni di funzionamento e 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.

## **3. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI**

A ciascuno degli obiettivi del Piano è attribuito un peso diverso in relazione alle risorse impiegate e alle priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo e, quindi, all'importanza che esso assume nell'economia complessiva della performance.

Il peso di ciascun obiettivo determina anche la quota parte di punteggio attribuibile ai fini della valutazione della performance, nonché l'ammontare di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia

in caso di conseguimento ottimale dell'obiettivo, parte strategica (incentivazione obiettivo = peso obiettivo x totale incentivazione):

Obiettivo n. 1		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione
SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Numero di valichi terrestri e aeroporti in cui è disponibile la nuova procedura <i>Tax Refund</i>	45%	24	40
		Percentuale dei quesiti in materia tributaria/extratributaria (dogane) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	18	30
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle ITV rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 giorni - prima dei 120 giorni - sul totale delle informazioni ITV rilasciate)	43%	18	30
	ISTITUZIONALI	Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane	20	15	
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	80%	12	
		Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	86%	13	
(Peso 13% - Valore 1,56€/mln)		Totale Obiettivo n. 1		100	100

Obiettivo n. 2	Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	
<b>CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali</b>	<b>STRATEGICI</b>	Numero di controlli PCA ( <i>Post Clearance Audit</i> )	235	14	35
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare la contraffazione	25%	6	15
		Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore	8,2%	6	15
		Numero controlli IVA (intra e plafond)	1.410	14	35
	<b>ISTITUZIONALI</b>	Tasso di positività delle verifiche IVA (intra e plafond)	60%	8	
		Numero di controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	42.000	9	
		Numero di controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	28.000	7	
		Numero controlli ai passeggeri	100.000	7	
		Tasso di positività delle analisi chimiche effettuate nell'ambito della sicurezza prodotti	11%	9	
		Numero di controlli doganali in linea	905.000	10	
		Numero di controlli doganali a posteriori (in ufficio e con accesso)	125.000	10	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)	Totale Obiettivo n. 2		100	100	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 1 - DOGANE - 2,76 €/mln</b>					

Obiettivo n. 3	Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione	
SERVIZI ACCISE - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Servizi di vigilanza per garantire la compliance degli operatori della filiera dei carburanti	60%	24	40
		Percentuale di depositi di prodotti energetici con sistema di controllo informatizzato per i quali è stato redatto o aggiornato il disciplinare in contraddittorio con l'esercente	30%	24	40
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione, nonché a raccogliere contributi, da sottoporre a valutazione, finalizzati a migliorare le procedure dell'Agenzia nel settore delle accise	20	12	20
	ISTITUZIONALI	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (accise - energie ed alcolici) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	15	
		Numero di accertamenti della produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici	4.700	15	
		Verifiche di primo impianto o successive ai fini del rilascio della licenza di esercizio nel settore energie e alcolici	6.450	10	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)	Totale obiettivo n. 3		100	100	

Obiettivo n. 4		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione
<b>CONTROLLI ACCISE -</b> Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	<b>STRATEGICI</b>	Numero verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	44.000	16	40
		Indice di presidio del territorio nel settore della commercializzazione e distribuzione del carburante	90%	12	30
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	78%	12	30
	<b>ISTITUZIONALI</b>	Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	70%	7	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	78%	7	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni dei venditori finali relative al settore dell'energia elettrica	72%	8	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	63%	8	
		Numero di controlli inventariali presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici (esclusi microbirrifici)	500	7	
		Numero controlli d'iniziativa accise - energie e alcoli	3.500	7	
		Percentuale di verifiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica	50%	8	
		Indice di presidio prodotti alcolici	24%	8	
<b>(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)</b>		<b>Totale obiettivo n. 4</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Obiettivo n. 5	Indicatori		Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione
<b>SERVIZI TABACCHI -</b> Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	STRATEGICI	Quantificazione delle somme <i>una tantum</i> dovute dai titolari di rivendite di generi di monopolio assegnate con trattativa privata	50%	30	50
		Autorizzazioni per il ritiro dei contrassegni di legittimazione per i prodotti dei tabacchi lavorati e prodotti correlati effettuate entro 45 giorni rispetto ai 60 giorni previsti	80%	30	50
	ISTITUZIONALI	Autorizzazioni per introduzione temporanea di tabacco per prove di macchina effettuate entro 20 giorni rispetto ai 30 giorni previsti	80%	20	
		Iscrizione in tariffa di vendita per la commercializzazione dei tabacchi lavorati entro 40 giorni rispetto ai 45 giorni previsti	75%	20	
(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)		Totale obiettivo n. 5		100	100

Obiettivo n. 6		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione
<b>CONTROLLI TABACCHI -</b> Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	STRATEGICI	Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi - rivendite	21%	20	40
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	25%	30	60
	ISTITUZIONALI	Numero dei controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	10.000	9	
		Numero dei controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	450	9	
		Indice di presidio sulle rivendite	14%	9	
		Indice di presidio sui patentini	21%	9	
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	20%	14	
(Peso 5% - Valore 0,6 €/mln)	Totale obiettivo n. 6		100	100	
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 2 - ACCISE E TABACCHI - 3,96 €/mln</b>					

Obiettivo n. 7	Indicatori		Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione
SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	STRATEGICI	Percentuale di certificazioni di esito positivo delle verifiche di conformità sugli apparecchi da divertimento e intrattenimento emesse entro 30 giorni	80%	30	50
		Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%	30	50
	ISTITUZIONALI	Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 D.D 16/5/2007, rilasciate entro 120 giorni	90%	20	
		Percentuale di controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo PVR	50%	20	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)	Totale obiettivo n. 7			100	100

Obiettivo n. 8		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione
CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	STRATEGICI	Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	26.000	13	50
		Indice di presidio sale scommesse (emersi), bingo e VLT	33%	13	50
	ISTITUZIONALI	Numero di verifiche delle piattaforme di gioco online, dei sistemi di gioco VLT, bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	18	14	
		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	22%	15	
		Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 25 giorni dal versamento	98%	10	
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'art. 7 comma 9, del DL 158/2012	12.000	10	
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	250	13	
		Tasso di positività dei controlli in materia di giochi	10,5%	12	
	(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)	Totale obiettivo n. 8		100	100
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 3 - GIOCHI - 2,16 €/mln</b>					

Obiettivo n. 9		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione
Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Ore di formazione media pro-capite	40	36	60
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore fruite	35%	24	40
	ISTITUZIONALI	Percentuale delle ore lavorate in modalità agile sul totale delle ore lavorate	13%	25	
		Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	33%	10	
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al ministero vigilante	SI/NO	5	
	(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)		Totale obiettivo n. 9		100

Obiettivo n. 10	Indicatori		Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione
Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Numero degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	9	24	60
		Importi complessivamente aggiudicati nell'anno t riferiti ai valori stimati a base d'asta e importi contrattualizzati nell'anno t per l'acquisizione di immobili rispetto agli importi programmati nell'anno t con il programma degli investimenti 2025-2027 (non ICT)	40%	16	40
	ISTITUZIONALI	Percentuale degli Uffici delle dogane e dei monopoli sottoposti a controlli di conformità contabile	15%	20	
		Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento	70%	30	
		Numero complessivo di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)	5	10	
	(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)	Totale obiettivo n. 10			100

Obiettivo n. 11		Indicatori	Risultato atteso 2025	Peso performance	Peso incentivazione
Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	Indice di vittoria in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	67%	60	100
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	80%	20	
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 50.000 euro e di valore indeterminabile	80%	20	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale obiettivo n. 11		100	100
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 4 - SERVIZI - 3,12 €/mln</b>					
<b>TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa) - 12 €/mln</b>					

Gli obiettivi sono stati, quindi, qualificati tramite linee di attività, ciascuna delle quali è quantificata per mezzo degli indicatori strategici e istituzionali, ai quali sono attribuiti pesi diversi per far emergere con immediatezza il valore del loro contributo ai fini della realizzazione dell'obiettivo cui concorrono.

In analogia a quanto previsto dalla metodologia per la verifica da parte del Dipartimento del maggior gettito incassato connesso al raggiungimento degli obiettivi fissati nelle Convenzioni con le agenzie fiscali ai fini dell'integrazione della quota incentivante ai sensi del citato articolo 1, comma 7, del d.lgs. 157/2015, per ognuno degli indicatori previsti dal precedente paragrafo 3 sono specificati il "criterio di calcolo" e la "fonte dati". Quest'ultima, attraverso strumenti e sistemi informativi/informatici, consente la "ripetibilità" dell'informazione (sia essa un dato o un report di dati) e la "visibilità", intesa come possibilità di accedere direttamente dal sistema informativo (è sufficiente la stampa della schermata che fornisca evidenza delle procedure utilizzate). L'Agenzia

fornisce al Dipartimento tali evidenze in sede di consuntivazione degli indicatori nell'ambito della relazione gestionale di cui all'allegato 4.

#### **4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il sistema di valutazione della performance tiene conto del livello di performance raggiunto sui singoli obiettivi, calcolato attraverso la valutazione degli indicatori strategici e istituzionali sottostanti, secondo la metodologia di seguito riportata.

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 (" $I_{nm}$ "<sup>1</sup>) 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 all'85% e inferiore o uguale al 115%, la progressione della valutazione è proporzionale a quella 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 al 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 +0,5714;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale al 150%,  $VI_{nm}$  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.

---

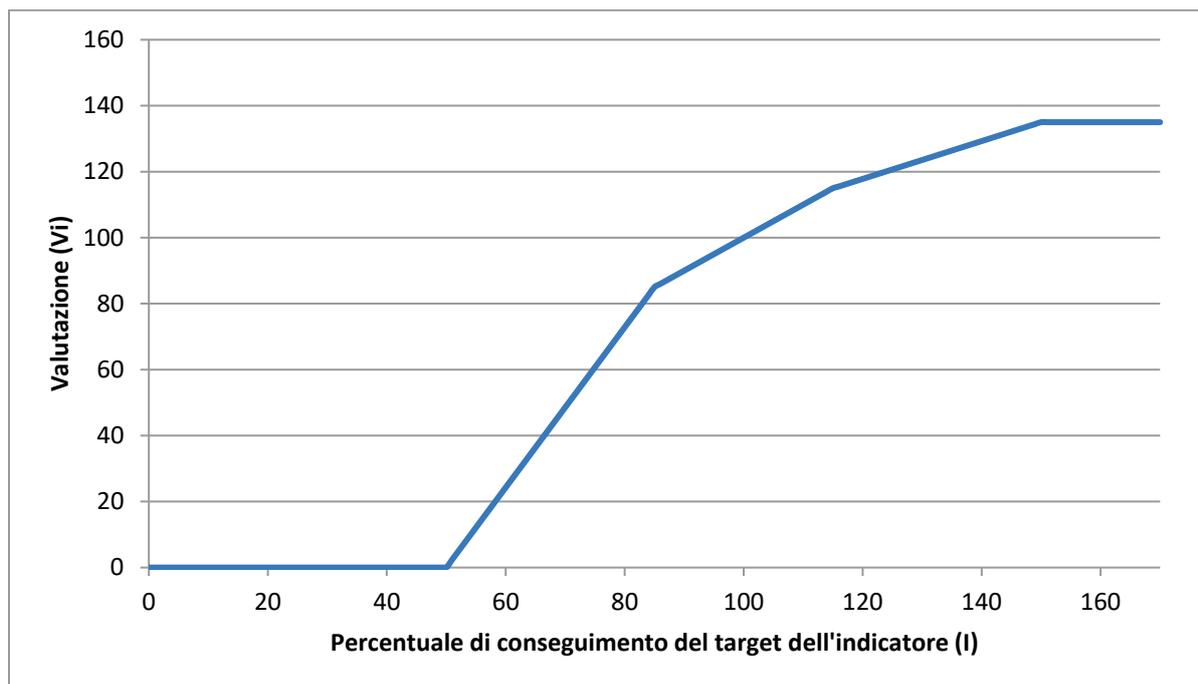
<sup>1</sup> La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

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 ciascuno 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 ultimi<sup>4</sup>. Conseguentemente la valutazione complessiva dell'obiettivo può assumere valori compresi tra "zero" (nel caso in cui nessun indicatore abbia un avanzamento superiore al 50%) e 135% (nel caso tutti gli indicatori abbiano un avanzamento superiore al 150%). Ad ogni modo, il singolo obiettivo concorre alla valutazione complessiva della performance se assume un valore superiore all'85%; nel caso in cui assuma valori superiori al 115% partecipa alla valutazione complessiva per non oltre tale valore.

Moltiplicando l'avanzamento dell'obiettivo per il peso dell'obiettivo medesimo, si ottiene il punteggio dell'obiettivo che concorre alla determinazione complessiva della performance.

La somma dei punteggi conseguiti con i singoli obiettivi costituisce, per aggregazione, il livello di performance complessivo raggiunto dall'Agenzia.

<sup>4</sup> 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

Ai fini dell'attribuzione della quota incentivante, parte fissa e parte eventuale-variabile, si tiene conto della performance del singolo obiettivo, calcolata sulla base della valutazione dei soli indicatori strategici sottostanti, a cui viene attribuito uno specifico peso, individuato rapportando a cento il peso loro attribuito ai fini della valutazione della performance.

La valutazione degli indicatori strategici si determina in applicazione della stessa metodologia di cui al paragrafo precedente e la valutazione di ogni singolo obiettivo,  $VOB_m$ , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori strategici, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi.

Ai fini del calcolo della quota incentivante sul singolo obiettivo si tiene conto dei seguenti valori soglia:

- A. oltre le attese:  $VOB_m$  dal 103,1% al 115%;
- B. ottimale:  $VOB_m$  dal 97,1% al 103%;
- C. adeguato:  $VOB_m$  dal 85,1% al 97%;
- D. non in linea con le attese:  $VOB_m$  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
da	a	
85%	86%	88%
86%	87%	89%
87%	88%	90%
88%	89%	91%
89%	90%	92%
90%	91%	93%
91%	92%	94%
92%	93%	95%
93%	94%	96%
94%	95%	97%
95%	96%	98%
96%	97%	99%
97%	103%	100%

- **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

<b>1. PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE.....</b>	<b>3</b>
2.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO .....	3
2.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE.....	4
2.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI .....	4
<b>3. LA VERIFICA DEI RISULTATI .....</b>	<b>4</b>
3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA .....	5
3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA .....	5
3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA .....	6
3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA.....	6

- SCHEDA 1
- SCHEDA 2
- SCHEDA 3
- SCHEDA 4

## **1. PREMESSA**

Per l'esercizio delle funzioni assegnate al Ministero dall'articolo 59 del D. Lgs. 300/1999, volte all'indirizzo, al coordinamento e 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**

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.

### **2.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO**

Il processo di monitoraggio sarà esercitato dal Dipartimento mediante l'analisi delle informazioni di cui al successivo punto 2.2 (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.

## **2.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE**

Con riguardo all'anno di competenza, per l'esercizio dell'attività di monitoraggio, l'Agenzia si impegna a fornire:

- ✓ entro il 30 giugno il livello di conseguimento degli indicatori strategici e istituzionali, previsti nel Piano allegato alla Convenzione, rilevato alla data del 31 maggio (cfr. scheda 1);
- ✓ entro il 31 ottobre il livello di conseguimento degli indicatori strategici e istituzionali previsti nel Piano allegato alla Convenzione, degli indicatori di monitoraggio rappresentati nelle tabelle contenute nel paragrafo 3.4, nonché di quelli di valore pubblico riferiti al PSB, rilevato alla data del 30 settembre. Tale rendicontazione sarà corredata, altresì, da:
  - note esplicative sull'andamento dei singoli indicatori;
  - valori di preconsuntivo degli stessi alla data del 31 dicembre (cfr. scheda 2).

In ogni caso l'Agenzia è tenuta a segnalare tempestivamente al Dipartimento, 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 primo comma, il Dipartimento predispose il rapporto di monitoraggio e lo trasmette al Ministro.

## **2.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI**

Il monitoraggio infrannuale alla data del 30 settembre riguarda tutti i Progetti di investimento – sia quelli informatici e tecnologici (*ICT*) sia quelli immobiliari, per la logistica e la sicurezza (non *ICT*) – previsti dal Piano degli investimenti.

## **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 gennaio dell’anno successivo a quello di competenza, un *report* preliminare sui risultati conseguiti al 31 dicembre, con una sintetica relazione, da realizzare sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili, sui singoli indicatori (strategici, istituzionali, di valore pubblico e di monitoraggio) del Piano delle attività, secondo le modalità previste nell’Allegato 3 “*Valutazione della performance e sistema incentivante dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli*” e nelle schede di verifica di seguito riportate. Tali informazioni sono utilizzate anche ai fini dell’erogazione dell’acconto della quota incentivante ex articolo 59 del D.Lgs. 300/1999 di cui all’articolo 4, comma 6, lettera a), della presente Convenzione;
- 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. Relativamente agli aspetti contabili, le informazioni sono trasmesse in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

Il processo di verifica dei risultati - che ha ad oggetto anche lo stato di avanzamento degli investimenti programmati - 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 fornisce le informazioni richieste entro dieci giorni lavorativi dalla richiesta.

### **3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA**

Entro quindici giorni lavorativi dal ricevimento delle informazioni richieste, il Dipartimento predispose lo schema di rapporto di verifica. Quest'ultimo evidenzia in forma sintetica e 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 31 maggio, 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 15 giugno il Direttore Generale delle Finanze provvederà a trasmettere al Ministro il rapporto condiviso che sarà pubblicato nel sito internet 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, con appositi paragrafi in seno alla relazione esplicativa di cui al paragrafo 3.2. ovvero con distinte relazioni, ulteriori informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali. In particolare:

1. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento dei singoli indicatori (strategici, istituzionali di valore pubblico e di monitoraggio) e del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 3);
2. le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
  - ✓ attività di contrasto degli illeciti extra tributari, con evidenza delle riscossioni monetarie;
  - ✓ attività di autotutela distinta per area dogane, area accise, area monopoli, evidenziando, tra l'altro, sia per l'anno di competenza sia per l'anno precedente, i valori numerici e monetari delle istanze accolte;
  - ✓ numero del totale degli interventi di audit con specifica indicazione di quelli effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione con

una descrizione per ciascun intervento di audit degli esiti e delle iniziative adottate a fronte degli esiti;

- ✓ esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
- ✓ iniziative adottate a fronte degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;

3. attività di formazione con particolare riguardo a:

- ✓ tipologie di corsi svolti distinguendo tra interni ed esterni, con descrizione dei costi sostenuti;
- ✓ tipologie di corsi, distinti per materia, a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione e relativi esiti;

4. livello di attuazione del Piano degli investimenti con l'evidenziazione di SAL e SAC e con una descrizione di quelle attività che presentano rilevanti scostamenti;

5. 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. attività svolta in materia di giochi pubblici, con particolare riguardo al contrasto al gioco minorile;

7. 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 a livello complessivo di Agenzia (cfr. scheda 4);

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 di seguito riportate:

ASI 1 – DOGANE

Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
<p><b>OBIETTIVO 1</b>  <b>SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero istanze di AEO trattate per profilo (doganale/sicurezza)</li> <li>– Numero di “autorizzazioni doganali” AEO rilasciate</li> <li>– Quota di AEO rilasciate rispetto al totale gestite a livello europeo</li> <li>– Numero di protocolli d’intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria</li> <li>– Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate</li> <li>– Tasso di disponibilità tecnica nell’utilizzo del sistema telematico doganale</li> <li>– Numero totale corridoi controllati</li> <li>– Numero corridoi controllati attivati nell’anno</li> <li>– Numero totale dei quesiti tributari pervenuti tramite servizio URP</li> <li>– Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi</li> <li>– Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi</li> <li>– Numero di navi in <i>pre-clearing</i> per il settore automotive e per i prodotti alla rinfusa</li> <li>– Numero totale IVO</li> <li>– Numero totale dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti</li> <li>– Totale IVA imponibile fatture presentate</li> <li>– Imponibile recupero IVA tramite OTELLO</li> </ul>
<p><b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero operazioni connesse allo sdoganamento (Numero di dichiarazioni doganali, manifesti e partite di merce in temporanea custodia)</li> <li>– Gettito comparto dogane (Dazi, Iva e altri diritti doganali) (Mld €)</li> </ul>
<p><b>OBIETTIVO 2</b>  <b>CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero controlli doganali</li> <li>– Numero controlli articolati per tipologia:</li> <li>– Verifiche INTRA</li> <li>– Verifiche Plafond</li> <li>– Revisioni di accertamento ed altri controlli con accesso</li> <li>– Controlli fisici allo sdoganamento</li> <li>– Controlli documentali allo sdoganamento</li> <li>– Controlli scanner</li> <li>– Verifiche ordinarie</li> <li>– Revisioni di iniziativa su base documentale in ufficio</li> <li>– Controlli audit AEO</li> <li>– Numero di controlli ai passeggeri</li> <li>– Tasso di positività controlli ai passeggeri</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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 sotto fatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio</li> <li>– Numero totale atti accertamento Dogane</li> <li>– Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria</li> <li>– Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione</li> <li>– Violazioni delle norme Accordo di Madrid – tutela del made in Italy</li> <li>– Numero delle richieste di tutela dei marchi presenti nella banca dati FALSTAFF</li> <li>– Violazioni delle norme in materia fitosanitaria e CITES Prodotti sequestrati in materia di stupefacenti</li> <li>– Incidenza dei controlli allo sdoganamento su totale delle dichiarazioni presentate (numero controlli effettuati/totale dichiarazioni presentate): <ul style="list-style-type: none"> <li>– documentale</li> <li>– scanner</li> <li>– visita fisica</li> </ul> </li> <li>– Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in importazione</li> <li>– Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in esportazione</li> <li>– Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>– documentale</li> <li>– visita merce</li> <li>– scanner</li> </ul> </li> <li>– Violazioni alla normativa valutaria (numero verbali elevati)</li> <li>– Valore dei sequestri in materia valutaria</li> <li>– 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</li> </ul>
<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di controlli doganali (in linea e a posteriori)</li> <li>– MDA - Maggiori diritti accertati controlli a posteriori (iva intra, plafond e verifiche doganali) (Mln €)</li> </ul>

**ASI 2 – ACCISE E TABACCHI**

<b>Obiettivi</b>	<b>ULTERIORI INFORMAZIONI</b>
<b>OBIETTIVO 3</b> <b>SERVIZI ACCISE - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria</li> <li>– Numero totale dei quesiti tributari pervenuti tramite servizio URP</li> <li>– Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi</li> <li>– Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi</li> <li>– Numero di nuovi operatori economici aderenti al progetto RE.TE.</li> </ul>
<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di operatori censiti nei settori Energie e Alcoli</li> <li>– Introiti accertati nei settori Energie e Alcoli (Mln €)</li> </ul>
<b>OBIETTIVO 4</b> <b>CONTROLLI ACCISE - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero controlli Accise con esclusione dei tabacchi</li> <li>– Verifiche tecnico amministrative equivalenti</li> <li>– Numero di controlli in materia di autotrasporto internazionale</li> </ul>
<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di verifiche nei settori Energie e Alcoli</li> <li>– MDA - Maggiori diritti accertati nei settori Energie e Alcoli (Mln €)</li> </ul>
<b>OBIETTIVO 5</b> <b>SERVIZI TABACCHI - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria</li> <li>– Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni</li> </ul>
<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di esercizi della rete di vendita dei prodotti del tabacco, dei PLI e dei PAT</li> <li>– Gettito comparto Tabacchi (accisa ed IVA sui tabacchi lavorati / imposta di consumo su PLI e PAT) (Mld €)</li> </ul>
<b>OBIETTIVO 6</b> <b>CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati</li> <li>– Valore dei tabacchi sequestrati, esclusi quelli contraffatti</li> <li>– Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione</li> </ul>
<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di depositi relativi ai prodotti del tabacco</li> <li>– MDA - maggiori diritti accertati comparto tabacchi (imposta liquidata/accertata per svincoli irregolari) (Mln €)</li> </ul>

**ASI 3 – GIOCHI**

<b>Obiettivi</b>	<b>ULTERIORI INFORMAZIONI</b>
<p><b>OBIETTIVO 7</b>  <b>SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria</li> <li>– Indice di tempestività di rilascio dei nulla osta di esercizio (NOE) per gli apparecchi da intrattenimento ai sensi dell'art. 110, comma 6a) del TULPS (% dei NOE emessi entro 7 giorni dalla richiesta, rispetto al termine di 90 giorni previsto dal Regolamento)</li> </ul>
<p><b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Raccolta comparto Giochi (ammontare complessivo delle puntate effettuate dalla collettività dei giocatori) (Mld €)</li> <li>– Gettito comparto giochi (prelievo erariale, Imposta unica e Utile erariale) (Mld €)</li> </ul>
<p><b>OBIETTIVO 8</b>  <b>CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di soggetti controllati settore giochi/platea totale (esercizi che effettuano la raccolta scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento e intrattenimento)</li> <li>– Numero controlli bingo</li> <li>– Numero controlli scommesse</li> <li>– Numero controlli apparecchi</li> <li>– Numero controlli gioco online</li> <li>– Numero controlli su produttori di schede</li> <li>– Numero controlli su produttori di apparecchi</li> <li>– Numero illeciti contestati ai sensi dell'art. 7, comma 9, D.L. 158/2012</li> <li>– Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012</li> <li>– Numero di siti internet inibiti</li> <li>– Volume complessivo della raccolta dei giochi</li> <li>– Volume raccolta Lotterie</li> <li>– Volume raccolta Lotto</li> <li>– Volume raccolta Giochi numerici a totalizzatore</li> <li>– Volume raccolta gioco a base ippica</li> <li>– Volume raccolta gioco a base sportiva</li> <li>– Volume raccolta Apparecchi</li> <li>– Volume raccolta VLT</li> <li>– Volume raccolta comma 7</li> <li>– Volume raccolta giochi di carte organizzata in forma diversa dal torneo e giochi di sorte a quota fissa</li> <li>– Volume raccolta scommesse virtuali</li> <li>– Volume raccolta Betting Exchange</li> <li>– Volume raccolta Giochi di abilità a distanza</li> <li>– Volume raccolta Bingo</li> <li>– Valore complessivo delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg. dal versamento</li> <li>– Numero irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU</li> <li>– Numero avvisi bonari emessi</li> </ul>
<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero complessivo controlli nel settore dei giochi fisici</li> <li>– MDA - Imposta accertata settore Giochi (Mln €)</li> </ul>

ASI 4 – RISORSE E SUPPORTO	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
<b>OBIETTIVO 9</b> <b>Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relazione sulle azioni intraprese dall'Agenzia a tutela della salute dei lavoratori</li> </ul>
<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di persone in servizio al 31/12</li> <li>– Spesa per formazione del personale (Mln €)</li> </ul>
<b>OBIETTIVO 10</b> <b>Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero di progetti di innovazione tecnologica e di processo a finanziamento esterno cui partecipa l'Agenzia</li> </ul>
<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valore dei progetti non ICT</li> <li>– Aggiudicato dell'anno (Piano investimenti non ICT) (Mln €)</li> <li>– Valore dei progetti ICT</li> <li>– Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento (Mln €)</li> </ul>
<b>OBIETTIVO 11</b> <b>Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contenzioso ambito tributario: dogane, accise compresi tabacchi, monopoli (CTP - CTR - Corte di Cassazione): <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ricorsi pervenuti nel 2025 (valori assoluti);</li> <li>– Ricorsi in carico al 31/12/2024 (valori assoluti)</li> </ul> </li> <li>– Numero sentenze pronunciate nel 2025 suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali);</li> <li>– Valore sentenze pronunciate nel 2025 suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali).</li> <li>– Contenzioso civile e amministrativo Monopoli (primo grado, secondo grado, Corte di cassazione): <ul style="list-style-type: none"> <li>– Atti introduttivi (ricorsi, citazioni) pervenuti nel 2025 (valori assoluti);</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cause in carico al 31/12/2024 (valori assoluti);</li> <li>– Numero sentenze pronunciate nel 2025 suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali);</li> <li>– Valore sentenze (Civile) pronunciate nel 2025 suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali)</li> <li>– Altri dati relativi al contenzioso tributario:</li> <li>– Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio</li> <li>– Numero di avvisi annullati in autotutela e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati annullati;</li> <li>– Numero di avvisi definiti con adesione e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definito con adesione;</li> <li>– Numero di avvisi definiti per acquiescenza e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definito per acquiescenza;</li> <li>– Numero di avvisi definiti per mediazione e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definito per mediazione;</li> <li>– Numero di avvisi oggetto di ricorso innanzi alle Commissioni tributarie provinciali e ammontare della 9 relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati per cui è stato proposto ricorso</li> <li>– Numero di avvisi restanti e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti restanti</li> <li>– Numero delle proposte di mediazione in materia di giochi formulate dall'Agenzia rispetto ai ricorsi/reclami presentati dai contribuenti (art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. n. 546/92)</li> </ul>
<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Numero costituzioni in giudizio</li> <li>– Importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia (Mln €)</li> </ul>

# SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

Scheda 1

## LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

<b>MISSIONE:</b>					
<b>PROGRAMMA:</b>					
<b>AREA:</b>					
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/05		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>ORE PERSONA DEDICATE:</b>		<b>RISORSE FINANZIARIE:</b>			
<b>OBIETTIVO</b>					
<b>OBIETTIVO</b>					
<b>OBIETTIVO</b>					

Scheda 2

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

<b>MISSIONE:</b>								
<b>PROGRAMMA:</b>								
<b>AREA:</b>								
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 30/09			PRECONSUNTIVO AL 31/12		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note	Avanzamento	% di conseguimento	Note
<b>ORE PERSONA DEDICATE:</b>			<b>RISORSE FINANZIARIE:</b>					
OBIETTIVO								
OBIETTIVO								
OBIETTIVO								

Scheda 3

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

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

**Scheda 4**

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

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