

Delibera n. 458

Roma, 19 dicembre 2022

IL COMITATO DI GESTIONE

Nella riunione odierna con la partecipazione del Direttore dell'Agenzia Dott. Marcello Minenna, che lo presiede, e dei componenti del Comitato, dott.ssa Teresa Alvaro, dott.ssa Cinzia Bricca, e dott.ssa Loredana Durano;

presenti per il Collegio dei revisori dei conti il Dott. Giovanni Ciuffarella, Presidente, la Dott.ssa Gianna Blasilli e il Dott. Pietro Bracco membri effettivi del Collegio;

visto il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 recante *“Riforma dell'organizzazione di governo, a norma dell'articolo 11 della Legge 15 marzo 1997, n. 59”*;

visto il 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 b), della legge 11 marzo 2014, n. 23”*;

visto l'art. 8, comma 1, lettera a) dello Statuto dell'Agenzia il quale dispone che il Comitato di gestione, su proposta del Direttore, delibera – tra l'altro – i piani strategici aziendali;

visto l'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2022-2024, firmato dal Ministro dell'economia e delle finanze il 7 febbraio 2022;

visto l'art. 4 del Regolamento di contabilità il quale dispone, tra l'altro, che, nell'ipotesi di mancanza - alla data del 31 dicembre - dell'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale e della Convenzione previsti dall'art. 59, comma 1, lettera a) del D.lgs. 300/1999, il budget economico annuale, da deliberare entro lo stesso 31 dicembre, deve essere trasmesso entro 10 giorni dalla sua deliberazione al Ministero dell'economia e delle finanze, allegando anche la proposta di Piano dell'Agenzia per il triennio di competenza di cui alla sopracitata Convenzione;

viste le Linee di indirizzo ADM 2023-2025 approvate in sede di Conferenza dei Direttori del 25 ottobre 2022 e successivamente trasmesse al Dipartimento delle finanze, in riscontro alla nota n. 66295 del 18 novembre 2022, quale proposta utile ai fini della predisposizione dell'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2023-2025, alla data attuale non ancora adottato;

nelle more dell'adozione del citato Atto di indirizzo per gli anni 2023-2025 ovvero della stipula della Convenzione con il Ministro dell'economia e delle finanze per il medesimo triennio;

visto il verbale del Comitato di gestione relativo alla seduta 19 dicembre 2022 prot. n. 582703/RU;

su proposta del Direttore dell'Agencia

DELIBERA

di approvare l'unita proposta di Piano dell'Agencia che costituirà il documento di riferimento per la successiva negoziazione e stipula della Convenzione con il Ministro dell'economia e delle finanze per gli esercizi 2023-2025.

Contestualmente, è conferito mandato al Direttore dell'Agencia di apportare alla proposta di Piano le modifiche che si rendessero necessarie per renderla compatibile con l'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2023-2025, nonché con gli esiti del confronto con il Dipartimento delle finanze e con le Organizzazioni Sindacali.

Il Presidente
Marcello Minenna





*Proposta di Piano dell'Agenzia
per il triennio 2023-2025*

INDICE

1. PREMESSA	3
2. IL PIANO DELL'AGENZIA: GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI.....	6
3.STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2023.....	13
4 LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	13
5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE.....	19
6. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ	22
7. SMART WORKING.....	23
8. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA	24
9. PIANO DEGLI INVESTIMENTI	24

1. PREMESSA

L'economia globale e l'economia europea sono in marcato rallentamento dopo un iniziale ripresa. I segnali di possibile inversione del ciclo economico espansivo sono ascrivibili alla crescita dei prezzi dell'energia, al repentino rialzo dei tassi di interesse in risposta alla salita dell'inflazione e alla situazione geopolitica. Lo scenario economico globale è infatti peggiorato a causa del protrarsi del conflitto russo-ucraino che, tra l'altro, ha indebolito la cooperazione internazionale e l'approvvigionamento energetico e alimentare; fattori di rischio che si aggiungono all'emergenza climatica e sanitaria, quest'ultima dovuta, in particolare, alla diffusione del Covid-19 non ancora debellato sul piano mondiale

In risposta all'invasione militare dell'Ucrania, la UE ed altri Paesi del mondo hanno adottato un sistema sanzionatorio orientato a isolare finanziariamente la Russia e a indebolirne l'economia. Tra le misure restrittive di diretto impatto sull'attività dell'Agenzia figurano il divieto di importare petrolio greggio e prodotti raffinati, carbone, altri combustibili fossili solidi, nonché legno, cemento, prodotti ittici e liquori. Vi è inoltre il divieto di accesso ai porti dell'UE per tutte le navi russe.

In questo contesto, ADM assicurerà la rapida ed efficace attuazione dei provvedimenti emanati dalle Istituzioni Unionali e Nazionali correlati al rispetto delle sanzioni e delle limitazioni all'import/export con la Russia.

Inoltre, garantirà l'immediato supporto alle iniziative legate all'attuale emergenza energetica nonché agli operatori e alle imprese nazionali che svolgono operazioni interessate dall'attuale regime sanzionatorio, monitorando al contempo i flussi di gas naturale ed energia elettrica dall'ingresso nella rete nazionale fino alla fornitura per il consumo al fine di tutelare l'introito erariale.

L'Agenzia sarà pertanto impegnata, anche in cooperazione con le altre amministrazioni e istituzioni nazionali e internazionali, a garantire il rispetto delle misure restrittive all'importazione e all'esportazione di merci da o verso alcuni Paesi e ai movimenti finanziari effettuati da una lista di soggetti identificati.

Oltre ai citati fattori legati all'andamento del commercio estero, le consuete attività di regolazione, presidio e controllo nei settori di competenza dell'Agenzia saranno influenzate dai livelli di produzione e consumo dei prodotti sottoposti ad accisa, dall'evoluzione del settore giochi, in ragione di una serie di variabili il cui esito risulta ad oggi incerto.

Nell'ambito di tale contesto, anche alla luce degli obiettivi contenuti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ed in coerenza con gli indirizzi elaborati in sede UE dal Gruppo dei saggi sulle sfide dell'unione doganale, l'Agenzia sarà, in particolare, impegnata a sviluppare ulteriormente l'approccio "customer oriented" tramite una strategia composita volta a facilitare gli adempimenti e minimizzarne i costi per gli utenti anche tramite la promozione di forme di pagamento elettronico, nonché a migliorare e semplificare il rapporto con i contribuenti attraverso il potenziamento dei servizi telematici e dei sistemi di relazione con l'utenza, con l'auspicabile ulteriore riduzione dei tempi di risposta alle istanze ricevute, nonché di rilascio delle autorizzazioni nei vari settori di imposta gestiti.

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, indirizzando l'attività di prevenzione e contrasto verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi. In questo quadro, fornirà un contributo al rilancio del sistema Paese attraverso l'introduzione di nuovi progetti di digitalizzazione della catena logistica e lo sviluppo di quelli già avviati, sfruttando le opportunità offerte dal PNRR anche al fine di rendere più efficace e sostenibile il sistema di mobilità delle merci legato all'import e all'export.

In tale ambito, ADM punta a garantire un ulteriore recupero della competitività dei nodi della rete logistica nazionale tramite la piena operatività dello Sportello Unico Doganale dei Controlli (SUDOCO) che consente la trasmissione delle informazioni da parte degli operatori economici una sola volta (*once only*) attraverso 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 a strumenti di cooperazione internazionale, ad avanzate tecniche di analisi e valutazione del rischio di *non compliance* e al monitoraggio dei comportamenti di soggetti a elevata pericolosità fiscale.

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 operano 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 che si realizzano in tale ambito per assicurare la riscossione della fiscalità applicabile a tali merci (dazi e IVA) nonché l'implementazione dei sistemi informatici di gestione degli scambi commerciali legati alle piattaforme digitalizzate.

Al riguardo, sarà rafforzata l'attività di intelligence, anche attraverso lo sviluppo di strumenti tecnologici di controllo al fine di trattare un maggior numero di informazioni e collegarle tra loro per una sempre più efficace analisi dei rischi nei settori maggiormente esposti a fenomeni fraudolenti.

Nel settore delle accise, oltre a quanto detto in precedenza, saranno rafforzate le semplificazioni mediante la digitalizzazione delle procedure relative alla presentazione di istanze, dichiarazioni, rimborsi, alla tenuta delle contabilità, nonché delle metodologie di pagamento, utilizzando anche l'interoperabilità con altri Enti, favorendo il contrasto alle frodi anche mediante l'utilizzo di tecnologie innovative quali intelligenza artificiale, Internet of things ed altre tecnologie innovative. Ciò al fine di mantenere un elevato livello di contrasto agli illeciti che si realizzano nel settore dei prodotti energetici, con particolare riferimento alla filiera dei carburanti per le ricadute anche in termini di frodi IVA, incrementando le verifiche sui requisiti oggettivi e soggettivi degli operatori del settore, ivi inclusa l'affidabilità economica.

Nel settore dei tabacchi ADM assicurerà il monitoraggio dell'andamento del mercato dei prodotti da fumo, dei prodotti liquidi da inalazione e dei prodotti accessori ai tabacchi da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti, per la razionalizzazione della rete di vendita, per il controllo della produzione, distribuzione e circolazione di tali prodotti, del contenuto delle sigarette e della conformità dei prodotti

da fumo e dei prodotti liquidi da inalazione alla normativa nazionale e unionale in materia di etichettatura e confezionamento. Inoltre, verrà rafforzata la vigilanza 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, anche nel 2023, si impegnerà a promuovere attività di studio e analisi per la formulazione di proposte normative e contribuire alla realizzazione di una riforma complessiva del gioco pubblico in modo da assicurare, a invarianza di gettito erariale, l'eliminazione dei rischi connessi al disturbo da gioco d'azzardo, e contrastare il gioco illegale e le frodi a danno dell'erario.

Verrà, infatti, ottimizzato in modo più efficace il contrasto al gioco illegale anche mediante la conclusione, nel triennio, delle procedure ad evidenza pubblica per l'assegnazione delle nuove concessioni per la raccolta dei giochi che possano tenere conto di una distribuzione territoriale omogenea dei locali in cui avviene la raccolta legale. A tali fini, l'Agenzia fornirà al Governo il supporto tecnico necessario per la regolamentazione del settore dei giochi, anche attraverso la conoscenza delle abitudini di gioco della popolazione, nella prospettiva di efficientare e razionalizzare gli strumenti di contrasto al gioco patologico e aumentare il livello di sicurezza e le possibilità di controllo della rete del gioco pubblico anche *online*.

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

In cooperazione con le Forze dell'Ordine e con le altre Amministrazioni competenti, proseguirà l'attività di controllo sul divieto di gioco ai minori con riferimento sia al controllo sugli ingressi negli esercizi sia sull'accesso al gioco da remoto.

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

ADM assicurerà la rimozione e lo smaltimento delle imbarcazioni usate per l'immigrazione illegale dei migranti, affondate o comunque abbandonate nei porti e nelle acque territoriali, garantendo la tutela ambientale e il decoro dei luoghi, anche attraverso il loro riciclo con iniziative di solidarietà sociale.

Con riferimento alla gestione e valorizzazione delle risorse umane, l'Agenzia promuoverà il ricorso all'innovazione tecnologica e l'utilizzo del lavoro agile in maniera coerente con l'esigenza di garantire la produttività delle varie strutture, nonché mirando alla riduzione dei tempi per le procedure di reclutamento del personale e alla qualità della formazione, per ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dell'attività amministrativa anche in una prospettiva di contenimento dei costi.

Particolare attenzione sarà rivolta allo sviluppo delle competenze del personale attraverso la leva della formazione, con l'intento di adeguare la capacità professionale alla nuova dimensione organizzativa e lavorativa che si è resa necessaria nel periodo emergenziale e di cui l'Agenzia ha fatto tesoro garantendo anche l'interesse dei lavoratori sia in tema di benessere organizzativo che della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In questo ambito, gli obiettivi formativi saranno anche

finalizzati ai processi di pianificazione, sia per le attività di produzione che per le iniziative di tipo progettuale, secondo le logiche del project management.

Parimenti, sarà rafforzato il ruolo del "disability manager" come strumento per la crescita aziendale sia in termini produttivi sia in termini di benessere relazionale del singolo e del gruppo, promuovendo l'inclusione e la partecipazione ai processi lavorativi dei lavoratori con disabilità.

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

Infine, nel dare attuazione agli obiettivi definiti dalla Missione 2 del PNRR, relativa alla "efficienza energetica e riqualificazione degli edifici" e conformemente al Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (Pniec), rispetto alla "decarbonizzazione nell'edilizia pubblica", l'Agenzia investirà nell'aumento dell'efficienza energetica del patrimonio immobiliare in uso promuovendo l'utilizzo di impianti alimentati da fonti rinnovabili e di ogni altra soluzione idonea a ridurre i consumi degli edifici.

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 2023-2025, collocato nel citato quadro di riferimento, prevede al suo interno obiettivi di rilievo strategico cui sono associati indicatori di *performance* che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa.

Inoltre, nel Piano sono presenti anche indicatori di *impatto*, intesi quali parametri atti ad esprimere l'effetto atteso o generato da una politica/servizio/attività dell'Agenzia sui destinatari diretti e indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica di creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale.

Nella definizione dei target attesi per il triennio 2023-2025, si è tenuto conto sia dei fattori di rischio descritti in premessa sia del progressivo ritorno a livelli operativi pre-pandemia.

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

Il Piano dell'Agenzia per il triennio 2023-2025 prevede le seguenti aree strategiche di intervento (ASI):

- ASI 1 – Competitività e sostegno alla crescita
- ASI 2 – Fiscalità
- ASI 3 – Legalità
- ASI 4 – Risorse

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

In dettaglio:

ASI 1 – Competitività e sostegno alla crescita

Obiettivo 1. "Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance"

Gli indicatori di *output* correlati all'obiettivo mettono in risalto le attività di ADM volte ad agevolare il rapporto con gli stakeholder attraverso iniziative di semplificazione e digitalizzazione delle procedure relative agli adempimenti richiesti promuovendo, in tal modo, l'adesione volontaria dei contribuenti.

Obiettivo 2. "Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti"

Gli indicatori di *output* sono volti al miglioramento della qualità e dei tempi di erogazione dei servizi offerti all'utenza, anche al fine di riconoscere agli stessi specifiche agevolazioni procedurali.

Gli indicatori di impatto relativi all'ASI 1 misurano gli effetti dell'azione di ADM sia in termini di mantenimento dei livelli di *compliance* acquisiti, sia in termini di benefici prodotti nei confronti degli operatori che usufruiscono delle semplificazioni doganali.

ASI 2 – Fiscalità

Obiettivo 3. "Presidiare il territorio per prevenire gli inadempimenti tributari"

Gli indicatori di *output* correlati all'obiettivo mettono in luce il monitoraggio delle attività ed il presidio del territorio negli ambiti di competenza di ADM con il fine di contrastare l'evasione tributaria tramite un efficace effetto di deterrenza.

Obiettivo 4. "Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria"

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi dell'efficacia della strategia di azione messa in campo da ADM per assicurare la pretesa tributaria nei settori di competenza sia nella fase di accertamento che nella eventuale fase di contenzioso tramite una efficace difesa in giudizio da parte dell'Agenzia.

L'indicatore di impatto dell'ASI 2 è focalizzato sull'incremento del gettito tramite la misurazione dei maggiori diritti accertati.

ASI 3 – Legalità

Obiettivo 5. "Proteggere cittadini, imprese e tutelare il territorio negli ambiti di competenza"

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione dell'Agenzia nel campo extra-tributario, soprattutto a tutela della salute pubblica e del *Made in Italy*.

Obiettivo 6. "Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale"

Gli indicatori di *output* 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 l'offerta illegale.

I corrispondenti indicatori di impatto misurano gli effetti della lotta alle sostanze stupefacenti e al contrabbando, del contrasto alla contraffazione e dell'azione volta alla tutela della salute pubblica, soprattutto per quanto riguarda quella dei minori.

ASI 4 – Risorse

Obiettivo 7. "Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione"

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi sia della capacità di ADM di garantire un adeguato e costante livello formativo anche mediante percorsi mirati all'attività di core, sia del livello di sicurezza dei propri sistemi informativi contro gli attacchi informatici.

Gli indicatori di impatto associati a tale obiettivo intendono misurare la capacità dell'Agenzia di assumere nuova forza lavoro e di migliorare la qualità del lavoro tramite la rilevazione del benessere organizzativo.

Piano strategico dell'Agenzia per il triennio 2023-2025						
Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target			
			2023	2024	2025	
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln						
ASI 1 - Competitività e sostegno alla crescita	1. Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance	Nuovi progetti di transizione al digitale completati	4	6	10	
		Numero di dichiarazioni telematiche pervenute dagli operatori accise	6,6 (milioni)	6,7 (milioni)	6,8 (milioni)	
		Servizi di pagamento disponibili su Opera utilizzando PagoPA	32	45	60	
	2. Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	72%	74%	76%	
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti (ITV) rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 gg. – prima dei 120 gg. previsti – sul totale delle informazioni rilasciate)	30%	30%	30%	
		Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 35 giorni rispetto ai 45 previsti	76%	77%	79%	
		Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani (import, export e transito)	95%	95%	96%	
		Indicatori di outcome		Target		
				2023	2024	2025
		Incontri con le imprese per la diffusione della cultura della compliance, con riferimento all'autorizzazione AEO		10	13	15
		Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)		75%	77%	80%
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import ed export		50%	60%	62%

Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target			
			2023	2024	2025	
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln						
ASI 2 - Fiscalità	3. Presidiare il territorio per prevenire gli inadempimenti tributari	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	150	180	200	
		Indice di presidio del territorio nel settore della commercializzazione e distribuzione del carburante	70%	75%	80%	
		Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 25 gg. dal versamento (settore giochi)	98%	98%	98%	
		Numero di controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore tabacchi, PLI e PAT	190	195	200	
	4. Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise, energie ed alcoli	76%	77%	78%	
		Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	66%	68%	70%	
		Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	7%	8%	9%	
		Accertamenti confermati in sede giurisdizionale	63%	64%	65%	
			Indicatori di outcome	Target		
				2023	2024	2025
		Maggiori diritti accertati in materia di dogane e accise ad esclusione di tabacchi	1,5 (miliardi)	1,5 (miliardi)	1,5 (miliardi)	

Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target			
			2023	2024	2025	
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln						
ASI 3 -Legalità	5. Proteggere cittadini, imprese e tutelare il territorio negli ambiti di competenza	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	46%	47%	48%	
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	25%	24%	23%	
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	20%	22%	25%	
	6. Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale	Indice di presidio sale scommesse, Bingo e VLT	30%	32%	33%	
		Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	16	18	18	
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti	190	200	200	
		Indicatori di outcome		Target		
				2023	2024	2025
		Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti		2.000	2.000	2.000
		Numero di verbali per contrabbando		500	500	500
		Numero di verbali inerenti ai sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti (esclusi DPI e materiale sanitario di contrasto al Covid-19)		5.000	5.000	5.000
		Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori		<40	<35	<30
	Numero di iniziative in rete inibite, in materia di offerta a distanza e/o pubblicità dei prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore		200	200	200	

Aree Strategiche di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Target			
			2023	2024	2025	
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia						
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln						
ASI 4 - Risorse	7. Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione	Ore di formazione media pro-capite (al netto della formazione per i neoassunti)	10	11	12	
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore fruite	50%	53%	55%	
		Percentuale di dipendenti formati e/o aggiornati sugli adempimenti da GDPR e sulle politiche del Titolare relative alla corretta protezione dei dati personali	5%	8%	10%	
		Percentuale degli immobili in uso ad ADM riqualificati attraverso installazione di impianti ed apparecchi per l'efficientamento energetico e per il miglioramento del comfort termico, rispetto al totale degli immobili in uso	10%	15%	20%	
		Indicatori di outcome		Target		
				2023	2024	2025
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate		1.702	490	0
		Indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti		Somministrazione del questionario a tutti i dipendenti dell'Agenzia, valutazione dei risultati e raffronto con il biennio precedente	n.a.	n.a.

3.STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2023

Con la delibera 440 del 25.02.2022 è entrato in vigore il nuovo Regolamento di amministrazione che ha apportato un'importante novità nell'ambito delle Direzioni di diretto riporto del Direttore Generale mediante l'introduzione delle Direzioni Centro Territorio.

In particolare, la Direzione Antifrode e la Direzione Internal Audit, in questa nuova veste, hanno rinforzato la funzione di coordinamento degli uffici territoriali anche mediante azioni dirette.

Questo percorso sarà ulteriormente rinforzato nel 2023 come già previsto nella bozza del nuovo Regolamento di Amministrazione, attualmente al vaglio del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Oltre l'evoluzione del modello centro-territorio le novità più importanti riguardano:

- l'intenzione di incrementare la regionalizzazione delle Direzioni Territoriali favorendo un maggior presidio territoriale;
- l'unificazione degli uffici operativi (Uffici delle Dogane e Uffici dei Monopoli) che assumeranno la denominazione di Uffici ADM (Uffici delle Accise, Dogane e Monopoli). I nuovi uffici assorbiranno le competenze operative prima suddivise nelle due diverse tipologie di Uffici.

.4 LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

Nel triennio 2023-2025, ai fini del perseguimento degli obiettivi di politica fiscale assegnati dall'Organo politico, l'Agenzia è chiamata a dare il suo contributo secondo le aree di intervento dello sviluppo dell'approccio *customer oriented* e *fiscal compliance*, del rafforzamento del sistema di analisi dei rischi e dell'attività di intelligence, del consolidamento degli strumenti di contrasto a ogni forma di contrabbando e alle frodi nei vari ambiti di competenza, del miglioramento dell'efficienza organizzativa mediante l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei servizi e dei rapporti con i cittadini.

L'Amministrazione continuerà ad assicurare un'efficace cooperazione con le altre Autorità nazionali ed europee preposte alla protezione dei confini esterni dell'Unione.

Sul piano strettamente interno, dovranno continuare il proprio corso sia il processo di riorganizzazione, sia l'analisi e la semplificazione di processi e procedure, al fine di potenziare l'efficacia dell'azione amministrativa e di garantire l'approdo a un modello organizzativo più rispondente alle attuali esigenze di 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, anche ricorrendo alla mobilità interna (interpelli specifici per singoli uffici, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei), l'equa distribuzione territoriale del personale in servizio e di prima assegnazione.

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

In riferimento alla mobilità di personale da altre pubbliche amministrazioni, in ogni caso occorre ricordare che il quadro normativo è stato modificato dal D.L. 30 aprile 2022, n. 36 (convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2022, n. 79).

Il decreto legge 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 queste ultime è inoltre previsto, a decorrere dal 1° luglio 2022, l'obbligo di pubblicazione dei relativi bandi sul Portale del Reclutamento InPA, gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che consentirà l'acquisizione delle candidature da parte del personale interessato. Il medesimo obbligo di pubblicazione vige, dal 1° novembre 2022, anche per l'indizione di bandi di concorso pubblico.

Personale di qualifica dirigenziale

Nel corso del triennio di riferimento, per quanto riguarda le posizioni dirigenziali di livello generale, le carenze da fronteggiare sono 10 (9 unità registrate a fine 2022 e 1 unità in uscita prevista nel 2024).

Relativamente ai dirigenti di seconda fascia, nell'anno 2023, sono previste 2 cessazioni dal servizio. È prevista, altresì, la scadenza di 70 incarichi conferiti ai sensi dell'art. 19, comma 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 a personale dell'Agenzia (di cui 56 con scadenza al 31 dicembre 2022 e 14 in scadenza nel corso del 2023) e di 2 incarichi conferiti ai sensi dell'art. 19, comma 5 *bis* dello stesso decreto.

Nel 2023 è previsto l'ingresso di 40 dirigenti di seconda fascia vincitori di concorso pubblico (indetto dall'Agenzia con determinazione direttoriale prot. 141208 RU del 5 novembre 2021) e si procederà allo scorrimento, ove consentito, della relativa graduatoria per ulteriori 40 unità. Per il 2023 si prevede, inoltre, l'acquisizione di ulteriori 35 dirigenti di seconda fascia anche attraverso l'espletamento dell'apposita procedura comparativa che sarà indetta ex art. 28, comma 1-ter del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Nel 2024 si provvederà, anche, all'acquisizione di 10 dirigenti di seconda fascia vincitori dell'VIII corso-concorso indetto dalla SNA.

Al fine di fronteggiare le carenze di dirigenti di livello generale nonché nel caso di mancata realizzazione degli ingressi per concorso di dirigenti di seconda fascia, si ricorrerà, nel triennio, a conferimenti di incarichi dirigenziali ai sensi dell'art. 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in numero consentito dalle disposizioni vigenti, ordinarie ma anche speciali⁽¹⁾.

Personale appartenente alle aree

Per il 2023 sono programmati gli ingressi di circa 983 unità, così distinte:

- 3 vincitori e idonei della procedura a complessivi 766 posti per funzionari di III area – F1, indetta con determinazione n. 341753 del 5 ottobre 2020;
- 340 vincitori della procedura a complessivi 340 posti per funzionari di III area – F1, indetta con determinazione n. 390655 del 30 agosto 2022;
- 640 vincitori della procedura a complessivi 640 posti per assistenti di II area - F3, indetta con determinazione n. 390644 del 30 agosto 2022.

Per quel che riguarda le procedure di cui ai punti 2 e 3 sopra citati, l'adozione del DPCM di autorizzazione ad assumere di prossima emanazione consentirà di ampliare il numero dei posti per vincitori e/o idonei di 413 unità di terza area e di 191 di seconda area, portando gli ingressi previsti a complessive 1587 unità, per il 2023.

In relazione alla procedura concorsuale volta al reclutamento di 340 unità III area – F1, si precisa che la determinazione n. 390655 del 30 agosto 2022 opera la seguente ripartizione in ordine ai differenti profili professionali da assumere:

- 150 profilo *funzionario amministrativo* (codice concorso ADM/FAMM);
- 4 profilo *collaboratore per le relazioni internazionali* (codice concorso ADM/FRI)
- 50 profilo *legale* (codice concorso ADM/LEG);
- 40 profilo *analista economico finanziario* (codice concorso ADM/AEF);
- 32 profilo *informatico* (codice concorso ADM/INF);

⁽¹⁾ Ai sensi dell'art. 6, comma 21 *sexies*, decreto legge 31 maggio 2010, n.78, le Agenzie fiscali "possono conferire incarichi dirigenziali ai sensi dell'articolo 19, comma 5-bis, del citato decreto legislativo n. 165 del 2001 anche a soggetti appartenenti alle magistrature e ai ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato previo collocamento fuori ruolo, comando o analogo provvedimento secondo i rispettivi ordinamenti. Il conferimento di incarichi eventualmente eccedenti le misure percentuali previste dal predetto articolo 19, comma 6, è disposto nei limiti delle facoltà assunzionali a tempo indeterminato delle singole Agenzie".

- 20 profilo *ingegnere* (codice concorso ADM/ING);
- 20 profilo *ingegnere-architetto* (codice concorso ADM/ING-ARC);
- 20 profilo *chimico* (codice concorso ADM/CH);
- 4 profilo *biologo* (codice concorso ADM/BIO);

In relazione alla procedura concorsuale volta al reclutamento di 640 unità II area – F3, si precisa che la determinazione n. 390644 del 30 agosto 2022 opera la seguente ripartizione in ordine ai differenti profili professionali da assumere:

- 256 profilo *assistente amministrativo* (codice concorso ADM/AMM);
- 4 profilo *assistente amministrativo* (codice concorso ADM/AMM- Lampedusa)
- 120 profilo *ragioniere* (codice concorso ADM/RAG);
- 100 profilo *perito informatico* (codice concorso ADM/PINF);
- 90 profilo *perito industriale* (codice concorso ADM/PI);
- 30 profilo *geometra* (codice concorso ADM/GEO);
- 40 profilo *perito chimico* (codice concorso ADM/PC).

È previsto inoltre, nel 2023, lo scorrimento di 151 unità ad esaurimento degli idonei della graduatoria relativa alle procedure per le progressioni verticali per il passaggio dalla seconda alla terza area indette nel 2019.

Nel primo trimestre del 2024 è previsto l'ingresso di 109 unità di terza area e 40 unità di seconda area reclutate mediante procedure di progressioni tra le aree ai sensi dell'art. 52, comma 1 *bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Sia per l'anno 2023 che per l'anno 2024 l'Agenzia perseguirà, nei limiti delle risorse finanziarie disponibili, l'obiettivo di colmare le carenze nella dotazione organica del personale non dirigenziale mediante lo scorrimento di idonei delle proprie graduatorie vigenti e, ove necessario, attraverso l'indizione di nuove procedure concorsuali in coerenza con le risorse finanziarie disponibili (collegate alle cessazioni di personale relative agli anni 2022 e 2023).

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

**Tab. 1 – Prospetto consistenza media personale per gli anni
2022/2023 Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

Prospetto consistenza media personale per l'anno 2023			
Qualifica/Tipologia	Piano 2022	Piano 2023	Variazione
Dirigenti	190	220	16%
Totale Area 3°	6.098	6.327	4%
Totale Area 2°	3.857	4.036	5%
Totale Area 1°	44	23	-48%
Totale personale	10.189	10.606	4%

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

**Tab. 2 - Prospetto ore pro-capite per l'anno 2023
Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

Tipologia	Previsione del Piano 2022	Previsione del Piano 2023	Variazione
Ore lavorabili lorde	1.836	1.793	-43
Ore di assenza per ferie	230	230	0
Ore lavorabili	1.606	1.563	-43
Ore di assenza per malattia	27	31	4
Ore assenze per altre motivazioni	100	100	0
Ore lavorabili ordinarie	1.479	1.432	-47
Ore di straordinario	130	130	0
Ore lavorate pro capite	1.609	1.582	-27

La tabella contiene la previsione 2023 delle ore pro-capite, le cui ore di malattia, assenze per altre motivazioni e straordinario sono calcolate sulla base dei preconsuntivi 2022, 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 2023-2025 - PERSONALE DIRIGENTE																		
Posizione	Dotazione Organica	Personale al 31.12.2022	CARENZE fine 2022	USCITE 2023	ENTRATE 2023		Personale al 31.12.2023	CARENZE fine 2023	USCITE 2024	ENTRATE 2024		Personale al 31.12.2024	CARENZE fine 2024	USCITE 2025	ENTRATE 2025		Personale al 31.12.2025	CARENZE fine 2025
					Assunzioni (3)	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia				Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia				Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		
DIRIGENTI I Fascia (1)	26	17	9	-		9	26	-	1	-	1	26	-		-	-	26	-
DIRIGENTI II Fascia (2)	242	168	74	74	115	23	232	10	2	10	2	242	-	3	-	-	239	3
DIRIGENTI	268	185	83	74	115	32	258	10	3	10	3	268	-	3	-	-	265	3

(1) Escluso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (1 unità) e comma 5-bis (1 unità) e 3 dirigenti in posizione di distacco presso altra amministrazione o in aspettativa senza assegni

(2) Sono esclusi i 9 dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (inclusi tra quelli di I fascia), sono invece compresi 8 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo e i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (73 unità) e comma 5-bis (4 unità), è ricompreso, altresì, un dirigente collocato in aspettativa senza assegni

(3) Di cui n. 35 unità saranno reclutate tramite procedure concorsuali, se attivate, o ai sensi dell'art. 6, comma 21 sexies, decreto legge 31 maggio 2010, n.78.

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

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025 - AREE																						
ANNO		2022			2023						2024						2025					
Area	Dotazione organica (D.O.) (1)	Personale al 31.12.2022 (2)	CARENZE fine 2022 rispetto alla D.O.	USCITE 2023	ENTRATE 2023		PROGRESSIONI VERTICALI 2023		Personale al 31.12.2023	CARENZE fine 2023 rispetto alla D.O.	USCITE 2024	ENTRATE 2024		PROGRESSIONI VERTICALI 2024		Personale al 31.12.2024	CARENZE fine 2024 rispetto alla D.O.	USCITE 2025	ENTRATE 2025		Personale al 31.12.2025	CARENZE fine 2025 rispetto alla D.O.
					Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	Entrate	Uscite				Nuove assunzioni	Mobilità/comandi	Entrate	Uscite				Nuove assunzioni	Mobilità/comandi		
FUNZIONARI	6.990	5.834	1.156	326	756	117	151	-	6.532	458	305	230	50	109	-	6.616	374	290	-	-	6.326	664
ASSISTENTI	5.380	3.693	1.687	257	831	96	-	151	4.212	1.168	214	250	50	40	109	4.229	1.151	218	-	-	4.011	1.369
OPERATORI	210	50	160	8	-	-	-	-	42	168	1	-	-	-	40	1	209	1	-	-	-	210
TOTALE AREE	12.580	9.577	3.003	591	1.587	213	151	151	10.786	1.794	520	480	100	149	149	10.846	1.734	509	-	-	10.337	2.243

(1) Delibera del Comitato di gestione n. 321 del 27 ottobre 2016. Det. Dir. n. 25020/RI del 27.10.2016.

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

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

Area	Programma 2023	Distribuzione % sul totale ore
TOTALE MISSIONI	16.625.238	100,0%
Area Gestione tributi e Servizi	6.608.691	39,8%
GESTIONE DEL TRIBUTO	5.952.030	35,8%
SERVIZI AI CITTADINI, ENTI E ALTRE PP.AA.	529.527	3,2%
SERVIZI DI MERCATO	127.134	0,8%
Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi	5.633.487	33,9%
VIGILANZA E CONTROLLI	3.867.804	23,3%
ANTIFRODE	1.142.428	6,9%
<i>di cui dedicate ad attività di PG (AF05.01P02)</i>		
CONTENZIOSO	623.256	3,7%
Governo	1.559.871	9,4%
Supporto	2.409.850	14,5%
Area Investimento	413.339	2,5%
INNOVAZIONE	163.960	1,0%
FORMAZIONE	249.379	1,5%

5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE

L'attività della formazione dovrà accompagnare, nel triennio, la revisione e la semplificazione dei processi al fine di migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa, la riorganizzazione dell'Agenzia nonché l'inquadramento del personale neoassunto e la riqualificazione del personale in relazione ai nuovi profili professionali.

La strategia in materia di formazione sarà quindi in gran parte incentrata sugli ingressi del personale non dirigenziale vincitore delle procedure concorsuali di III e di II area bandite dall'Agenzia nell'anno corrente e, in tale ottica, dovrebbe essere attivata una nuova edizione del progetto in training on the job, avviato lo scorso mese di aprile con risultati più che soddisfacenti a favore dei vincitori della procedura concorsuale bandita dall'Agenzia nel 2020. L'obiettivo sarà quello di assicurare il supporto conoscitivo delle materie *core business* di ADM e delle sue principali attività nei diversi settori, che possa consentire, già nel breve periodo, un efficace inserimento all'interno dei servizi dell'Agenzia.

Il percorso di inserimento avrà portata almeno biennale e garantirà un accrescimento professionale graduale in relazione alla normativa di riferimento, alle metodologie lavorative, alle tecnologie, alle procedure adottate e all'utilizzo di dedicati sistemi gestionali, in ogni specifico ambito lavorativo.

La formazione di *Inserimento lavorativo* sarà altresì destinata al personale eventualmente acquisito a seguito di procedure di mobilità esterna e attraverso istituti di mobilità interna (interpelli, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei) che ne modifichino le mansioni.

Per la formazione *linguistica*, l'obiettivo rimane quello di consentire, a tutto il personale, il raggiungimento di livelli progressivamente più alti di conoscenza della lingua inglese al fine di mettere i funzionari in grado di operare in modo adeguato all'interno di contesti nazionali e internazionali nell'ambito dei quali è necessario relazionarsi con partner di lingua straniera parlando in pubblico, realizzando delle presentazioni, negoziando provvedimenti, gestendo trattative, coordinando la realizzazione di eventi e intrattenendo rapporti telefonici, epistolari e via web.

In tale ottica, sarà improntato anche lo studio di altre lingue come il francese e lo spagnolo o, soprattutto sul territorio, di lingue quali il cinese o l'arabo, al fine di affinare le attività doganali svolte presso Uffici sedi di importanti snodi commerciali.

Infine, sarà posto come obiettivo nel triennio di riferimento quello di migliorare le competenze del personale nell'ambito dell'*informatica di base* e nell'utilizzo di strumenti utili alla gestione dell'attività lavorativa attraverso la produzione e la gestione di fogli elettronici.

Per sostenere le azioni necessarie al processo di riorganizzazione e di innovazione dell'Agenzia e per supportare l'introduzione dei nuovi profili professionali, saranno progettati, laddove necessario, mirati interventi formativi dedicati al personale che cambierà funzioni rispetto a quelle del profilo di provenienza, in ragione dell'attribuzione di nuove mansioni associate al nuovo profilo assegnato.

Inoltre, saranno previsti appositi percorsi formativi dedicati a figure professionali quali ingegneri, funzionari chimici e biologi per il riconoscimento dei crediti formativi necessari per mantenere l'iscrizione negli Albi, a seguito della stipula di Convenzioni con i rispettivi Ordini professionali.

Particolare attenzione verrà posta alla linea della formazione *manageriale* dedicata al personale con qualifica dirigenziale, alla luce anche del conferimento di incarichi dirigenziali ex art. 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 e in previsione dell'ingresso di 40 dirigenti di seconda fascia vincitori dell'apposito concorso bandito a novembre 2021.

Per valorizzare le competenze e le professionalità di queste figure sarà esaminata la possibilità di stipulare una Convenzione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, ovvero di avvalersi del recente Protocollo d'intesa siglato tra la Ministra dell'Università e il Ministro per la Pubblica amministrazione che prevede strette collaborazioni e specifiche convenzioni con le Università per la realizzazione di corsi interamente dedicati all'Agenzia, non soltanto in ambito giuridico, tributario ed economico ma anche negli ambiti della gestione delle risorse umane e del tempo, del *team management*, del *problem solving* e delle tecniche di comunicazione.

Al fine di assicurare uno sviluppo costante delle competenze e delle professionalità di dirigenti e funzionari verranno accuratamente selezionate le proposte formative della Scuola Nazionale dell'Amministrazione presenti su un catalogo offerto a tutte le Amministrazioni,

nell'ambito della contrattualistica pubblica, dell'innovazione tecnologica, della semplificazione procedurale, della prevenzione della corruzione nella P.A. e nella valorizzazione delle *soft skills* sulla comunicazione.

La formazione *specialistica* rappresenta la parte preponderante dell'offerta formativa dell'Agenzia e viene ogni anno pianificata con l'obiettivo di assicurare e migliorare la *performance* dei funzionari impegnati nelle attività istituzionali soprattutto presso le Direzioni territoriali.

Inoltre, la stessa formazione specialistica, declinata prioritariamente nella modalità *Training on the job*, assume un ruolo importante all'interno del Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Agenzia con un focus sulle attività di base negli ambiti più esposti al rischio corruzione e per garantire la rotazione del personale.

Oltre alle attività di natura operativa, sono programmate, di concerto con il Responsabile della prevenzione dalla corruzione, iniziative formative rivolte a tutti i dipendenti sui temi dell'etica e dell'anticorruzione nonché sul Codice di comportamento e specifici interventi formativi destinati ai dirigenti e ai funzionari dell'Agenzia che ricoprono ruoli di responsabilità nella definizione e attuazione di politiche e sistemi di prevenzione e gestione del rischio di corruzione.

Tra i settori che vengono sistematicamente accompagnati con mirati interventi formativi, vanno senz'altro menzionati le verifiche e i controlli negli ambiti doganali, delle accise e dei giochi, la lotta e il contrasto alle frodi, l'evasione fiscale, il riciclaggio e l'esportazione illecita di valuta, il gioco illegale e la tutela dei minori, il traffico illecito di armi, droga, rifiuti, alimenti e farmaci non rispondenti alla normativa sanitaria vigente oltre a un accurato e vasto programma specifico per le attività di analisi dei laboratori chimici.

Consolidata la capacità dell'Agenzia di sviluppare percorsi formativi in stretta collaborazione con autorità pubbliche nazionali ed europee come altre Agenzie fiscali, Forze di polizia, Ministeri, anche per il prossimo triennio si assisterà ad una proficua cooperazione amministrativa al fine di potenziare le sinergie operative sul territorio. Proseguirà la collaborazione con la Direzione Relazioni e progetti internazionali, che cura i rapporti con l'Unione Europea e gli altri organismi internazionali, in vista dell'adesione a programmi comunitari di formazione come DOGANE e FISCALIS.

Continuerà l'impegno nel garantire la formazione necessaria a sostenere le attività del Comitato Unico di Garanzia con azioni volte a valorizzare la diversità di genere, di orientamento sessuale, di origini etniche, di cultura o di abilità fisiche all'interno dell'ambiente di lavoro al fine di garantire una partecipazione ai corsi tendenzialmente paritaria fra personale femminile e maschile.

In considerazione delle recentissime nomine dei *Disability Manager* centrale e territoriali ai sensi dell'art. 39-ter del D. Lgs. n. 165/2001, l'Agenzia ha attivato uno specifico percorso formativo di altissimo profilo in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano che proseguirà nel 2023 e la pone all'avanguardia fra le altre Pubbliche Amministrazioni.

L'offerta formativa dell'Agenzia è integrata anche da proposte realizzate in modalità *e-learning* nelle materie di interesse trasversale, modalità ancora molto richiesta per la possibilità di

fruizione dei programmi didattici in modalità asincrona, anche in ragione delle nuove modalità di lavoro adottate nell'ultimo biennio.

6. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ

L'Agenzia indica nell'apposita sezione del Piano integrato di attività e organizzazione gli obiettivi generali di promozione della cultura di genere, di benessere organizzativo e di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica.

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

Si proseguirà anche nel triennio 2023-2025, 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.

Saranno previsti anche per il prossimo anno i corsi di formazione sulle pari opportunità e sul benessere organizzativo indirizzati in particolare a: componenti del CUG, consiglieri e consigliere di fiducia, personale ADM addetto alla gestione delle risorse umane e al personale neo assunto. In conformità a quanto previsto dalle Linee Guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica e Dipartimento per le Pari Opportunità - sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le Pubbliche Amministrazioni" del 6 ottobre 2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, sarà prevista una formazione di base obbligatoria per tutto il personale in materia di benessere organizzativo.

Tra agosto e settembre 2022 sono stati nominati i *disability managers* dell'Agenzia. Nel corso del 2023, al fine di potenziarne il ruolo, si proseguirà con la formazione mirata indirizzata non solo al *disability manager* ma anche al personale che collabora con questa figura professionale.

Al fine di promuovere e favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti e il benessere organizzativo, sarà adottato il disciplinare per l'attribuzione di postazioni di telelavoro delocalizzato recante le modalità di svolgimento delle procedure, il contenuto e la durata dell'accordo, le modalità di recesso e i criteri preferenziali di accesso alle procedure stesse. Terminata la sperimentazione del telelavoro domiciliare avviata nel corso del 2022, sarà definito il disciplinare per la prosecuzione del telelavoro domiciliare in via ordinaria.

Per salvaguardare la salute dei propri dipendenti, l'Agenzia si farà promotrice di iniziative di prevenzione, non solo proseguendo con l'attivazione di convenzioni con enti e presidi medico-sanitari, ma anche realizzando campagne di sensibilizzazione attraverso la diffusione di opuscoli informativi per la prevenzione dei tumori e per stili di vita corretti e sani. Saranno inoltre valutate

iniziative di prevenzione e screening medici sul luogo di lavoro, non solo correlati all'emergenza sanitaria.

Si proseguirà poi a stipulare, senza oneri per l'Agenzia, convenzioni finalizzate al perseguimento del benessere e della salute dei/delle dipendenti e dei/delle propri/proprie figli/figlie, mediante il sostegno alla genitorialità e alla famiglia, ovvero rendendo disponibili ai/alle dipendenti e ai loro familiari condizioni favorevoli di accesso alla formazione, anche universitaria, ai corsi di lingua straniera, a eventi culturali, sportivi e ricreativi.

Anche nel 2023 sarà somministrato al personale un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro. Ciò al fine di identificare gli interventi da porre in essere, nell'ambito delle politiche del personale, per accrescere il benessere dei dipendenti.

Come suggerito dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le predette Linee guida, premesso che la promozione della parità non deve avvenire a scapito del merito individuale, l'Agenzia, al fine di promuovere uno sviluppo delle carriere *gender balanced*, vaglierà la possibilità di ricorrere a commissioni di valutazione ogni qualvolta vi siano incarichi da conferire nonché la preservazione dell'anonimato nell'esame delle candidature e la pubblicazione ex post dei dati statistici su candidati, candidabili, idonei e vincitori distinti per genere.

Al fine di rafforzare la parità di genere e contrastare gli stereotipi sessisti e i pregiudizi, sarà avviata, in collaborazione con il CUG, l'attività di redazione delle prime Linee guida per l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli.

Sarà infine valutato l'inserimento nel sistema di valutazione dei dirigenti l'indicatore relativo alla capacità organizzativa orientata al principio di pari opportunità, valorizzazione delle differenze e benessere organizzativo.

7. SMART WORKING

Superata la fase temporanea di gestione del lavoro agile attivata dopo il passaggio dall'emergenza epidemiologica, sarà elaborato un modello che preveda di rendere la prestazione lavorativa resa in modalità agile sempre più coerente con le esigenze organizzative, in termini di prestazioni attese e monitoraggio delle stesse.

Ciò anche tenendo conto dell'analisi dei risultati dell'indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei/delle dipendenti.

Un obiettivo che si intende perseguire è quello finalizzato a definire un sistema che integri il modello di lavoro agile con altre forme di lavoro a distanza. Così come indicato nel precedente paragrafo 6, al fine di promuovere e favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti e il benessere organizzativo, sarà adottato il disciplinare per l'attribuzione di postazioni di telelavoro delocalizzato e, terminata la sperimentazione del telelavoro domiciliare avviata nel corso del 2022, sarà definito il disciplinare per la prosecuzione del telelavoro domiciliare in via ordinaria.

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

COSTI CORRENTI 2023	€/mln
Famiglia 3: Costi della produzione	142,0
Famiglia 4: Costi del personale	674,0
Famiglia 5: Costi generali	74,0
Totale	890,0

Tab. 7 – Retribuzioni al personale

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI	
Qualifica	Totale costi previsti* 2023
Totale Dirigenti (A)	29.799.285
Dirigenti	26.107.913
Dirigenti con contratto a tempo determinato **	3.691.372
Personale di livello non dirigenziale a tempo indeterminato (B)	528.406.504
Area funzionari	347.001.852
Area assistenti	179.818.875
Area operatori	1.585.778
POER (C)	4.538.601
TOTALE COMPLESSIVO (A+B+C)	562.744.390

* 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 2023-2025⁽¹⁾ ADM fornisce una rappresentazione della programmazione annuale delle attività progettuali che verranno messe in atto ed una proiezione della spesa per il medesimo triennio. Il Piano è stato elaborato tenendo conto delle linee strategiche 2023-2025, contenute nello schema di Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il medesimo triennio in corso di emanazione da parte del Ministro dell'economia e delle finanze, 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 suddivise in due macroaree e per ciascun progetto vengono descritti gli interventi specifici da realizzare, le finalità, i benefici, i risultati attesi e i relativi costi previsti per ciascun anno del triennio 2023-2025. La previsione di spesa costituisce limite di impegno solo per il 2023 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 a contenuto ICT che sono volte sia all'adeguamento alle evoluzioni normative unionali e nazionali dei servizi forniti da ADM, sia all'innovazione dei processi amministrativi, in modo da rendere più efficace ed efficiente 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, migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l'efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale. Inoltre, sono previste specifiche attività progettuali che puntano a migliorare la cybersecurity in linea con le indicazioni presenti nel PNRR.

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. Rientra nella macroarea anche la prosecuzione delle attività di progettazione e realizzazione dei servizi informatici da mettere a disposizione per il funzionamento della società Qualitalia, progetto correlato alla legge 126/2020 che all'art. 103 ha previsto la creazione di una società *in house* all'Agenzia denominata “Qualitalia”, che - servendosi dei laboratori all'avanguardia e del personale altamente qualificato dell'Agenzia - potrà rilanciare a condizioni di mercato un bollino di qualità per la certificazione delle merci.

Nella macroarea **“Qualificazione del patrimonio”** rientrano i progetti volti a migliorare e consolidare il Sistema di 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. Vi rientrano, altresì, le azioni per la realizzazione di

⁽¹⁾ Il piano viene redatto in conformità all'art. 70, comma 6, del D.lgs. 300/1999 e dall'art. 5 del Regolamento di contabilità.

opere volte all'efficientamento strutturale, anche in funzione della riduzione dell'impatto ambientale, nonché per l'acquisizione di nuove sedi 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, anche in relazione alle specifiche necessità connesse al contrasto della pandemia da COVID-19.

In questa macroarea sono infine ricomprese le iniziative progettuali volte al potenziamento dell'attività di controllo. L'Agenzia intende infatti proseguire il processo di ammodernamento generale con consistenti investimenti, per sostituire le apparecchiature – quali ad esempio gli scanner – ormai obsolete e per incrementare la strumentazione tecnologica legata ai controlli e rendere, così, le dogane italiane sempre più competitive e all'avanguardia rispetto agli altri partner europei e, soprattutto, conseguire più elevati margini di efficienza nelle attività di competenza.

Progetti per l'evoluzione del sistema informativo (ICT)

Rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

- sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali dell'ADM (*Digitalizzazione catena logistica, Evoluzione sistemi accise, Evoluzione sistema doganale*);
- potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni nonché realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Sistemi di supporto, Sistemi di back-office, Sistemi di BI e Data Lake, Sistemi Antifrode e controlli, Progetti di transizione digitale*);
- acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con lo sviluppo del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Gestione ed evoluzione infrastruttura*);
- potenziare i sistemi informatici preposti all'esercizio delle funzioni istituzionali in materia di giochi e di tabacchi (*Evoluzione sistemi Monopoli*).

Progetti per la qualificazione del patrimonio

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- potenziamento delle attività di controllo attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta ad innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari ed extratributari da parte degli Uffici;
- 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, nonché estensione dell'utilizzo di laboratori mobili che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo anche in un quadro di potenziamento delle misure di rafforzamento per la sicurezza dei mercati e dei cittadini;

- potenziamento logistico ed adeguamento strutturale attraverso interventi volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a migliorare l'operatività degli Uffici.

Il prospetto che segue riporta il fabbisogno complessivo dei costi di investimento stimato per il triennio 2023-2025.

Costi stimati per investimenti nel triennio 2023-2025

Macroaree progettuali	Costi			
	2023	2024	2025	Totale 2023-2025
	<i>Importi in milioni di €</i>			
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	99,900	93,000	89,300	282,200
Qualificazione del patrimonio	455,464	120,640	51,489	627,593
Totale	555,364	213,640	140,789	909,793