



**AGENZIA DELLE DOGANE  
E DEI MONOPOLI**

---

## **ALLEGATO 2**

---

---

*PIANO DELL'AGENZIA*

---

## INDICE

1. PREMESSA.....	2
2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI.....	6
3. DESCRIZIONE DEGLI EFFETTI E DEGLI IMPATTI DELLE AZIONI .....	13
4. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2017 .....	14
5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	15
6. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE.....	24
7. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA.....	29
8. PIANO DEGLI INVESTIMENTI .....	31

## 1. PREMESSA

Nella sua veste di Autorità doganale, l'Agenzia adotta ogni utile iniziativa volta a semplificare gli adempimenti degli operatori economici per facilitare, nel rispetto delle regole, la circolazione delle merci e scongiurare ritardi pregiudizievoli alla competitività delle imprese operanti nel territorio nazionale.

Con tale finalità prosegue l'impegno dell'Agenzia per la digitalizzazione e la semplificazione delle procedure e dei processi anche attraverso proattive forme di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti volte tra l'altro a stimolare un comportamento virtuoso da parte degli utenti sotto il profilo degli adempimenti fiscali.

In questa ottica, assume particolare rilievo la strategia di azione dell'Agenzia per lo sviluppo del sistema logistico nazionale attraverso una piena digitalizzazione e l'integrazione dei servizi resi da differenti attori pubblici e privati.

La finalità di tale disegno è l'interoperabilità fra i sistemi in capo ai gestori di nodi logistici e di flotte di trasporto (pubblici e/o privati) con il sistema doganale ed il sistema portuale e logistico territoriale, in modo da garantire l'attendibilità dell'appuntamento intermodale e convergere verso un modello di catena logistica senza soluzioni di continuità (*seamless*) e completamente digitalizzata. Tale approccio consente di rilanciare la competitività del sistema logistico nazionale, beneficiando di una rete virtuale per l'individuazione e la rimozione dei "nodi" di inefficienza nella movimentazione multimodale delle merci. Particolare attenzione è dedicata ai nodi logistici del Meridione d'Italia con l'obiettivo di conferire alle sue aree logistiche un rapido vantaggio competitivo.

Tali obiettivi sono raggiungibili intervenendo in modo sinergico e integrato sui segmenti della catena logistica, del ciclo portuale e sulle aree geografiche in cui si concentrano attualmente le maggiori criticità, attivando più direttrici di intervento tra loro correlate, che prevedono:

- ✓ la razionalizzazione degli scambi di informazioni tra gli attori del ciclo portuale;
- ✓ l'integrazione dell'offerta di servizi doganali e marittimi secondo il principio "*once*";
- ✓ la digitalizzazione dei procedimenti e di tutta la documentazione a corredo delle dichiarazioni doganali (secondo il principio "*full digital*");
- ✓ lo sviluppo dei "*fast corridor*" in una logica di rete e di un sistema di controllo e monitoraggio in tempo reale della posizione doganale delle merci;

- ✓ di favorire l'internazionalizzazione del sistema produttivo territoriale ottimizzando il processo di export. In questo ambito si intende fluidificare i flussi delle merci dal magazzino di produzione o di stoccaggio fino all'imbarco in nave.

Per la realizzazione degli interventi pianificati, che richiedono un impegno straordinario e rilevante per l'Agenzia, è necessaria la presenza di alcune condizioni abilitanti, tra cui in particolare la condivisione degli obiettivi con i soggetti pubblici e privati coinvolti (Autorità portuali, operatori economici, operatori del trasporto, gestori di nodi e piattaforme logistiche, aziende) e la loro collaborazione per la buona riuscita delle iniziative, nella consapevolezza della assoluta necessità di adottare una logica di sistema basata sulle sinergie e sulla generazione di valore per tutti gli attori della catena logistica.

L'orientamento verso la "*cooperative compliance*" non abbasserà comunque la capillare e mirata azione di contrasto ai fenomeni evasivi e fraudolenti che l'Agenzia è chiamata ad assicurare a garanzia della regolarità dei flussi commerciali internazionali. Sotto tale profilo proseguirà l'impegno nell'applicazione di evolute tecniche di analisi dei rischi volte ad assicurare un efficace e mirata azione di contrasto e, contemporaneamente, ad evitare ritardi che possano rivelarsi pregiudizievoli per la fluidità dei traffici commerciali.

Inoltre, l'Agenzia, nel quadro dell'azione di prevenzione e repressione degli illeciti tributari ed extra-tributari connessi al commercio internazionale – e, in particolare, quelli di natura patrimoniale quali il contrabbando e i traffici internazionali di rifiuti, di sostanze stupefacenti, di materiale contraffatto e di tabacco estero – contribuirà a rafforzare il dispositivo di contrasto ai fenomeni del riciclaggio internazionale e del finanziamento del terrorismo attraverso lo sviluppo di utili sinergie con le altre Amministrazioni dello Stato, quali l'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia e, soprattutto, con la Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo con la quale è in atto una proficua collaborazione istituzionale.

Nel comparto dei giochi, l'Agenzia metterà in atto ogni iniziativa utile per elevare la qualità dell'offerta, soprattutto sotto il profilo della tutela dei soggetti vulnerabili, e per combattere il gioco illegale. Ciò, anche attraverso l'adeguamento tecnologico dei sistemi di sicurezza e monitoraggio e il rafforzamento delle attività di controllo, finalizzate a prevenire e reprimere il gioco minorile, intensificando in tal senso l'attività di collaborazione con le Autorità di polizia giudiziaria (Polizia di Stato, Carabinieri e Guardia di Finanza, Polizia locale).

In materia di tabacchi, sarà rafforzato l'impegno a migliorare la qualità dei servizi per facilitare l'espletamento degli adempimenti da parte dei contribuenti/utenti, assicurando

contestualmente il presidio delle attività di controllo sulla produzione (onde verificare la conformità dei prodotti alla normativa nazionale e comunitaria), sulla distribuzione e sulla vendita dei tabacchi lavorati.

In sintesi - in coerenza con l'Atto di indirizzo e in continuità evolutiva con le azioni già intraprese nel corso degli anni - la strategia dell'Agenzia per il prossimo triennio prevede, da un lato, il rafforzamento degli interventi volti da un lato a semplificare e razionalizzare le procedure per facilitare gli adempimenti e favorire la *compliance* e, dall'altro, l'implementazione delle attività dirette a incrementare il livello di efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria, delle frodi e degli illeciti extratributari, assicurando nel contempo la riduzione dell'invasività dei controlli e un fattivo coordinamento con le altre autorità istituzionalmente preposte agli specifici ambiti operativi.

In coerenza con le suddette priorità politiche, sotto il profilo delle attività e dei correlati volumi di produzione, il Piano 2017 è stato declinato attraverso obiettivi di rilievo strategico, indicatori e risultati attesi che formeranno oggetto di misurazione e valutazione del livello di conseguimento della complessiva performance organizzativa. In particolare, esso prevede le seguenti macroaree di intervento:

- *semplificazione dei rapporti con gli utenti e compliance* mediante
  - ✓ lo sviluppo della digitalizzazione e la parallela semplificazione dei processi per favorire l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari;
  - ✓ il consolidamento delle iniziative di confronto e collaborazione con gli operatori e le associazioni di categoria;
  - ✓ la valorizzazione delle procedure innovative introdotte in aderenza all'Agenda Digitale Europea al fine di recuperare reputazione internazionale e attrarre investimenti verso il mercato nazionale;
- *prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari* mediante:
  - ✓ lo sviluppo dell'analisi automatizzata del rischio condivisa con altre Autorità nazionali per l'individuazione dei comportamenti fraudolenti e dei rischi correlati ai vari flussi merceologici;
  - ✓ il rafforzamento dell'azione di prevenzione del riciclaggio e contrasto del contrabbando mediante la collaborazione con altre autorità istituzionalmente preposte;

- ✓ il consolidamento della regolamentazione del mercato dei giochi, con l'obiettivo di elevare la qualità dell'offerta, con particolare riguardo alla tutela di soggetti vulnerabili e di potenziare le azioni di contrasto al gioco illegale;
- ✓ l'ottimizzazione della funzione di accertamento e di riscossione dei diritti e di tutela degli interessi pubblici in sede di contenzioso.

## 2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI

Il Piano dell'Agenzia è articolato su cinque obiettivi strategici qualificanti e rappresentativi dell'attività, finalizzati al miglioramento della qualità dei servizi resi e alla facilitazione degli adempimenti tributari nonché al rafforzamento dell'efficacia delle attività di controllo.

Per ciascun obiettivo sono stati individuati specifici indicatori di performance idonei a misurare il livello di conseguimento degli obiettivi fissati. Nel dettaglio:

- ✓ *"Facilitare gli adempimenti tributari"*: gli indicatori mettono in risalto le attività dell'Agenzia volte ad agevolare il rapporto con gli utenti attraverso iniziative di comunicazione e semplificazione dirette a favorire la trasparenza e la comunicazione e, quindi, a facilitare l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari.
- ✓ *"Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti"*: gli indicatori sono rappresentativi dell'impatto del processo di sviluppo della digitalizzazione dei processi e della semplificazione delle procedure per il miglioramento dei servizi all'utenza.
- ✓ *"Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere"*: gli indicatori sono volti a misurare l'impegno dell'Agenzia in termini di snellimento e accelerazione delle procedure di sdoganamento al fine di accrescere l'attrattività del sistema doganale italiano.
- ✓ *"Migliorare l'efficacia dell'azione di contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari"*: gli indicatori sono rappresentativi di una consolidata strategia di azione dell'Agenzia volta al presidio della legalità e della sicurezza sotto il profilo dell'efficacia e della qualità dell'azione amministrativa.
- ✓ *"Tutelare gli interessi erariali nell'ambito del contenzioso"*: gli indicatori sono volti a misurare il grado sostenibilità della pretesa tributaria in sede di contenzioso.

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

Obiettivo 1	Indicatori	Descrizione indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
<b>Facilitare gli adempimenti tributari</b>	Percentuale di direttive nei diversi settori di attività emanate entro i termini prescritti	E' un indicatore volto a misurare la tempestività di adeguamento dell'azione amministrativa alle fonti primarie ed alle sentenze dei supremi organi giudiziari nazionali ed europei.	100%	100%	100%
	Numero di iniziative divulgative degli istituti doganali e delle semplificazioni procedurali previsti dalla normativa UE e nazionale	E' un indicatore volto a misurare la capacità dell'Agenzia di comunicare e divulgare gli istituti e le novità di settore.	270	275	280
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	E' un indicatore volto a misurare la rapidità di risposta dell'Agenzia alle istanze dell'utenza	25%	costante	costante
	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	E' un indicatore rivolto a misurare la capacità dell'Agenzia di rispondere alla quasi totalità delle istanze dell'utenza entro un termine inferiore a quello previsto (15 giorni).	90%	costante	costante



Obiettivo 2	Indicatori	Descrizione indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
<b>Migliorare la qualità dei servizi ai contribuenti/utenti</b>	Riduzione percentuale del <i>time release</i> per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana nei principali porti (Periodo di osservazione gennaio/aprile 2017 – confronto con gennaio/aprile 2016)	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di sdoganamento in procedura ordinaria presso i porti sede di autorità portuale, per effetto della completa digitalizzazione del processo.	22%	costante	costante
	Riduzione percentuale del <i>time release</i> per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli aeroporti con maggior traffico (Periodo di osservazione gennaio/aprile 2017 – confronto con gennaio/aprile 2016)	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di sdoganamento in procedura ordinaria negli aeroporti con maggior traffico, per effetto della completa digitalizzazione del processo.	25%	costante	costante
	Riduzione percentuale del <i>time release</i> per operazioni di importazione in procedura ordinaria c/o dogana negli altri uffici (Periodo di osservazione gennaio/aprile 2017 – confronto con gennaio/aprile 2016)	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di sdoganamento in procedura ordinaria negli Uffici, per effetto della completa digitalizzazione del processo.	22%	costante	costante
	Percentuale delle dichiarazioni (Import, Export, Transit) presentate con fascicolo elettronico in tutti gli uffici	E' un indicatore volto a misurare l'utilizzo dei canali telematici per l'invio della documentazione richiesta a corredo delle dichiarazioni doganali.	40%	costante	costante
Percentuale delle IVQ rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme dell'UE	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio delle Informazioni Vincolanti di Origine rispetto al termine previsto dalle norme.	20%	in aumento	in aumento	
Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni (Area Monopoli).	E' un indicatore volto a misurare la riduzione dei tempi di rilascio rispetto al termine fissato.	87%	88%	89%	

Obiettivo 3	Indicatori	Descrizione indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
<b>Contribuire a una maggiore competitività delle imprese italiane e favorire l'attrattività per le imprese estere</b>	Percentuale di dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti	E' un indicatore di "cooperative compliance", calcolato come percentuale di dichiarazione errate sul totale delle dichiarazioni doganali di importazione, ed è volto a misurare il miglioramento del livello di adempimento spontaneo da parte degli operatori economici, conseguito attraverso la messa a disposizione di un sistema automatizzato a supporto per il calcolo dei diritti doganali dovuti.	5%	in diminuzione	in diminuzione
	Incremento del numero dei container inoltrati nei <i>fast corridors</i>	E' un indicatore volto a misurare gli sforzi dell'Agenzia per semplificare e snellire il ciclo logistico.	10%	10%	10%
	Numero di navi ammesse allo sdoganamento in mare	E' un indicatore volto a misurare l'incremento dell'utilizzo del <i>preclearing</i> da parte degli operatori.	1.000	in aumento	in aumento
	Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni AEO rilasciate	E' un indicatore di "compliance AEO" volto a misurare il mantenimento di affidabilità nel tempo degli operatori ai quali l'Agenzia ha rilasciato l'autorizzazione AEO e testimonia il rapporto di compliance tra Agenzia e gli operatori autorizzati, ai quali sono riconosciute agevolazioni procedurali.	96%	in aumento	in aumento
Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate	E' un indicatore di "compliance doganale complessiva" volto a misurare il mantenimento di affidabilità nel tempo degli operatori ai quali l'Agenzia ha rilasciato una o più autorizzazioni doganali e testimonia il rapporto di <i>compliance</i> degli operatori autorizzati, ai quali sono	90%	in aumento	in aumento	

		riconosciute procedurali.	specifiche agevolazioni		
	Incremento percentuale del valore medio dichiarato all'importazione in Italia, per tipologia di merce ed area di rischio, rispetto al valore medio UE	E' un indicatore volto a misurare gli effetti dell'attività di controllo diretta a contrastare il fenomeno della sottofatturazione per determinate tipologie merceologiche e provenienti da determinate aree che saranno definite successivamente.	40%	in aumento	in aumento

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

Obiettivo 4	Indicatori	Descrizione indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
<b>Migliorare l'efficacia dell'azione di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria nonché degli illeciti extratributari</b>	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise con esclusione dei tabacchi	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	60%	60%	60%
	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	50%	50%	50%
	Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	50%	50%	50%
	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	20%	in aumento	in aumento
	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	E' un indicatore volto a misurare l'efficacia dei controlli sulla base di una mirata analisi dei rischi.	18%	in aumento	in aumento
Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione (Area Monopoli)		E' un indicatore che misura il grado di efficacia dei controlli effettuati sui depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione.	30%	costante	costante

	Tasso di positività dei controlli in materia valutaria	E' un indicatore che misura il grado di efficacia dei controlli effettuati in materia valutaria.	24%	costante	costante	
	Tasso di positività dei controlli selezionati attraverso la procedura OTELLO ( <i>Online Tax Refund at Exit: Light Lane Optimization</i> ) ai sensi dell'art. 38 quater D.P.R. 633/72	E' un indicatore che misura il grado di efficacia dei controlli sulla restituzione dell'IVA all'esportazione, selezionati tramite la procedura OTELLO.	8%	in aumento	in aumento	
	Indice di presidio del territorio nel settore delle accise (Area Dogane)	E' un indicatore volto a misurare la quantità di esercizi controllati in rapporto alla platea di riferimento.	30%	in aumento	in aumento	
	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 (Area Monopoli)	E' un indicatore volto a misurare la quantità di esercizi controllati in rapporto alla platea di riferimento.	30%	costante	costante	
	Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg dal versamento (Area Monopoli)	E' un indicatore di tempestività dell'azione amministrativa con riguardo alla verifica di regolarità dei versamenti effettuati dai concessionari	90%	costante	costante	
	Numero di sistemi e piattaforme di giochi on line sottoposti a controlli (Area Monopoli)	L'indicatore riguarda i controlli nell'ambito delle cd. <i>Videolotteries</i> attraverso una verifica presso il sistema centrale del concessionario, una verifica presso una o più sale del concessionario ed un'attività di back-stage presso il sistema di controllo VLT, al fine di controllare la tenuta dei collegamenti con il sistema di gioco verificato ed il confronto puntuale tra i dati acquisiti in fase di verifica e quelli presenti sul sistema di controllo	10	costante	costante	

Obiettivo 5	Indicatori	Descrizione indicatori	Risultato atteso 2017	Risultato atteso 2018	Risultato atteso 2019
<p align="center"><b>Tutelare gli interessi erariali nell'ambito del contenzioso</b></p>	<p>Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)</p>	<p>indicatore idoneo a misurare la percentuale di impugnazione degli atti impositivi e sanzionatori emessi; costituisce uno strumento di stima della sostenibilità della pretesa erariale.</p>	80%	costante	costante
	<p>Indice di vittoria in materia di contenzioso tributario (% di controversie decise in via definitiva a favore dell'erario) - Area Dogane</p>	<p>E' un indicatore che misura il grado di efficacia della difesa in giudizio da parte dell'Agenzia.</p>	80%	costante	costante
	<p>Contenzioso civile - Numero di relazioni inviate all'Avvocatura dello Stato ai fini della costituzione in giudizio nei processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre/Numero processi civili per i quali i relativi termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli)</p>	<p>E' un indicatore volto a misurare la quantità di atti di costituzioni in giudizio nel rispetto dei termini prescritti.</p>	95%	95%	95%
	<p>Contenzioso tributario - numero di costituzioni in giudizio/ Numero di atti introduttivi di giudizio per i quali i termini per la costituzione in giudizio scadono entro il 31 dicembre (Area Monopoli)</p>	<p>E' un indicatore volto a misurare la quantità di atti di costituzioni in giudizio nel rispetto dei termini prescritti.</p>	93%	95%	98%
	<p>Indice di conclusione dei procedimenti di ricorso/reclamo con proposte formulate d'ufficio ex art. 17 bis, comma 5, D.Lgs. N. 546/92 (Area Monopoli)</p>	<p>E' un indicatore volto a misurare la capacità di risoluzione di talune controversie sulla base delle proposte formulate dall'Agenzia</p>	50%	55%	60%

### 3. DESCRIZIONE DEGLI EFFETTI E DEGLI IMPATTI DELLE AZIONI

Nel prospetto che segue si dà evidenza della stima degli effetti e degli impatti delle azioni stabilite in Convenzione sul bilancio dello Stato e la loro tendenza nel triennio considerato.

<b>EFFETTI ED IMPATTI DELLE AZIONI STABILITE IN CONVENZIONE</b>				
<b>Stima degli effetti ed impatti delle azioni</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Effetti sul bilancio dello Stato</b>	Totale entrate tributarie riscosse (€/MLD)	71,9	73,6	75,1
	Costi a carico del bilancio dello Stato (€/MLD) (*)	0,93	0,92	0,92
	Rimborso da parte dell'Unione europea delle spese di riscossione delle risorse proprie (€/MLD)	0,52	0,52	0,52
	Efficienza complessiva, ovvero Costi sostenuti a carico del bilancio dello Stato per riscuotere € 100 di imposte o diritti (**)	€ 0,57	€ 0,54	€ 0,53
<b>Effetti sul tax gap</b>	Studio tax gap in materia di accise	Relazione sui risultati dello studio	*	*
<b>Effetti sociali dell'azione dell'Agenzia</b>	Rappresentazione dei risultati conseguiti dall'Agenzia in ambito extratributario	Relazione	Relazione	Relazione

(\*)Gli importi indicati includono per il triennio 2017/2019 la stima, basata sul dato 2016, delle assegnazioni integrative per il potenziamento e l'incentivazione del personale riconosciute ai sensi dell'articolo 3, comma 165, della legge 24 dicembre 2003, n. 350, e, per l'attività svolta a decorrere dal 1 gennaio 2016, ai sensi dell'art. 1, comma 7, del decreto legislativo 157/2015.

(\*\*) I costi sono calcolati al netto del rimborso da parte dell'Unione Europea delle spese di riscossione delle risorse proprie.

Nel prospetto sono indicati i valori stimati degli aggregati monetari rappresentativi dell'impatto dell'attività dell'Agenzia sul bilancio dello Stato, espressi in termini di *entrate tributarie complessivamente riscosse*.

Inoltre, viene previsto un *indicatore sintetico di efficienza complessiva* che consente di apprezzare l'incidenza dei costi sostenuti per il funzionamento dell'Agenzia sul totale delle somme riscosse e la sua tendenza nell'arco del triennio.

Nel medesimo prospetto, con riguardo agli effetti sul *tax gap*, per il 2017 è previsto uno studio in materia di accise allo scopo di fornire una prima stima.

Infine, a partire dall'esercizio 2017 - e per ciascun anno d'imposta del triennio - l'Agenzia, in via sperimentale, fornisce evidenza dei risultati, in termini di benefici per la collettività, conseguiti attraverso le attività di prevenzione e contrasto degli illeciti di natura extra-tributaria (lotta alla contraffazione; tutela del "made in"; anticontrabbando; contrasto al traffico illecito di rifiuti; sequestri di droghe, di valuta, di prodotti non sicuri).

#### **4. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE PER L'ANNO 2017**

L'organizzazione dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli è oggi articolata su 25 posizioni di livello dirigenziale generale (di cui 2 posti di vicedirettore, 14 Uffici/Direzioni centrali e 9 Direzioni regionali/interregionali) e 254 posizioni di livello dirigenziale non generale.

Tale assetto organizzativo è la risultante dell'attuazione di un complesso e articolato Piano di riforma organizzativa dell'Agenzia, definito e avviato all'indomani dell'incorporazione dell'ex AAMS nell'Agenzia delle dogane.

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

Lo scorso anno, completato il processo di riorganizzazione post-incorporazione, è stato curato l'aggiornamento del Regolamento di amministrazione tenendo conto sia delle molteplici modifiche organizzative intervenute nel triennio 2013 - 2015, sia dell'evoluzione del contesto normativo che ha reso obsolete talune delle disposizioni contenute nel testo previgente.

Ulteriori iniziative di semplificazione e razionalizzazione organizzativa sono state definite nel corso del 2016. In particolare è stato rivisto l'assetto della Direzione centrale personale e organizzazione (che assumerà la denominazione di Direzione centrale personale) trasferendo le competenze in materia di organizzazione alla Direzione centrale pianificazione, amministrazione e sicurezza sul lavoro. A tale ultima Direzione centrale sono state trasferite anche alcune competenze riconducibili all'alveo degli affari generali, prima accudite nell'ambito della Direzione centrale personale e organizzazione.

L'attivazione di dette misure è prevista per l'anno in corso, così come la revisione organizzativa delle articolazioni interne alle due Direzioni centrali coinvolte, in ragione della rinnovata ripartizione delle competenze facenti capo alle citate strutture al fine di perseguire l'ottimale distribuzione delle funzioni e delle attività.

Nell'anno verrà anche ridefinito l'assetto interno della Direzione centrale tecnologie per l'innovazione che sarà potenziata con la prevista attivazione di due nuovi uffici dirigenziali di seconda fascia, uno dei quali già inserito nell'ambito del Sistema di statistica Nazionale dell'ISTAT.

Oltre alle azioni appena descritte - che rappresentano il naturale prosieguo di iniziative delineate lo scorso anno - nel corso del 2017 verranno verificati gli assetti organizzativi delle strutture centrali e territoriali dell'Agenzia al fine di individuare eventuali ulteriori margini di razionalizzazione. In tale ambito sembra poter rientrare anche la rivisitazione del SAISA in ragione delle effettive competenze che residuano nello specifico settore.

Nell'anno in corso è prevista anche una rivisitazione delle strutture territoriali dell'area monopoli, in coerenza con le azioni di razionalizzazione logistica già da tempo avviate sul territorio.

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

Nel corso degli anni la definizione delle politiche di acquisizione del personale è diventata sempre più complessa a causa dei ripetuti interventi normativi finalizzati per lo più al contenimento della spesa. A partire dal 2001 per le amministrazioni dello Stato la tecnica legislativa utilizzata è stata quella di prevedere percentuali minime di reintegrazione dei cessati, posticipando più volte l'anno di superamento del regime limitativo delle assunzioni e prevedendo altresì un rafforzamento del principio del previo esperimento della mobilità. Nel tempo, l'Agenzia ha ampiamente utilizzato la mobilità da altre amministrazioni, riuscendo a compensare almeno in parte, pur in regime di rallentamento del *turn over*, il consistente flusso di uscite annuo.

La contrazione del numero degli effettivi causata dalla progressiva immobilizzazione delle leve a disposizione per l'acquisizione di personale è tuttavia da ricondursi non già semplicemente alle disposizioni generali sul blocco delle assunzioni e sui limiti del *turn over*, ma anche a norme speciali, non ultime quelle della riallocazione del personale soprannumerario degli enti di vasta area<sup>1</sup> e della Croce Rossa Italiana<sup>2</sup>, i cui effetti - tra i quali il divieto di assunzione di personale a tempo indeterminato - ancora si protraggono.

---

<sup>1</sup> Con le disposizioni di cui ai commi 424 e 425 dell'art. 1 della legge di stabilità 2015 il legislatore ha previsto di vincolare le risorse destinate alle assunzioni a tempo indeterminato delle amministrazioni alla necessità di ricollocare il personale soprannumerario degli enti di area vasta. Il budget che è vincolato dalla legge è quello riferito alle cessazioni 2014 e 2015. In base al comma 425 della legge di stabilità 2015, le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, le agenzie, le università e gli enti pubblici non economici, ivi compresi quelli di cui all'articolo 70, comma 4,



Le acquisizioni formalizzate lo scorso anno - poche e non commisurate all'effettivo fabbisogno di personale - sono per la quasi totalità quelle rese possibili dalle norme speciali da ultimo menzionate (84 unità di personale, di cui 27 in terza area e 57 in seconda area) o da altra norma speciale<sup>3</sup> che ha consentito lo scorrimento delle graduatorie di procedure selettive interne di progressione verticale (e, con esso, l'acquisizione in terza area di 388 idonei presenti in dette graduatorie).

A fine dello scorso anno è stato, peraltro, formalizzato l'integrale passaggio del personale dalla sezione monopoli (2.208 unità presenti a fine settembre 2016) alla sezione dogane del ruolo del personale non dirigenziale dell'Agenzia, con conseguente soppressione delle distinte sezioni all'interno del ruolo medesimo<sup>4</sup>, dando attuazione a quanto previsto dal legislatore con l'art. 1, comma 9, lettera b), della legge n. 186 del 15 dicembre 2014<sup>5</sup>. Ciò consentirà nel breve termine una maggiore flessibilità nell'utilizzo del personale.

Nel frattempo, proseguendo il processo di apicalizzazione intrapreso da tempo<sup>6</sup>, è stata ampliata la dotazione di personale di terza area di ulteriori 300 unità, portando il peso della terza area, rispetto al totale delle risorse teoriche dell'Agenzia, al 56% circa (43% nel 2001).

Entro la fine del 2017 - una volta verificato nuovamente il fabbisogno di personale delle strutture dell'Agenzia - si prevede di dar corso a un ulteriore ampliamento della terza area per incrementare in prospettiva la disponibilità di professionalità adeguate ai compiti dell'Agenzia

---

del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, destinano il budget delle assunzioni relativo agli anni 2015 e 2016 alle medesime finalità di ricollocazione del personale destinatario delle procedure di mobilità. Al riguardo, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha predisposto una apposita piattaforma al fine di rendere trasparente l'incontro tra domanda e offerta di mobilità. Nelle more del completamento del procedimento di cui ai commi 424 e 425 alle amministrazioni sopra individuate è fatto divieto di effettuare assunzioni a tempo indeterminato a valere sui budget 2015 e 2016.

Alle predette limitazioni si è aggiunto quanto disposto dall'articolo 1, comma 5 del D.L. 31 dicembre 2014, n. 192, che ha destinato le risorse finalizzate alle assunzioni, per le quali non era stata richiesta la relativa autorizzazione, alla realizzazione di percorsi di mobilità a favore del personale degli enti di area vasta.

<sup>2</sup> L'art. 7, comma 2-bis, del decreto legge n. 192/2014 dispone l'applicazione anche nei confronti del personale della Croce Rossa Italiana - di cui all'art. 6 del D.lgs. 28 settembre 2012, n. 178 - delle disposizioni disciplinate dai commi da 424 a 428 dell'art.1 della L. 190/2014.

<sup>3</sup> Le menzionate assunzioni sono state effettuate in base a quanto previsto dall'articolo 1, comma 269, della legge 23 dicembre 2014 n.190: *"L'Agenzia delle dogane e dei monopoli, in via straordinaria, per l'anno 2015, ai fini della copertura dei posti vacanti, è autorizzata allo scorrimento delle graduatorie relative alle procedure concorsuali interne già bandite alla data di entrata in vigore della presente legge, nel rispetto dei limiti assunzionali previsti dalla normativa vigente."*

<sup>4</sup> Il costo di tale operazione ha trovato copertura nelle risorse ancora disponibili ai sensi dell'art. 1, comma 346, lettera e), della legge 24 dicembre 2007, n. 244.

<sup>5</sup> Norma poi prorogata dall'art. 10, comma 8 *quinquies*, del decreto legge n. 210 del 30 dicembre 2015.

<sup>6</sup> La dotazione organica del personale dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli è stata rivista nel tempo in più occasioni anche in virtù di previsioni normative che ne prevedevano la riduzione. Ciò ha consentito, di rimodulare il rapporto esistente tra il personale di più elevata professionalità (appartenente alla terza area) e il totale delle risorse teoriche, passando dal 43% del 2001 al 53% dell'ottobre 2015.

come venuti evolvendosi negli ultimi anni. L'elevato tecnicismo delle attività gestite dall'Agenzia, il livello raggiunto dall'innovazione tecnologica, l'oggettiva complessità del quadro normativo e la necessità di operare in tempo reale in ambiti anche sovranazionali suggeriscono difatti un ulteriore ampliamento del personale provvisto di più elevata qualificazione professionale. Le acquisizioni di personale a seguito dell'ampliamento della terza area saranno effettuate ai sensi della normativa vigente.

Le operazioni sopra descritte - le uniche rese possibili dal legislatore - non possono certo dirsi bastevoli a contrastare la continua, significativa contrazione del numero degli effettivi e a garantire l'indispensabile ricambio generazionale di cui ogni Organizzazione periodicamente necessita.

D'altro canto, è evidente che le strategie in materia di personale hanno dovuto (e ancora devono) confrontarsi anche con il difficoltoso e tuttora incompleto *iter* per l'approvazione delle disposizioni attuative della cosiddetta Riforma Madia (legge 7 agosto 2015, n. 124) recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

### *Dirigenti*

L'Agenzia dispone di 254 posizioni dirigenziali di seconda fascia<sup>7</sup> (a fronte di 12.580 unità di personale non dirigenziale in dotazione organica) e può contare, al 31 dicembre 2016, su 121 dirigenti di seconda fascia, di cui 4 con incarico di prima fascia, 5 con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, comma 6, 1 con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, comma 5-*bis* e 4 in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo. Se si escludono le 4 unità con incarico di prima fascia e le 4 unità in servizio presso altre amministrazioni, l'Agenzia può dunque contare su 113 dirigenti di seconda fascia per coprire le posizioni istituite, assicurando in media un tasso di copertura del 44%.

Al 31 dicembre 2016 risultano condotti *ad interim* 138 uffici dirigenziali di seconda fascia (oltre il 50% del totale) nell'ambito dei quali sono state istituite 117 posizioni di funzionario delegato (POT), prorogate al 30 settembre 2017 in virtù dell'art. 1-*bis* della legge n. 225/2016, di

---

<sup>7</sup> Gli uffici di seconda fascia istituiti sono 254 a fronte di una dotazione organica di 286 unità. Le posizioni dirigenziali di prima fascia istituite sono 25 (di cui 23 di dotazione organica e 2 extra dotazione organica).

conversione del decreto-legge n. 193/2016. Alle 138 posizioni così coperte devono aggiungersi 3 posizioni dirigenziali vacanti (o da attivare) per una carenza totale di 141 figure dirigenziali.

Nel corso del 2017, è prevedibile che le carenze di personale di qualifica dirigenziale - e, con esse, gli incarichi affidati *ad interim* - si riducano in ragione del perfezionamento della procedura concorsuale a 69 posti di dirigente di seconda fascia e di altre acquisizioni di personale dirigenziale programmate (tramite mobilità o affidamento di incarichi dirigenziali a tempo determinato ai sensi dell'articolo 19, commi 5-bis o 6 del d. lgs. n. 165/2001).

La menzionata procedura concorsuale, avviata a fine 2012, non è stata ancora portata a compimento a causa del contenzioso tuttora pendente avverso la stessa. Si stima tuttavia che la stessa possa essere perfezionata entro il 2017 sì da consentire entro la fine del corrente anno le assunzioni di cui trattasi (almeno 80 unità<sup>8</sup> a fronte di 141 carenze a fine 2016).

Nel corso dello stesso 2017, ove fosse emanato il previsto decreto interministeriale recante i requisiti e le modalità di partecipazione, potrà essere bandito il concorso a 49 posti di dirigente, ai sensi dell'art. 4 *bis*, comma 1, del D.L. 19 giugno 2015, n. 78, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2015, n. 125<sup>9</sup>.

Tenuto conto delle criticità operative già sperimentate dall'Agenzia nell'ultimo biennio a causa della descritta carenza di personale dirigenziale, l'Agenzia prevede di interessare sia il Ministero vigilante sia il Dipartimento della funzione pubblica al fine di valutare con ogni urgenza se far ricorso, piuttosto, a forme ordinarie di reclutamento per i 49 posti di dirigente da destinare a questa Agenzia. È in ogni caso presumibile che tali ingressi non potranno avvenire prima del 2019.

L'Agenzia segnalerà altresì alla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica il contingente di posti (12 unità<sup>10</sup>) da riservare nell'ambito del corso-concorso di formazione dirigenziale che sarà indetto dalla S.N.A. ai sensi dell'art. 1, comma 216, della legge 28

---

<sup>8</sup> 68 vincitori di concorso e 12 idonei.

<sup>9</sup> A fine 2015, in coerenza con la menzionata disposizione di legge, l'Agenzia aveva già avviato il relativo procedimento annullando, con determinazione direttoriale pubblicata il 27 novembre 2015, il precedente bando, risalente al dicembre 2013 e già censurato dalla giustizia amministrativa.

<sup>10</sup> Tale numero corrisponde al 50% della carenza di personale con qualifica dirigenziale (24 unità): calcolata sottraendo alle posizioni istituite (254 unità) il personale dirigenziale in servizio (113 unità), le posizioni impegnate per le procedure selettive (129 unità) e aggiungendo le cessazioni stimate per il triennio 2017-2019 (12 unità).

dicembre 2015, n. 208<sup>11</sup>. Anche per tali acquisizioni, tenuto conto dell'iter prescritto per lo svolgimento del corso-concorso, è prevedibile che si debba attendere il 2019.

Alla fine del triennio, tenuto conto delle cessazioni stimate e delle acquisizioni sinora descritte, la carenza di personale di livello dirigenziale di seconda fascia dovrebbe essere pressoché interamente colmata.

#### *Personale delle aree funzionali*

Per quanto concerne la consistenza del personale in organico di livello non dirigenziale, alla fine del 2016, si registra una carenza rispetto alla dotazione complessiva pari a 1.637 unità, di cui 1.528 unità relative alle strutture territoriali e 109 unità relative alle strutture centrali.

Tenuto conto dei risultati del monitoraggio effettuato a livello nazionale in merito alle cessazioni previste e della scarsa prevedibilità dell'effetto combinato delle disposizioni in materia pensionistica e delle dimissioni volontarie (che alle stesse per lo più si collegano e che hanno sempre rappresentato in passato una quota considerevole delle cessazioni totali<sup>12</sup>) si ritiene di poter ipotizzare 280 cessazioni nel 2017, 340 nel 2018 e 340 nel 2019, per un totale di 960 uscite nel triennio.

Sommando alle carenze registrate a fine 2016 (che come detto equivalgono a 1.637 unità) le uscite che verosimilmente si verificheranno nel corso del triennio 2017-2019 (960 unità), si perviene alla stima di una carenza complessiva a fine 2019 rispetto alla attuale dotazione organica pari a 2.597 unità (di cui 1.366 di terza area, 1.181 di seconda area e 50 di prima area).

A fine 2016 la carenza di personale risulta così ripartita: 914 unità di terza area, 689 unità di seconda area e 34 unità di prima area.

Nel corso del 2017 si prevede di acquisire in terza area vincitori/idonei di concorsi già espletati da altre Amministrazioni come già programmato lo scorso anno. A fine 2016 questa

---

<sup>11</sup> Art. 1, comma 216, Legge n.208/2015: *"Nell'ottica di favorire il ricambio generazionale e l'immissione nella pubblica amministrazione di personale altamente qualificato, oltre al reclutamento di professori e ricercatori previsto dai commi da 207 a 212 e dai commi da 247 a 252 e dei dirigenti vincitori di procedure selettive già gestite dalla Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA), le facoltà assunzionali nel triennio 2016-2018 delle amministrazioni dello Stato sono prioritariamente finalizzate all'assunzione di cinquanta dirigenti mediante apposita procedura selettiva gestita dalla SNA e di cinquanta unità nei profili iniziali della carriera prefettizia, nonché di dieci avvocati dello Stato e dieci procuratori dello Stato. Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono individuati i criteri della procedura selettiva e della ripartizione tra le amministrazioni interessate del personale dirigenziale."*

<sup>12</sup> Negli ultimi sei anni (2011-2016) le cessazioni per dimissioni hanno rappresentato in media il 57% del totale delle cessazioni registrate.

Agenzia, seguendo il dettato dell'articolo 1, comma 5, del decreto legge 192/2014<sup>13</sup>, ha fatto asseverare le risorse relative alle cessazioni degli anni 2012 e 2013 al fine di richiedere le prescritte autorizzazioni per l'assunzione, nel 2017, di complessivi 130 vincitori di concorso banditi da altre amministrazioni.<sup>14</sup>

È stato inoltre previsto l'utilizzo delle risorse derivanti dal combinato disposto di cui all'articolo 1, comma 4, del decreto legge 29 dicembre 2011, n. 201, convertito dalla legge 24 febbraio 2012, n. 14, e all'articolo 1, comma 346, lettera e), della legge 24 dicembre 2007, n. 244 per l'assunzione di 80 unità di personale così ripartite:

- 18 funzionari di terza area, F3, idonei al concorso a 13 posti di direttore bandito dall'ex AAMS;
- 50 chimici da inquadrare in terza area - F1) vincitori di apposita selezione, da delegare al Dipartimento della Funzione Pubblica - RIPAM;
- ulteriori 12 idonei di graduatorie di altre amministrazioni con professionalità di statistico o di amministrativo da inquadrare in terza area, F1.

Le assunzioni di cui sopra si definiranno nel corso del 2017 per 30 unità; quanto alla procedura di reclutamento per 50 chimici, che potrà essere bandita solo successivamente alla definizione della prescritta procedura di mobilità intercompartimentale<sup>15</sup> di prossimo avvio, se ne ipotizza la conclusione nel corso del 2018 con l'ingresso dei relativi vincitori.

L'Agenzia prevede altresì di acquisire, sempre nel corso del 2018, 50 ingegneri (per i quali risulta già autorizzata con D.P.C.M. 10 marzo 2011<sup>16</sup> e con D.P.C.M. 29 luglio 2014) attraverso una procedura concorsuale gestita da Funzione pubblica, essendo già stata espletata la procedura di mobilità che si concluderà con l'ingresso di 13 ingegneri nel mese di marzo 2017.

---

<sup>13</sup> L'articolo 1, comma 5, del decreto legge 192/2014 statuisce che *"Le risorse per le assunzioni prorogate ai sensi del comma 1, lettera b) e del comma 2, per le quali, alla data di entrata in vigore del presente decreto, non è stata presentata alle amministrazioni competenti la relativa richiesta di autorizzazione ad assumere, sono destinate, previa ricognizione da parte della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, a realizzare percorsi di mobilità a favore del personale degli enti di area vasta in ragione del riordino delle funzioni ai sensi della legge 7 aprile 2014, n. 56. Sono fatte salve, in ogni caso, le assunzioni in favore dei vincitori di concorso, del personale di cui all'articolo 3 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e di quello non amministrativo degli enti di ricerca."*

<sup>14</sup> Questa Agenzia stipulerà appositi accordi con le amministrazioni in argomento avvalendosi della facoltà di cui all'art. 3, comma 61, della legge 24 dicembre 2003, n. 350 che statuisce: *"... (omissis) ... In attesa dell'emanazione del regolamento di cui all'articolo 9 della legge 16 gennaio 2003, n. 3, le amministrazioni pubbliche ivi contemplate, nel rispetto delle limitazioni e delle procedure di cui ai commi da 53 a 71, possono effettuare assunzioni anche utilizzando le graduatorie di pubblici concorsi approvate da altre amministrazioni, previo accordo tra le amministrazioni interessate"*.

<sup>15</sup> Di cui all'art. 30, comma 2 bis, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

<sup>16</sup> D.P.C.M. rimodulato con note della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica, n. 6403 del 7 febbraio 2013, e del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento della Ragioneria Generale - I.G.O.P., n. 15831 del 26 febbraio 2013.

Tali acquisizioni (pari a 173 unità<sup>17</sup> di terza area nel 2017 e 100 unità<sup>18</sup> nel 2018) rientrano in un più ampio e articolato programma assunzionale avviato lo scorso anno che sarà condotto a termine nell'anno 2019, attraverso l'ingresso di ulteriori 107 unità di personale di terza area, di cui parte idonee di concorsi per i profili di chimico e ingegnere banditi dal Dipartimento della Funzione Pubblica - RIPAM e parte idonee di concorsi per professionalità amministrative banditi da altre amministrazioni.

È peraltro intendimento di questa Agenzia prendere parte in modo cospicuo anche nel 2017 all'importante operazione di ricollocazione di personale condotta dal Dipartimento della Funzione Pubblica in attuazione delle disposizioni relative alla riallocazione del personale soprannumerario degli enti di area vasta tra le pubbliche amministrazioni. Le acquisizioni per mobilità di cui trattasi possono difatti essere di ausilio per mantenere inalterati i livelli di operatività di questa Agenzia che da anni registra una continua e significativa riduzione del proprio personale.

L'Agenzia - che a fine 2016 aveva formalizzato la propria disponibilità all'acquisizione di 171 unità provenienti da Enti di Area Vasta, Croce Rossa Italiana ed ENIT (56 di terza area e 115 di seconda area)<sup>19</sup> - si vedrà assegnare il 1° febbraio 2017 solo 86 unità di personale, 21 di terza area provenienti dagli Enti di Area Vasta, 63 di seconda area dalla Croce Rossa Italiana e 2 di terza area dall'ENIT. Ulteriori 3 unità di seconda area verranno acquisite nel 2017 in attuazione di processi di mobilità ai sensi di normativa speciale.

All'attualità non è comunque possibile disporre dei finanziamenti (e dei posti) riservati alle descritte operazioni di ricollocazione di personale eccedentario, in quanto il Dipartimento della Funzione Pubblica ha previsto una ulteriore fase volta a ricollocare i dipendenti non assegnati finora.

Al termine di tale ulteriore fase (fase 3) e, comunque, solo dopo nulla osta del menzionato Dicastero, si potrà prevedere di dar corso anche ad altre e più significative azioni di mobilità per complessive 1.200 unità nel biennio 2018-2019 (800 unità in terza area e 400 in seconda area). Si fa

---

<sup>17</sup> Le complessive 173 nuove unità corrispondono a: 130 vincitori di concorsi banditi da altre amministrazioni (assunzioni finanziate con le risorse relative alle cessazioni degli anni 2012 e 2013); 30 idonei di concorsi (assunzioni finanziate con l'utilizzo delle risorse derivanti dal combinato disposto di cui all'articolo 1, comma 4, del decreto legge 29 dicembre 2011, n. 201, convertito in legge 24 febbraio 2012, n. 14, e all'articolo 1, comma 346, lettera e), della legge 24 dicembre 2007, n. 244) e 13 unità di professionalità tecnica acquisite per mobilità.

<sup>18</sup> 50 ingegneri e 50 chimici da inquadrare nella terza area funzionale.

<sup>19</sup> Calcolo effettuato dal sistema applicando alle cessazioni, verificatesi nel 2014 e previste per il 2015, gli oneri medi di comparto, tenendo conto delle percentuali di turn-over individuate dalla normativa vigente e, in via prudenziale, per l'anno 2016, delle percentuali indicate dal disegno di legge di stabilità per lo stesso anno.

rimando al prospetto n. 4 "Piano strategico triennale 2017-2019" del presente Piano per indicazioni riguardanti la ripartizione di tali azioni di mobilità tra le due annualità interessate.

Per tener conto dell'eventuale stabilizzazione di personale acquisito in posizione di comando si prevede l'ingresso in terza area di 3 unità nel 2017, 3 unità nel 2018 e 10 unità nel 2019; in seconda area di 1 unità nel 2017, 3 unità nel 2018 e 8 unità nel 2019 e in prima area di 1 unità nel 2019.

Nell'arco del triennio 2017-2019 l'Agenzia non mancherà di dar corso alle acquisizioni di personale appartenente alle categorie protette, che sempre risultano sottratte ai vincoli assunzionali e che vengono stimate in 80 unità, di cui 78 di seconda area (61 unità per il 2017, 9 unità per il 2018 e 8 unità per il 2019) e 2 unità di prima area nel 2017.

Le azioni di acquisizione pianificate consentirebbero di avere a fine 2019 un numero di dipendenti in organico pari a 11.761 unità. La carenza complessiva di personale di livello non dirigenziale si dovrebbe pertanto ridurre da 1.637 unità a fine 2016 a 819 stimate a fine 2019 (di cui 147 unità di terza area, 625 di seconda area e 47 di prima area).

Un risultato anche migliore in termini di riduzione delle carenze di personale potrebbe essere conseguito in ragione di quanto previsto dall'art. 1, comma 365, della legge 11 dicembre 2016, n. 232, che ha disposto l'istituzione, nello stato di previsione del Ministero dell'Economia e delle Finanze, di un fondo di 1.480 milioni di euro per l'anno 2017 e di 1.930 milioni di euro a decorrere dall'anno 2018 con finalità, tra le altre, di finanziamento delle assunzioni di personale a tempo indeterminato - in aggiunta alle facoltà assunzionali ordinarie previste dalla legislazione vigente - per le indifferibili esigenze di servizio di particolare rilevanza e urgenza in relazione agli effettivi fabbisogni delle Amministrazioni dello Stato.

La medesima norma ha disposto la "*definizione per l'anno 2017 e a decorrere dall'anno 2018*" di tale finanziamento, da ripartire fra le Amministrazioni ivi individuate (Amministrazioni fra cui figura questa Agenzia) con decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la semplificazione e la Pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, sentiti i Ministri dell'Interno e della Difesa.

L'Agenzia potrebbe dunque far utilmente ricorso anche a queste ulteriori risorse, al momento non quantificabili, per colmare ulteriori carenze registrate.

La politica di acquisizione non prevede la copertura integrale delle carenze, in considerazione anche della complementare possibilità di valutare un'utilizzazione più flessibile del personale interno nell'ambito del fabbisogno generale.



## 6. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE

Nel triennio 2017-2019 l'Agencia orienterà la formazione e lo sviluppo del personale in funzione degli obiettivi istituzionali e della missione prioritaria di facilitare gli adempimenti tributari e migliorare la *compliance* volontaria dei contribuenti e/o operatori economici. La pianificazione delle attività formative tiene, altresì, conto dei fabbisogni generati dall'ordinaria attività operativa nonché dell'esigenza di promuovere la fungibilità del personale nei diversi settori, sia per incrementare le possibilità di rotazione, come richiesto dalla normativa anticorruzione, sia per continuare ad accompagnare il processo di riorganizzazione che si è completato da poco con l'unificazione delle due sezioni del ruolo del personale dell'Agencia. Allo stesso tempo viene garantita la formazione per l'inserimento del personale neo-assunto.

Si conferma per il triennio l'impegno a incrementare la qualità della formazione e quello volto alla razionalizzazione delle attività (che ha consentito sin qui di conseguire significative economie). In coerenza con tale impegno, prosegue nel prossimo triennio la rivisitazione della gestione delle attività formative nell'ambito dell'area monopoli finalizzata a potenziare la formazione di natura tecnica organizzata presso le strutture periferiche, piuttosto che concentrare l'erogazione dei corsi presso la sede centrale.

Si continua a favorire le iniziative formative relative all'area di intervento "specialistica" rispetto a quelle inerenti la formazione di base. Per quest'ultima linea formativa si preferiscono corsi in piattaforma e-learning con l'obiettivo di favorire l'informazione di base a tutti i dipendenti con particolare riguardo ai temi dell'etica, della valutazione, dell'anticorruzione.

La "formazione specialistica" continua a essere strutturata dando maggior rilievo alle attività di tipo altamente tecnico finalizzate a facilitare l'avvicendamento e la rotazione del personale impiegato nelle attività operative in coerenza con le iniziative previste nell'ambito del Piano anticorruzione.

Ulteriore sviluppo interesserà la valutazione dell'attività formativa, già impostata nei trascorsi esercizi. Alla verifica *ex ante*, strumentale ad affinare la fase della pianificazione, è stata già affiancata in alcuni ambiti di natura prevalentemente tecnica una analisi dell'efficacia della formazione *ex post*, al fine di verificare l'effettivo impatto dell'azione formativa sulle attività e sull'organizzazione dell'Agencia. Nel corso del 2016 sono stati già raccolti i dati relativi a specifici indicatori quali-quantitativi per monitorare l'efficacia della formazione quale contributo volto ad

assicurare un'adeguata rotazione del personale anche ai fini della prevenzione della corruzione. Nel corso del 2017 l'Agenzia intende proseguire la sperimentazione del modello, affinare gli indicatori utilizzati o individuarne ulteriori, anche focalizzando l'attenzione su alcune strutture pilota.

<b>Tab. 1- Prospetto consistenza media personale per gli anni 2017/2016</b>			
<b>Agenzia delle Dogane e dei Monopoli</b>			
<b>Consistenza media del personale in anni persona</b>	<b>Piano 2017</b>	<b>Piano 2016</b>	<b>Variazione</b>
Dirigenti	158	142	11,3%
Totale Area 3°	6.087	5.651	7,7%
Totale Area 2°	4.689	5.080	-7,7%
Totale Area 1°	175	176	-0,6%
Distaccati/esoneri	174	186	-6,5%
<b>Totale personale</b>	<b>11.283</b>	<b>11.235</b>	<b>0,4%</b>

<b>Tab. 2 Prospetto ore pro-capite per l'anno 2017</b>			
<b>Agenzia delle Dogane e dei Monopoli</b>			
<b>Tipologia</b>	<b>Previsione del Piano 2016</b>	<b>Previsione del Piano 2017</b>	<b>Variazione</b>
Ore lavorabili lorde	<b>1814</b>	<b>1807</b>	-7
Ore di assenza per ferie	230	230	0
Ore lavorabili	<b>1584</b>	<b>1577</b>	-7
Ore di assenza per malattia	58	58	0
Ore assenze per altre motivazioni	104	138	34
Ore lavorabili ordinarie	<b>1422</b>	<b>1381</b>	-41
Ore di straordinario	150	135	-15
Ore lavorate pro capite	<b>1572</b>	<b>1516</b>	<b>-56</b>

**Tab. 3 - Variazione personale in servizio Anno 2017 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

a	b	c	d		e	f	g	h	i	l	m	o = a + (b - c) + (d - e) + (f - g) + (h - i) + (l - m)
			entrate	uscite								
SITUAZIONE AL 31/12/2016	ENTRATE	USCITE	PASSAGGI D'AREA			Movimenti di personale dell'Agenzia in posizione di comando/ distacco / fuori ruolo		Movimenti di personale proveniente da altra P.P.A.A. in posizione di comando presso l'Agenzia - e ingressi ad altro titolo**		MOVIMENTI del 2017 PER PASSAGGI DA/VERSO ALTRE AMMINISTRAZIONI		SITUAZIONE AL 31/12/2017
personale in servizio			entrate	uscite		entrate	uscite	entrate	uscite	entrate	uscite	personale in servizio
Dirigenti*	134	80	5					14				223
Terza area	5.984	160	126					55		39		6.112
Seconda area	4.659	61	150					15		67		4.652
Prima area	175	2	4									173
<b>TOTALE</b>	<b>10.952</b>	<b>303</b>	<b>285</b>	-	-	-	-	<b>84</b>	-	<b>106</b>	-	<b>11.160</b>

\* Escluso il Direttore dell'Agenzia

\*\* Relativamente al personale di livello dirigenziale: conferimento incarichi ex art. 19 c. 5 bis e c. 6 d. lgs. 165/2001

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

**Tab. 4 – Piano strategico triennale 2017-2019 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

Area	D.O.	Personale in organico al 31.12.2016	CARENZE fine 2016	USCITE 2017	ENTRATE 2017			Personale in organico al 31.12.2017	CARENZE fine 2017	USCITE 2018	ENTRATE 2018			Personale in organico al 31.12.2018	CARENZE fine 2018	USCITE 2019	ENTRATE 2019			Personale in organico al 31.12.2019	CARENZE fine 2019	CARENZE fine 2016+ uscite
					Assuntivi	Mobilità	Passaggi di area				Assuntivi	Mobilità	Passaggi di area				Assuntivi	Mobilità	Passaggi di area			
TERZA AREA	6.990	6.076	914	126	160	39	6.149	841	160	100	403	6.492	498	166	107	410	6.843	147	1.366			
SECONDA AREA	5.380	4.691	689	150	61	67	4.669	711	172	9	203	4.709	671	170	8	208	4.755	625	1.181			
PRIMA AREA	210	176	34	4	2	-	174	36	8	-	-	166	44	4	1	-	163	47	50			
<b>TOTALE AREE</b>	<b>12.580</b>	<b>10.943</b>	<b>1.637</b>	<b>280</b>	<b>223</b>	<b>106</b>	<b>10.992</b>	<b>1.588</b>	<b>340</b>	<b>109</b>	<b>606</b>	<b>11.367</b>	<b>1.213</b>	<b>340</b>	<b>115</b>	<b>619</b>	<b>11.761</b>	<b>819</b>	<b>2.597</b>			

**Tab. 5 – Posizioni dirigenziali 2017-2019 – Agenzia delle Dogane e dei Monopoli**

Qualifica	Uffici Istituiti ****	Personale in servizio al 31.12.2016	CARENZE fine 2016	USCITE 2017	ENTRATE 2017		Mobilità o Incarichi di fascia a dirigenti di I fascia - art. 19 c. 5 bis e c. 6	Personale in servizio al 31.12.2017	CARENZE fine 2017	USCITE 2018	ENTRATE 2018		Mobilità o Incarichi di fascia a dirigenti di I fascia - art. 19 c. 5 bis e c. 6	Personale in servizio al 31.12.2018	CARENZE fine 2018	USCITE 2019	ENTRATE 2019		Mobilità o Incarichi di fascia a dirigenti di I fascia - art. 19 c. 5 bis e c. 6	Personale in servizio al 31.12.2019	CARENZE fine 2019
					Assuntivi	Mobilità					Assuntivi	Mobilità					Assuntivi	Mobilità			
DIRIGENTI I Fascia*	25	21	4	1	0	2	22	3	1	0	2	23	2	2	0	2	23	2			
DIRIGENTI II Fascia**	254	113	141	4	80	12	201	53	3	0	0	198	56	5	61	254	-				
DIRIGENTI	<b>279</b>	<b>134</b>	<b>145</b>	<b>5</b>	<b>80</b>	<b>14</b>	<b>223</b>	<b>56</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>221</b>	<b>58</b>	<b>7</b>	<b>61</b>	<b>277</b>	<b>2</b>				

\* Escluso il Direttore dell'Agenzia

\*\* Sono esclusi i 4 dirigenti con incarico di prima fascia (inclusi tra quelli di I fascia) e i 4 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5 bis e comma 6

\*\*\* Gli uffici di seconda fascia istituiti sono 254 a fronte di una dotazione organica di 286 unità. Le posizioni dirigenziali di prima fascia istituite sono 25 (di cui 23 di dotazione organica e 2 ex tra dotazione organica).

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

Area	Programma 2017	Distribuzione % sul totale ore
<b>TOTALE MISSIONI</b>	<b>16.973.865</b>	<b>100,0%</b>
<b><u>Area Gestione tributi e servizi</u></b>	<b>6.206.260</b>	<b>36,6%</b>
GESTIONE DEL TRIBUTO	5.017.773	29,6%
SERVIZI AI CITTADINI, ENTI E ALTRE PP.AA.	1.023.859	6,0%
SERVIZI DI MERCATO	164.628	1,0%
<b><u>Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi</u></b>	<b>6.362.594</b>	<b>37,5%</b>
VIGILANZA E CONTROLLI	4.676.595	27,6%
<i>di cui dedicate ad attività di PG (AF05.01P02)</i>	223.259	1,3%
ANTIFRODE	1.065.943	6,3%
CONTENZIOSO	620.056	3,7%
<b><u>Governo</u></b>	<b>1.694.542</b>	<b>10,0%</b>
<b><u>Supporto</u></b>	<b>2.255.498</b>	<b>13,3%</b>
<b><u>Area Investimento</u></b>	<b>454.971</b>	<b>2,7%</b>
INNOVAZIONE	252.970	1,5%
FORMAZIONE	202.001	1,2%

## 7. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA

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

**Tab. 7 – Costi di funzionamento**

<b>COSTI CORRENTI 2017</b>	<b>€/mln</b>
Costi della produzione	107,0
Costi del personale	638,0
Costi generali	64,0
<b>Totale</b>	<b>809,0</b>

## Costi del personale ripartiti per qualifica – Agenzia delle dogane e dei monopoli

\*

Qualifica	Budget 2016	Totale costi previsti 2017
<b>Totale Dirigenti (A)</b>	<b>€ 18.755.000</b>	<b>€ 29.860.152</b>
Dirigenti	€ 18.755.000	€ 20.601.250,91
Incarichi provvisori	€ -	€ 9.258.900,91
<b>Personale non dirigente a tempo indeterminato (B)</b>	<b>€ 491.408.000</b>	<b>€ 485.739.848</b>
Area terza	€ 280.676.500	€ 292.885.737,34
Area seconda	€ 204.853.500	€ 186.984.988,02
Area prima	€ 5.878.000	€ 5.869.122,82
<b>Dirigenti e personale a tempo determinato (è un di cui di A)</b>	<b>€ 1.721.500</b>	<b>€ 11.662.330</b>
Dirigenti con contratti a tempo determinato**	€ 1.721.500	€ 11.662.330,28
Personale con contratti a tempo determinato	€ -	€ -
<b>TOTALE (A+B)</b>	<b>€ 510.163.000</b>	<b>€ 515.600.000</b>
Tirocinanti	€ -	€ -
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>€ 510.163.000</b>	<b>€ 515.600.000</b>

\* Gli importi sono indicati al lordo degli oneri riflessi.

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

## 8. PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano degli investimenti per il triennio 2017-2019 rappresenta l'impegno che l'Agenzia profonde nelle politiche di innovazione e sviluppo a sostegno dei processi di modernizzazione dell'organizzazione e di miglioramento della qualità dei servizi.

Le esigenze di sviluppo dell'Agenzia sono articolate in macroaree di intervento che contengono la descrizione delle iniziative progettuali, degli interventi specifici previsti, i benefici e i risultati attesi, le finalità, le modalità di attuazione ed i costi previsti per il triennio. La previsione di spesa costituisce limite di impegno solo per il 2017 in quanto, per i due anni successivi, i dati indicati nel piano devono essere intesi come proiezioni variabili in funzione del grado di realizzazione degli interventi pianificati e delle risorse che si renderanno effettivamente disponibili nei corrispondenti esercizi finanziari.

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

La strutturazione del Piano consente di declinare le strategie evolutive raccordando gli investimenti agli obiettivi strategici dell'intera Agenzia e di misurare lo stato di sviluppo delle iniziative innovative.

Le attività progettuali a contenuto ICT previste nel Piano sono finalizzate a realizzare il miglioramento dei processi operativi e a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, per ottimizzare le risorse e migliorare la qualità complessiva del servizio telematico.

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

Nello specifico, il Piano degli Investimenti per il triennio 2017-2019 è articolato nelle seguenti macroaree:

- *"Progetti di evoluzione del sistema informativo"*: per l'Area Dogane sono ricomprese le attività inerenti l'innovazione del patrimonio informativo, al fine di migliorare la comunicazione istituzionale, incrementare l'efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale e sviluppare ulteriormente la digitalizzazione dei processi doganali. Per l'Area Monopoli tali progetti comprendono le attività inerenti l'innovazione e lo sviluppo del sistema informatico di ausilio alle attività istituzionali in materia di giochi e di tabacchi, nonché quelle finalizzate a potenziare i servizi on-line di comunicazione e supporto agli utenti interni ed esterni e ad ottimizzare i servizi e i costi di gestione del personale. Per entrambe le Aree sono, altresì, inclusi anche gli interventi di potenziamento degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso tenuto conto che, all'interno di un progetto pluriennale, sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi.



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

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

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

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

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

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

### **Progetti per la messa in qualità dei laboratori chimici delle dogane**

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali finalizzate a:

- ✓ aggiornare e potenziare le dotazioni strumentali dei Laboratori chimici dell’Agenzia al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci;
- ✓ promuovere e sviluppare l’utilizzo di laboratori mobili che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo. Lo sviluppo e l’utilizzo dei laboratori mobili ha assunto importanza strategica anche per la Commissione Europea (DG-TAXUD) nel quadro delle misure di rafforzamento per la sicurezza dei mercati e dei cittadini.

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

Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- ✓ *Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale* che mira ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a garantire la regolare operatività degli Uffici;
- ✓ *Potenziamento delle attività di controllo* volto ad innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari da parte degli Uffici delle Dogane, attraverso la dotazione e l’impiego di apposita strumentazione tecnica.

\*\*\*\*\*

Nella successiva tabella si riporta il Piano del fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2017-2019:

IMPEGNI ECONOMICI	Importi in milioni di € (IVA inclusa)			
	2017	2018	2019	Totale
TIPOLOGIA ATTIVITÀ				
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	<b>49,1</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>147,1</b>
Messa in qualità dei laboratori chimici	<b>3,3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7,3</b>
Qualificazione del patrimonio	<b>47,6</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>90,6</b>
Totale	<b>100,0</b>	<b>80</b>	<b>65</b>	<b>245</b>

