

Prot.: [come da segnatura]

Roma, [come da segnatura]

A: OO.SS NAZIONALI DELL'AREA
FUNZIONI CENTRALI:
CISL FP
CIDA
UIL PA
DIRSTAT-FIALP
UNADIS

A: RSA FP CGIL

A: OO.SS. NAZIONALI DEL COMPARTO
FUNZIONI CENTRALI:
CISL FP
UIL PA
CONFSAL-UNSA
FLP
CONFINTESA FP

E p.c. A: UFFICIO DEL DIRETTORE OPERATIVO
PER IL COORDINAMENTO DELLE
STRUTTURE DI VERTICE

OGGETTO: Convenzione tra il Ministro dell'economia e delle finanze e l'Agenzia delle dogane e dei monopoli per il triennio 2026-2028. Trasmissione articolato e relativi allegati.

Secondo quanto dettato dagli articoli 4 dei Contratti collettivi nazionali di lavoro del personale dell'Area e del Comparto Funzioni centrali, rispettivamente sottoscritti il 28 ottobre 2025 e il 27 gennaio 2025, si trasmette il testo dello schema di Convenzione per il triennio 2026-2028 tra il Ministero dell'economia e delle finanze e l'Agenzia delle dogane e dei monopoli.

IL DIRETTORE CENTRALE
Salvatore Roberto Micciché

Allegati: 1

SALVATORE
ROBERTO
MICCICHE'
Agenzia delle
dogane e dei
monopoli
19.05.2026
17:33:00
GMT+02:00



00143 – Roma, Via Mario Carucci, 71
+39 06 5024 6554
e-mail: dir.pers.aagg-relsindacali@adm.gov.it



CONVENZIONE TRIENNALE PER GLI ESERCIZI 2026-2028

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

SOMMARIO

ARTICOLO 1 DEFINIZIONI.....	4
ARTICOLO 2 DURATA E OGGETTO	5
ARTICOLO 3 IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA	6
ARTICOLO 4 IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO	18
ARTICOLO 5 MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE	21
ARTICOLO 6 CONTROVERSIE.....	22

ALLEGATI

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

ALLEGATO 2 – *PIANO DELL'AGENZIA*

ALLEGATO 3 – *VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE*

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

Il Ministro dell'economia e delle finanze, e per esso il Vice Ministro

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli, rappresentata dal Direttore

STIPULANO E CONVENGONO QUANTO SEGUE:

ARTICOLO 1

DEFINIZIONI

1. Ai sensi della presente Convenzione si intendono:

- a) Ministro: il Vice Ministro dell'economia e delle finanze, ai sensi delle deleghe attribuite con il decreto del Presidente della Repubblica 11 novembre 2022 a norma dell'articolo 10, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, registrato alla Corte dei conti il 14 novembre 2022;
- b) Ministero: Ministero dell'economia e delle finanze nelle sue articolazioni centrali;
- c) Direttore dell'Agenzia: Direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli;
- d) Agenzia o ADM: Agenzia delle dogane e dei monopoli;
- e) Dipartimento: Dipartimento delle finanze;
- f) D.lgs. 300/1999: decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante *"Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"*;
- g) L. 212/2000: legge 27 luglio 2000, n. 212, recante *"Disposizioni in materia di statuto dei diritti del contribuente"* e successive modificazioni;
- h) D.lgs. 165/2001: decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante *"Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"*;
- i) Legge finanziaria 2006: legge 23 dicembre 2005, n. 266, recante *"Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato"*;
- j) D.lgs. 150/2009: decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*;
- k) D.lgs. 157/2015: decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 157, recante *"Misure per la revisione della disciplina dell'organizzazione delle agenzie fiscali, in attuazione dell'articolo 9, comma 1, lettera h), della legge 11 marzo 2014, n. 23"* e successive modificazioni;
- l) D.P.C.M. 158/2016: decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 15 giugno 2016, n. 158, *"Regolamento recante determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali"*;

- m) D.L. 193/2016: decreto-legge 22 ottobre 2016, n. 193, convertito, con modificazioni, dalla legge 1° dicembre 2016, n. 225, recante *"Disposizioni urgenti in materia fiscale e per il finanziamento di esigenze indifferibili"*;
- n) Legge di bilancio per l'anno 2026: legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante *"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028"*;
- o) Legge 111/2023: legge 9 agosto 2023, n. 111, recante *"Delega al Governo per la riforma fiscale"*, e successive modificazioni;
- p) D.L. 104/2020: decreto-legge 14 agosto 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, recante *"Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia"*;
- q) D.P.C.M. 103/2019: decreto del Presidente del Consiglio dei ministri n. 103 del 26 giugno 2019, recante *"Regolamento di organizzazione del Ministero dell'economia e delle finanze"* come successivamente modificato;
- r) D.M. 30 dicembre 2025: decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 30 dicembre 2025, recante *"Ripartizione in capitoli delle Unità di voto parlamentare relative al bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e per il triennio 2026-2028"*;
- s) PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- t) Statuto dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli deliberato dal Comitato di gestione in data 12 luglio 2021;
- u) Atto di indirizzo del Ministro dell'Economia e delle Finanze per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2026-2028, ai sensi dell'articolo 59 del D.lgs. 300/1999, adottato il giorno 25 febbraio 2026.

ARTICOLO 2

DURATA E OGGETTO

1. La presente Convenzione regola, per il periodo 01/01/2026 – 31/12/2028, i rapporti tra Ministero e Agenzia in attuazione dell'articolo 59, commi 2, 3 e 4, del D.lgs. 300/1999, delle disposizioni contenute nell'articolo 1, commi da 2 a 7, del D.lgs. 157/2015 e degli indirizzi pluriennali contenuti

nell'Atto di indirizzo.

2. La Convenzione è composta dal presente articolato e dagli allegati *"Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia"*, *"Piano dell'Agenzia"*, *"Valutazione della performance e sistema incentivante dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli"* e *"Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati"*.

ARTICOLO 3

IMPEGNI ISTITUZIONALI DELL'AGENZIA

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

a) **AREA DOGANE**

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

1. servizi - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali minimizzando costi e oneri burocratici.

L'Agenzia attuerà gli interventi necessari alla telematizzazione delle procedure e degli istituti doganali previsti dal nuovo codice doganale per ampliare i servizi erogati ai contribuenti/utenti, migliorarne la qualità e semplificarne le modalità di fruizione. Per misurare e valutare il raggiungimento di tali importanti obiettivi, l'Agenzia orienterà la propria attività verso l'efficientamento e l'evoluzione tecnologica della procedura di *Tax Refund*, nonché il potenziamento delle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria. La riduzione dei tempi di risposta alle istanze e di

rilascio delle autorizzazioni e **delle informazioni doganali in materia di origine (IVO)** – con conseguente creazione di un ecosistema di fiducia reciproca e di cooperazione, nell’ottica di un approccio partenariale chiamato a favorire l’adozione di pratiche commerciali responsabili e sostenibili – rappresenterà un volano per la crescita economica e l’innovazione. In tale contesto, rivestono un ruolo strategico anche le **informazioni tariffarie vincolanti (ITV)**, strumento preventivo a supporto della corretta applicazione della normativa doganale da parte degli operatori economici, finalizzate ad assicurare una classificazione doganale uniforme, migliorare la fluidità dei traffici internazionali e rafforzare la competitività degli stessi. L’Agenzia continuerà, inoltre, a favorire la diffusione della conoscenza nel territorio nazionale dell’istituto **AEO (operatore economico autorizzato)**, programma unionale di *compliance* doganale, incrementando la competitività delle imprese nazionali *compliant* e agevolando l’emersione delle basi imponibili ai fini del dazio e dell’IVA, nonché potenziando il personale dedicato a tale attività e rafforzando l’interoperabilità delle banche dati a supporto delle attività di controllo preventivo. Sarà prestata, quindi, particolare attenzione all’efficace comunicazione dei vantaggi e delle semplificazioni dedicate agli Operatori AEO, con particolare riferimento allo sdoganamento centralizzato nazionale e unionale e all’iscrizione nelle scritture del dichiarante, nonché alle altre semplificazioni previste dal Codice Doganale dell’Unione, che garantiscono oggettivi vantaggi alle aziende nazionali in termini di competitività. Una volta concluso l’*iter* di approvazione del nuovo CDU, sarà dato risalto ai nuovi istituti previsti dallo stesso, avendo cura di comunicare le novità introdotte. Sarà data, infine, maggiore rilevanza agli strumenti in corso di istituzione, quali:

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

altre agenzie, organismi e reti quali Europol, Frontex o Echa;

2. controlli - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali

L'Agenzia contrasterà l'evasione tributaria e gli illeciti extra-tributari nei settori di competenza, da un lato, intensificando il coordinamento con le amministrazioni doganali europee anche attraverso la razionalizzazione delle procedure amministrative dello **Sportello Unico Doganale e dei Controlli (S.U.DO.CO.)** e, dall'altro, ottimizzando il numero dei controlli in modo da bilanciare adeguatamente le esigenze di presidio e la qualità ed efficacia degli accertamenti anche attraverso il citato S.U.DO.CO. In particolare, **sarà aumentata la frequenza dei controlli**, soprattutto per i settori di attività a maggior rischio di evasione, come nel caso dell'IVA *Intra e Plafond*. In tale contesto, si rafforzeranno le **iniziative congiunte con la Guardia di Finanza e con l'Agenzia delle entrate per potenziare le attività di analisi congiunta del rischio** finalizzate a contrastare l'evasione in modo mirato e agevolare il coordinamento delle attività.

In particolare, assicurerà:

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

conseguente implementazione dei profili di rischio, anche in sinergia con le altre amministrazioni;

- b. un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano nell'ambito delle transazioni commerciali *on-line* con Paesi al di fuori della UE e il presidio del settore dell'*e-commerce* riconsiderando le procedure doganali per i controlli e assicurando la riscossione dei **dazi** e dell'**IVA all'importazione** a motivo del progressivo aumento delle transazioni di commercio elettronico;
- c. il potenziamento degli strumenti di **contrasto al contrabbando**, alla **contraffazione** e a tutti i **traffici illeciti** nonché ogni necessaria azione a tutela dell'ambiente, della sicurezza e della salute dei consumatori e del ***made in Italy***, anche mediante lo sviluppo di forme di collaborazione con le amministrazioni competenti, ivi compresa l'interoperabilità dei sistemi, e tecniche di analisi avanzata dei dati e di modelli predittivi, attraverso l'implementazione del sistema di gestione dei rischi, per consentire la sempre più puntuale identificazione delle minacce, prevenendo così le possibili frodi anche nel settore extratributario;
- d. il rafforzamento, nell'ambito del settore valutario, del presidio e del contrasto ai fenomeni illeciti connessi alle movimentazioni di denaro contante, anche attraverso progetti pilota basati su sistemi di intelligenza artificiale.

Inoltre, l'Agenzia coopererà con le Forze di polizia per il rafforzamento del dispositivo di prevenzione degli illeciti, garantendo, al contempo, il necessario supporto informativo all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) e alle altre autorità amministrative. Nei limiti delle proprie specifiche attribuzioni di polizia giudiziaria, assicurerà il dovuto supporto alla Procura europea (*European Public Prosecutor's Office*), alla Direzione nazionale antimafia e antiterrorismo (DNAA) e alle altre Autorità giudiziarie.

L'Agenzia rafforzerà, infine, l'attività a **tutela del credito unionale** attraverso: il maggiore ricorso all'obbligo di prestazione di garanzia nell'ambito dei controlli in linea nelle operazioni doganali ritenute particolarmente a rischio; il potenziamento dei controlli a posteriori e delle misure di salvaguardia del credito unionale nella fase contenziosa, amministrativa o giurisdizionale; l'efficientamento dell'attività di collaborazione e condivisione delle informazioni in materia di controllo delle risorse proprie tradizionali

(RPT) con altri Organi dell'Amministrazione finanziaria, così da adottare le misure necessarie per eseguire l'accertamento e contabilizzazione dei diritti il più rapidamente possibile.

b) **AREA ACCISE**

In tale area di intervento, suddivisa in due settori operativi, quello relativo alle accise sui prodotti energetici e alcolici e quello connesso ai tabacchi lavorati e ai prodotti ad essi correlati, l'Agenzia proseguirà, nell'ambito del governo del settore, a realizzare azioni volte a fornire servizi di assistenza agli operatori economici, in un'ottica *customer oriented*, volta ad aumentare la *compliance* dei contribuenti, nonché a svolgere controlli ai fini della tutela erariale, come di seguito specificate.

Per quanto riguarda **il settore energie e alcoli** saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

3. servizi energie e alcoli – Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole

L'Agenzia adotterà le iniziative necessarie a garantire la compiuta attuazione delle modifiche al decreto legislativo n. 504 del 1995, introdotte dal decreto legislativo n. 43 del 2025, con particolare riguardo al **settore dell'energia elettrica e del gas naturale**, profondamente innovato in linea con i dettami della legge delega per la riforma fiscale n. 111 del 2023.

In tale contesto, l'Agenzia fornirà il proprio **contributo alla predisposizione dei decreti attuativi** previsti dal decreto legislativo suddetto, adotterà i necessari **atti di prassi** a corredo delle modifiche normative e provvederà, inoltre, a garantire la più ampia **assistenza agli operatori interessati** nella fase di transizione dalla disciplina previgente alla riforma fiscale a quella da essa derivante. Inoltre, semplificherà gli adempimenti tributari e migliorerà la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti, anche attraverso il potenziamento del sistema informativo, nonché attraverso le **iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria** per promuovere l'adesione a tali strumenti di semplificazione, e per raccogliere contributi finalizzati a migliorare le procedure nel settore, nonché mediante la **riduzione dei tempi di risposta ai quesiti in materia tributaria**. Sempre nell'ottica dell'estensione della compliance,

verranno, inoltre, potenziati i servizi di **vigilanza sugli operatori della filiera di carburanti**, attraverso l'effettuazione di **bilanci di materia sui depositi e sugli impianti di distribuzione**, nonché mediante **verifiche sui sistemi informatizzati di controllo dei serbatoi di stoccaggio**;

4. controlli energie e alcoli - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio

L'Agenzia assicurerà un elevato livello di contrasto agli illeciti nel settore, **anche in collaborazione con l'Agenzia delle entrate** relativamente all'IVA dovuta dai depositari fiscali. A tal fine verranno svolte analisi congiunte del rischio, indirizzando gli interventi verso le aree caratterizzate da maggiore probabilità di comportamenti non conformi, nonché sarà monitorata la filiera dei prodotti energetici anche mediante **l'accesso ai dati della fatturazione elettronica** emessa dai venditori di energia elettrica e gas naturale ai consumatori finali. Per potenziare il contrasto all'evasione tributaria nel settore, anche nell'ottica di scongiurare effetti distorsivi sulla concorrenza, **verrà incrementato il numero di verifiche condotte nel settore dei prodotti energetici e alcolici, e sarà monitorato lo stato di avanzamento del controllo sulle dichiarazioni accise relative ai settori di imposta dell'energia elettrica e del gas naturale.**

L'Agenzia procederà secondo programmi di controllo, anche di tipo antifrode, mirati all'**incremento delle verifiche delle istanze di rimborso presentate dagli autotrasportatori sul gasolio da autotrazione**, per finalità antievasione e per contribuire a prevenire e reprimere gli interessi della criminalità organizzata nel settore dell'autotrasporto per conto di terzi, definito come attività maggiormente esposta a rischio di infiltrazione mafiosa dalla lettera h) del comma 53 dell'articolo 1 della legge 6 novembre 2012, n. 190.

Nel medio periodo, il dimensionamento e la qualità dei controlli dovranno essere valutati anche in relazione alla **capacità di accertamento degli imponibili generati dall'economia sommersa e di recupero del tax gap**, come stimato nella Relazione sull'economia non osservata e sull'evasione fiscale e contributiva. A tal fine, in sede di verifica sui risultati di gestione, l'Agenzia, avuto particolare riguardo alle accise sui prodotti energetici, darà evidenza, per i singoli anni di imposta, degli importi accertati e recuperati, anche coattivamente, negli anni successivi.

Verrà, inoltre, potenziato il presidio in tutti gli ambiti di competenza, con particolare riferimento a quelli della commercializzazione e della distribuzione dei carburanti nonché della produzione dei prodotti alcolici.

Saranno infine effettuate **verifiche periodiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica**, al fine di garantire l'accuratezza e l'affidabilità degli strumenti utilizzati dagli operatori del settore presso le officine elettriche.

Per quanto riguarda **il settore tabacchi** lavorati e prodotti correlati saranno perseguiti i seguenti obiettivi:

5. servizi tabacchi - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista

In questo settore, l'Agenzia si impegnerà a semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica di **promozione della compliance volontaria** – soprattutto con riguardo all'evoluzione del mercato dei prodotti del tabacco per effetto dell'introduzione di **prodotti di nuova generazione** – adottando tempestivamente i documenti di prassi e i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa prevista e garantendo un assetto regolatorio efficiente. Realizzerà, inoltre, gli interventi necessari per migliorare la qualità dei servizi offerti, anche **riducendo, attraverso l'implementazione delle procedure telematiche, i tempi di risposta alle istanze degli operatori e quelli di rilascio delle autorizzazioni**.

L'Agenzia continuerà a **vigilare sulla corretta liquidazione e sul versamento delle accise sui tabacchi lavorati e delle imposte di consumo sui prodotti correlati** (prodotti liquidi da inalazione, prodotti contenenti nicotina c.d. nicotine pouches, prodotti solidi da inalazione non contenenti tabacco, prodotti accessori dei tabacchi da fumo) per il consolidamento delle entrate erariali attese. Procederà, inoltre, a monitorare l'andamento del mercato dei citati prodotti, anche al fine di proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità e sul controllo della produzione, distribuzione e circolazione di tali prodotti. Verranno, altresì, effettuate le verifiche sulla conformità degli stessi prodotti rispetto alla normativa nazionale e unionale, sia in relazione alla classificazione e al contenuto che all'etichettatura e al confezionamento. Proseguirà, infine, nell'attività di elaborazione di istruzioni operative finalizzate a una applicazione

uniforme, in ambito nazionale, delle procedure di gestione contabile e di riscossione delle accise, delle altre imposizioni indirette e delle relative sanzioni, curandone il relativo monitoraggio;

6. controlli tabacchi - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore

In tale ambito, l'Agenzia assicurerà il completo presidio del settore, potenziando le verifiche e i controlli sui depositi fiscali e sulla rete distributiva al dettaglio dei tabacchi lavorati – sottoposti ad accisa – e dei prodotti ad essi alternativi o accessori – assoggettati a imposta di consumo – allo scopo di contrastare inadempimenti tributari e fenomeni criminali, quali il contrabbando e la sottrazione all'accertamento e al pagamento dell'imposta, nonché per assicurare il rispetto del divieto di vendita ai minori e garantire l'inibizione delle iniziative web di commercializzazione e sponsorizzazione non conformi alla normativa vigente. L'Agenzia provvederà inoltre a monitorare in modo sistematico i sequestri effettuati nel settore, analizzandone l'andamento quantitativo e qualitativo, le aree di maggiore incidenza e le tipologie di violazione riscontrate, al fine di orientare più efficacemente le strategie di contrasto e rafforzare l'azione di prevenzione degli illeciti.

c) AREA GIOCHI

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

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

L'Agenzia assicurerà la fruizione del gioco pubblico nell'ambito di un contesto regolamentato, di un ambiente tecnologicamente avanzato e costantemente monitorato, nonché il miglioramento dell'attività provvedimentale e amministrativa per l'istituzione, la regolamentazione e lo svolgimento dei singoli giochi e, più in generale, per la regolazione del settore. In coerenza con le **nuove disposizioni in tema di riordino del gioco pubblico** (decreto legislativo n. 41 del 2024), l'Agenzia fornirà, inoltre, il proprio contributo per lo sviluppo di un gioco sicuro e responsabile, garantendo la trasparenza e la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e l'unitarietà della gestione su tutto il territorio

nazionale, in linea con la normativa in materia di protezione dei dati personali. Garantirà, infine, il supporto tecnico all'elaborazione della normativa in materia e la **tempestiva predisposizione delle determinazioni direttoriali di attuazione delle norme di rango primario**;

8. controlli giochi - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi

A tal fine, l'Agenzia consoliderà il presidio degli esercizi che svolgono attività nel settore del gioco e **rafforzerà l'attività di contrasto e repressione del gioco illegale e minorile**, anche attraverso la collaborazione con la Guardia di Finanza, **affinando gli strumenti di analisi del rischio e aumentando il tasso di positività dei controlli** e, quindi, elevando il livello di sicurezza e di presidio della rete del gioco pubblico anche *online*.

d) AREA CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALE

Per il settore legale sarà perseguito il seguente obiettivo:

9. assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali

L'Agenzia garantirà, da un lato, il più ampio utilizzo degli **strumenti deflattivi del contenzioso**, ivi compreso l'istituto dell'autotutela, e, dall'altro, le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale attraverso il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione, anche con collegamento da remoto, alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, garantendo un alto livello dell'indice di vittoria dell'Amministrazione finanziaria nelle controversie fiscali. Per misurare la **capacità di prevenire o risolvere in via stragiudiziale le controversie**, saranno monitorati attraverso appositi indicatori, per ciascuna area (Dogane, Accise e Giochi), il numero e il valore dei provvedimenti definiti per acquiescenza del contribuente nonché quelli annullati, in tutto o in parte, in **autotutela** dall'Agenzia, con i relativi tassi di definizione o annullamento. Per **misurare le performance raggiunte in sede giurisdizionale** saranno, invece, previsti appositi indicatori in grado di valutare sia il numero sia il valore delle controversie definite a favore dell'Amministrazione finanziaria.

e) AREA RISORSE E SUPPORTO

In proposito, si punterà prioritariamente sui seguenti obiettivi:

10. reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento

degli obiettivi istituzionali

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

11. qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili

L'Agenzia proseguirà le iniziative più opportune per la semplificazione e la trasparenza dei rapporti con i fornitori, la tempestività dei pagamenti e il contenimento dei costi di funzionamento. A quest'ultimo proposito, rafforzerà l'impegno di realizzare interventi volti alla riduzione delle locazioni passive e all'efficientamento energetico degli immobili in uso, promuovendo l'utilizzo di impianti alimentati da fonti rinnovabili e ogni altra soluzione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica. Gli interventi potranno essere valutati in termini di impatto, non solo sul valore economico, ma anche nella dimensione ambientale, sociale e di *governance*.

Al fine di realizzare gli obiettivi di affidabilità, integrità, sicurezza e interoperabilità delle proprie banche dati, sarà potenziato il numero di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND). Verrà, infine, proseguita l'attività di realizzazione degli investimenti ICT e non ICT previsti dal piano pluriennale degli investimenti per garantire la prestazione dei servizi agli operatori/contribuenti/utenti, il potenziamento dei controlli nei settori di competenza, attraverso l'acquisizione di sofisticate strumentazioni innovative che garantiscono la conformità e la sicurezza delle merci e il miglioramento dell'efficienza e del benessere organizzativo, anche tramite l'impiego di soluzioni tecnologiche. In particolare, per quanto attiene agli investimenti non ITC di attrezzature tecniche da utilizzare nell'espletamento della missione istituzionale dell'Agenzia, in linea

con la programmazione degli acquisti nonché con i programmi finanziati con fondi dell'Unione europea, proseguirà l'attività di acquisto e aggiornamento delle apparecchiature per i controlli doganali, comprese quelle tecnologiche e innovative di rilevamento, quali scanner a raggi X, sistemi automatizzati di rilevamento delle targhe e altre apparecchiature non intrusive, al fine di garantire la sicurezza e la conformità delle merci in ingresso e in uscita dal territorio doganale nonché di contrastare fenomeni illeciti, come contrabbando, traffico di armi, droga e rifiuti. Parimenti, proseguiranno gli acquisti e gli aggiornamenti delle attrezzature in uso ai laboratori doganali per l'analisi delle merci, al fine di garantire una maggiore uniformità, adeguatezza e migliori risultati nell'esecuzione dei controlli doganali. Ad ogni modo, ferma restando l'attuazione di tutti gli interventi direttamente connessi ad un obbligo normativo o a provvedimenti autoritativi, l'Agenzia: i) per gli investimenti relativi agli acquisti immobiliari e alla razionalizzazione degli spazi effettuerà un'analisi costi-benefici e una valutazione sul ritorno del capitale investito e ne darà evidenza nel piano pluriennale degli investimenti; ii) per gli investimenti relativi ad interventi di efficientamento energetico sugli immobili di proprietà pianificherà l'utilizzo di sistemi specifici per analizzare il valore economico delle opere, valutandole anche in termini di benefici finanziari complessivi; iii) per gli interventi ICT svilupperà strumenti di stima e pianificazione del valore pubblico delle iniziative, da valutarsi anche in termini di benefici complessivi generati per la collettività.

3. I contenuti dell'Allegato 2 "*Piano dell'Agenzia*" non limitano, in ogni caso, gli impegni istituzionali che l'Agenzia è tenuta a svolgere assicurando il buon andamento dell'azione amministrativa.
4. L'Agenzia assicura, in coordinamento con il Dipartimento per le materie di competenza condivisa, lo svolgimento dei compiti istituzionali di rilievo europeo e internazionale sulla base della normativa vigente. Inoltre, nell'ambito della propria missione statutariamente definita, svolge le altre attività di rilievo internazionale, tenuto conto degli impegni assunti dallo Stato italiano e degli indirizzi del Ministro dell'economia e delle finanze, dandone preventiva informazione a quest'ultimo, tramite il Dipartimento, anche al fine di ricevere eventuali indicazioni operative in merito a specifiche iniziative di particolare valore strategico. L'Agenzia presenta al medesimo Dipartimento, entro il 31 marzo dell'anno successivo, una relazione sull'attività di cui al periodo precedente.

5. L'Agenzia – in coerenza con le funzioni istituzionali a essa assegnate, gli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo e lo sviluppo del Sistema Informativo della Fiscalità – predispone, entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza, il Piano pluriennale degli investimenti, per la copertura del quale ricorrerà alle fonti previste dall'articolo 70, comma 6, del D.lgs. 300/1999.
6. L'Agenzia si impegna a gestire i flussi finanziari relativi alla gestione dei giochi utilizzando le contabilità speciali istituite presso la tesoreria statale. Per quanto riguarda i giochi non ricompresi nelle contabilità speciali intestate all'Agenzia, la gestione avverrà utilizzando le ordinarie procedure di spesa.
7. L'Agenzia valuta annualmente la *performance* organizzativa e individuale del personale, dirigente e non dirigente, applicando i propri sistemi di misurazione e valutazione della *performance* in coerenza con le disposizioni, normative e contrattuali, a essa applicabili.
8. L'Agenzia destina alla contrattazione integrativa le risorse definite dalla normativa vigente. L'Agenzia si impegna a destinare gli importi di cui all'articolo 4, commi 5 e 6, al miglioramento delle condizioni di funzionamento e al potenziamento della struttura nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali, ferme restando le disposizioni introdotte dall'articolo 1, comma 7-bis, del D.lgs. 157/2015. Il 70% dell'importo della quota incentivante relativa all'attività 2026, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, può essere anticipato dall'Agenzia sulla base dell'avanzamento dei risultati da conseguire nel medesimo anno in due rate, al 31 luglio e al 30 novembre dell'esercizio di competenza.
9. L'Agenzia riversa all'entrata del bilancio dello Stato eventuali avanzi di gestione ai sensi dell'articolo 1, comma 358, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, nonché eventuali ulteriori risorse in virtù delle vigenti norme di contenimento della spesa.
10. Per assicurare al Ministro la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quest'ultima fornisce al Ministero, ai sensi dell'articolo 59, comma 3, lett. b), del D.lgs. 300/1999, le

informazioni riguardanti l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse, secondo quanto previsto dall'Allegato 4.

11. Sono soggette ad approvazione, ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.lgs. 300/1999, le deliberazioni adottate dal comitato di gestione relative a: statuto, regolamenti, budget economico annuale ed eventuali revisioni in corso d'anno, bilancio di esercizio, piano degli investimenti e ogni altro atto di carattere generale riguardante il funzionamento dell'Agenzia. L'Agenzia pubblica tempestivamente sul proprio sito internet:
 - a. tutte le delibere adottate dal Comitato di gestione e fornisce, su richiesta del Dipartimento, i relativi documenti allegati;
 - b. le determinazioni direttoriali di organizzazione di cui all'articolo 1, comma 7, del Regolamento di amministrazione.
12. L'Agenzia fornisce risposta alle segnalazioni del Garante del contribuente entro 30 giorni dalla ricezione delle richieste.

ARTICOLO 4

IMPEGNI ISTITUZIONALI DEL MINISTERO

1. Il Dipartimento assicura l'indirizzo, il coordinamento e l'integrazione dei rapporti con le agenzie fiscali e con gli altri enti che esercitano funzioni nei settori della fiscalità statale, nel rispetto dell'autonomia gestionale, al fine di assicurare l'efficace conseguimento degli obiettivi di politica fiscale ed il contenimento dei costi amministrativi.
2. Il coordinamento, il monitoraggio, il controllo e la vigilanza nei confronti dell'Agenzia sono esercitati secondo le modalità descritte nell'Allegato 1 "*Sistema di relazioni tra Ministero ed Agenzia*" e nell'Allegato 4 "*Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati*" allegati alla presente Convenzione.
3. Per il conseguimento degli obiettivi di cui all'articolo 3 della presente Convenzione, il Dipartimento trasferisce, secondo le modalità stabilite dal successivo comma 4, le risorse disponibili sul capitolo 3920 dello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze stanziato dalla Legge di bilancio per l'anno 2026, tenendo conto delle eventuali variazioni intervenute in corso d'anno. Sulla base di documentate motivazioni, fermi restando i vincoli di

finanza pubblica, saranno, inoltre, valutate ulteriori esigenze di risorse finanziarie ai fini del mantenimento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia.

4. Per quanto concerne le risorse di cui al capitolo 3920, il Dipartimento trasferisce:
 - a) in due rate di uguale importo le risorse per le spese per stipendi, retribuzioni e altre spese di personale stanziate sui piani gestionali 1 e 3, nonché quelle stanziate sul piano gestionale 6, da erogarsi la prima entro febbraio e la seconda entro luglio;
 - b) in dodicesimi le risorse per le spese di funzionamento stanziate sui piani gestionali 2 e 4. Il primo dodicesimo sarà erogato entro il mese di febbraio;
 - c) in caso di ricorso alla gestione provvisoria da parte dell'Agenzia, limitatamente alla durata della stessa, le somme di cui ai predetti piani gestionali 1, 2, 3, 4 e 6 in dodicesimi;
 - d) terminata la gestione provvisoria con l'approvazione del *budget* dell'Agenzia da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.lgs. 300/1999, trovano applicazione le disposizioni di cui ai precedenti punti a) e b), detratti i dodicesimi già assegnati con la gestione provvisoria. Se la gestione provvisoria si protrae per oltre quattro mesi, nelle more dell'approvazione del *budget* da parte del Ministro ai sensi dell'articolo 60, comma 2, del D.lgs. 300/1999, sulla base di documentate motivazioni e per far fronte a momentanee tensioni di liquidità, potranno essere valutati ulteriori trasferimenti delle risorse disponibili nell'ammontare strettamente necessario a garantire le condizioni di equilibrio finanziario dell'Agenzia.
5. Per la quota incentivante, correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2025 ai sensi dell'articolo 59 del D.lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente – ferma restando la normativa vigente, ivi compresa quella in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi – il Dipartimento trasferisce l'importo spettante entro il 31 luglio 2026, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 4 *"Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati"*.
6. Le risorse destinate alla quota incentivante di cui all'articolo 59 del D.lgs. 300/1999 e l'eventuale integrazione prevista dall'articolo 1, commi 7 e 7-bis del D.lgs. 157/2015, correlati alla verifica dei risultati 2026, sono stabilite nell'allegato 3 *"Sistema incentivante"* della presente

Convenzione. Per la quota incentivante correlata alla verifica dei risultati dell'anno 2026 ai sensi dell'articolo 59 del D.lgs. 300/1999, determinata nella misura prevista nell'esercizio precedente, ferma restando la normativa vigente in materia di contrattazione integrativa e di costituzione di fondi, il Dipartimento trasferisce secondo le seguenti modalità:

- a) un acconto pari al 70% della quota incentivante prevista, entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di competenza. A tal fine, il Direttore dell'Agenzia trasmette al Dipartimento, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili, un *report* preliminare accompagnato da una sintetica relazione sui risultati riferiti ai singoli indicatori di output del Piano delle attività conseguiti al 31 dicembre, secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "Sistema incentivante" e nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati";
- b) il saldo spettante, entro il successivo 31 luglio, previa informativa al Ministro sulla verifica dei risultati della gestione conseguiti nell'anno precedente, in coerenza con le modalità e i tempi previsti nell'Allegato 4 "Monitoraggio della gestione e verifica dei risultati".

7. Il Dipartimento trasferisce, altresì, all'Agenzia per la competenza dell'esercizio 2026 ed in un'unica soluzione:

- a) le eventuali integrazioni alle dotazioni di cui al comma 4 da determinarsi in applicazione dell'articolo 1, comma 75, della legge n. 266/2005 (finanziaria 2006);
- b) le risorse stanziare sui pertinenti capitoli del Bilancio dello Stato relative ai canoni di locazione, e alla loro rivalutazione ISTAT, connessi all'utilizzo degli immobili conferiti nel Fondo Immobili Pubblici (FIP) e Patrimonio Uno ed eventuali risorse atte a garantire gli interventi di manutenzione straordinaria, la messa a norma e ogni altra eventuale incombenza connessa;
- c) le risorse assegnate all'Agenzia secondo le modalità e nel rispetto dei vincoli previsti dall'articolo 1, commi 7 e 7 bis, del D.lgs. 157/2015.

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

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

- b) dal bilancio dello Stato, per assicurare l'attuazione del decreto-legge 4 aprile 2002, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 giugno 2002, n. 106, che, tra l'altro, ha introdotto disposizioni in tema di distruzione dei mezzi di trasporto sequestrati o confiscati a seguito di operazioni di polizia contro fenomeni di immigrazione clandestina.
9. Gli importi di cui ai commi dal 3 all'8 del presente articolo, sono erogati sul conto di Tesoreria unica n. 12107 "Agenzia delle dogane e dei monopoli" presso la Banca d'Italia, nel rispetto delle regole che disciplinano l'esercizio della Tesoreria unica.
10. La gestione dei pagamenti relativi alla restituzione e ai rimborsi di imposte e relativi interessi di mora ed alle imposte sui beni dello Stato è affidata al Dipartimento. Resta a carico dell'Agenzia la messa in atto delle procedure per la predisposizione degli schemi di decreto, degli ordini di accreditamento e/o di pagamento e degli schemi di richiesta di integrazione di somme e/o di variazioni compensative comprese quelle relative ai rimborsi IVA connessi ad operazioni doganali, per i quali la stessa dovrà altresì acquisire il preventivo nulla osta dell'Agenzia delle entrate in conformità agli accordi conclusi al riguardo tra le due Agenzie.

ARTICOLO 5

MODIFICHE DELLA CONVENZIONE E AVVIO DEL NUOVO PROCESSO NEGOZIALE

1. Qualora nel corso di ciascun esercizio del triennio subentrino rilevanti mutamenti nel quadro economico nazionale ovvero modifiche normative, variazioni attinenti a significativi profili organizzativi ovvero variazioni delle risorse finanziarie rese disponibili, che incidano in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi del Piano dell'Agenzia, si provvede, su richiesta di una delle parti, a concordare le modifiche e le integrazioni necessarie alla presente Convenzione ed ai relativi adeguamenti annuali. Gli atti modificativi o integrativi, stipulati con le medesime modalità della presente Convenzione, devono prevedere la quantificazione dei relativi costi e, qualora comportino oneri aggiuntivi a carico del bilancio dello Stato, non possono essere approvati se non è intervenuta la variazione dei relativi stanziamenti.
2. Qualora nel corso della gestione si constatino avanzamenti anomali del livello di conseguimento degli obiettivi rispetto ai risultati pianificati ovvero si ritenga necessario modificare singoli obiettivi del Piano dell'Agenzia per cause diverse da quelle previste dal comma precedente, su

richiesta di una delle parti, previo accordo tra Dipartimento ed Agenzia e a seguito di informativa al Ministro, si provvede alle necessarie modifiche della presente Convenzione senza ricorrere alle modalità di cui al comma 1.

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

ARTICOLO 6

CONTROVERSIE

1. Nel caso di contestazioni sulla interpretazione e/o sull'applicazione della Convenzione, con particolare riguardo alla fase di verifica dei risultati, ed in ogni altro caso previsto nella presente Convenzione, ciascuna parte comunica all'altra per iscritto l'oggetto e i motivi della contestazione. Le parti si impegnano ad esaminare congiuntamente la questione entro il termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla comunicazione, al fine di comporre amichevolmente la vertenza.
2. Nell'ipotesi di esito negativo del tentativo di composizione, la questione è rimessa alla valutazione di una commissione appositamente nominata e composta da:
 - a) tre membri, nominati dal Ministro, tra i quali un magistrato o un professore universitario o una personalità con profilo equiparato che la presiede;

b) il Direttore Generale delle Finanze;

c) il Direttore dell'Agenzia.

3. Sulla base delle conclusioni della commissione, il Ministro adotta una direttiva alla quale il Dipartimento e l'Agenzia si conformano nelle proprie decisioni, anche in applicazione, se necessario, del principio di autotutela.
4. La commissione di cui al comma 2 del presente articolo opera gratuitamente.
5. Eventuali contestazioni in atto non pregiudicano in alcun modo la regolare esecuzione della Convenzione, né consentono alcuna sospensione delle prestazioni dovute dall'una e dall'altra parte. Per le questioni in contestazione, le parti si impegnano a concordare di volta in volta, in via provvisoria, le modalità di parziale esecuzione che meglio garantiscano il pubblico interesse e il buon andamento dell'attività amministrativa.
6. Salvo una diversa regolamentazione in specifici atti negoziali, le controversie insorte tra le Agenzie, ovvero tra le Agenzie e la Guardia di Finanza o gli altri Enti e Soggetti che operano nel settore della fiscalità statale sono sottoposte, in caso di esito negativo dei tentativi di amichevole componimento, al Ministro che adotta, nell'esercizio delle sue funzioni sull'intero settore, le iniziative idonee a risolvere la questione.

Roma, li _____

Il Vice Ministro dell'economia e delle finanze

Maurizio Leo

[firmato digitalmente]

Il Direttore dell'Agenzia

Roberto Alesse

[firmato digitalmente]



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



ALLEGATO 1

SISTEMA DI RELAZIONI TRA MINISTERO E AGENZIA

SOMMARIO

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA.....	3
2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	4
3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI.....	5
4. SISTEMI INFORMATIVI	5
5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI.....	6
6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA	9

1. MODALITÀ DI ESERCIZIO DELLA FUNZIONE DI VIGILANZA

Ferma restando l'alta vigilanza del Ministro, il Dipartimento esercita, ai sensi dell'articolo 11, comma 1, lettera m), del Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 26 giugno 2019, n. 103, la funzione di vigilanza di cui all'articolo 59, comma 3, lettera c), del D.lgs. 300/1999, sulla base di un programma annuale teso a valutare le modalità complessive di esercizio delle funzioni fiscali da parte dell'Agenzia, sotto il profilo della trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti nonché a quanto previsto dalla L. 212/2000. Il Dipartimento comunica, in via preventiva, all'Agenzia il programma dei procedimenti/attività da sottoporre a valutazione, anche attraverso monitoraggio, nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. Per l'espletamento delle attività di vigilanza, il Dipartimento richiede all'Agenzia le informazioni di cui non dispone, nonché quelle relative alla popolazione di atti, per la definizione del campione.

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

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

- **appositi questionari**, volti a rilevare le informazioni presenti negli atti degli uffici, che l'Agenzia si impegna a far compilare e sottoscrivere dai responsabili delle strutture territoriali e a inoltrare entro 60 giorni dall'avvio della rilevazione;
- **interviste strutturate**, finalizzate a rilevare le attività svolte dall'Agenzia, che si impegna a far compilare e sottoscrivere dalle strutture centrali competenti e a inoltrare entro 90 giorni dall'avvio della rilevazione.

In caso di mancato riscontro a tali richieste nei termini concordati, il Direttore Generale delle Finanze ne può disporre l'acquisizione mediante accesso diretto alle strutture dell'Agenzia, dandone preventiva comunicazione al Direttore della stessa

Inoltre, l'Agenzia si impegna a fornire al Dipartimento gli elementi informativi sulle segnalazioni provenienti dai contribuenti nel tempo medio di 60 giorni – e, comunque, non oltre 90 giorni – dalla ricezione della richiesta.

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

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

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

Sempre al fine di assicurare trasparenza, imparzialità e correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti, l'Agenzia si impegna ad esercitare una funzione di controllo interno caratterizzata da indipendenza tecnica e autonomia operativa, fornendo al Dipartimento una relazione sugli esiti della suddetta attività nell'ambito della consuntivazione annuale finalizzata alla predisposizione del Rapporto di verifica.

2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Nella definizione dei programmi di comunicazione e relazione con i cittadini, i contribuenti e gli operatori economici relativi alle materie di propria competenza, l'Agenzia si uniforma a criteri definiti di concerto con il Ministero.

Al fine di assicurare il coordinamento tra le strutture, l'Agenzia si impegna a portare preventivamente a conoscenza del Portavoce del Ministro ogni rilevante iniziativa di comunicazione istituzionale.

Il Ministero e l'Agenzia realizzano forme di coordinamento permanente al fine di garantire la coerenza, la completezza e l'integrazione delle rispettive iniziative di comunicazione, con particolare riguardo all'elaborazione del Programma annuale di comunicazione ai sensi dell'articolo 11, comma 1, della Legge 7 giugno 2000, n. 150, alla realizzazione di campagne informative rivolte all'opinione pubblica ed agli adempimenti per assicurare la presenza in rete dell'Amministrazione finanziaria. Il Ministero e l'Agenzia concordano, altresì, la costruzione di un sistema di rilevazione delle esigenze di informazione e comunicazione dei cittadini nonché di valutazione degli effetti delle attività realizzate.

Nell'ambito delle diverse presenze sulla rete internet afferenti al Ministero, il sito del

Dipartimento svolge il ruolo di portale per tutta l'Amministrazione finanziaria.

Il Dipartimento e l'Agenzia partecipano congiuntamente, nelle forme da concordare, alle manifestazioni indicate nel Programma di comunicazione dell'Amministrazione finanziaria, redatto ai sensi della Legge n. 150/2000.

3. QUALITÀ DEI SERVIZI AI CONTRIBUENTI

Sulla base dei criteri di coerenza metodologica e di rappresentatività statistica condivisi con il Dipartimento e richiamati nel documento "Linee strategiche del sistema integrato DF - Agenzie fiscali per la rilevazione e valorizzazione delle percezioni e attese degli utenti dei servizi fiscali" del dicembre 2008, l'Agenzia conduce autonome indagini di *customer satisfaction* sui servizi erogati nei diversi canali e nei confronti della generalità dei contribuenti-utenti ovvero di specifiche tipologie degli stessi.

Nel comune intento del costante miglioramento dei rapporti Fisco - Contribuenti e allo scopo di valorizzare ogni iniziativa finalizzata alla tempestività, semplicità e chiarezza nella fruizione dei servizi di informazione e assistenza, l'Agenzia assicura la sua collaborazione al Dipartimento per un efficace monitoraggio e si impegna a promuovere la qualità di detti servizi e le iniziative di miglioramento, secondo le modalità concordate.

4. SISTEMI INFORMATIVI

L'Agenzia partecipa ai tavoli tecnici di coordinamento promossi dal Ministero per la definizione di strategie comuni volte ad assicurare:

- l'integrazione delle infrastrutture e dei servizi *ICT*;
- l'unitarietà, l'interoperabilità e la sicurezza del Sistema Informativo della Fiscalità;
- il continuo miglioramento dei servizi erogati;
- la razionalizzazione nell'uso delle risorse *ICT* per il contenimento dei costi di esercizio del sistema;
- miglioramento delle funzioni istituzionali mediante l'adozione di sistemi di analisi avanzata dei dati e tecnologie ed algoritmi di *AI*;
- consolidamento del patrimonio informativo dell'Amministrazione finanziaria attraverso strategie di miglioramento del valore dei dati e della qualità dell'informazione.

A tal fine, sono declinati i correlati obiettivi e le conseguenti azioni nei piani triennali per

l'informatica e in quelli previsti nei contratti con il *partner* tecnologico.

L'Agenzia, nel presiedere il governo dello sviluppo e della gestione dell'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità, adotta le misure organizzative e tecnologiche e attua, con quota parte delle risorse a essa assegnate, gli interventi atti ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici suddetti.

L'Agenzia sviluppa e gestisce l'area di competenza del Sistema Informativo della Fiscalità nel rispetto della normativa e degli standard vigenti, secondo gli indirizzi degli organi competenti, assicurando il costante monitoraggio del Sistema medesimo, anche attraverso la definizione, realizzazione ed implementazione, per la parte di competenza, di strumenti comuni di conoscenza e di analisi.

Per l'esercizio delle funzioni di coordinamento e monitoraggio del Sistema Informativo della Fiscalità, l'Agenzia si impegna a trasmettere al Ministero il Piano Triennale *ICT* approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia, le relazioni semestrali di monitoraggio e la Relazione annuale sullo stato di informatizzazione predisposte e inviate all'Agenzia per l'Italia digitale. Inoltre, l'Agenzia si impegna a trasmettere, ove necessario, ulteriori informazioni utili al governo dell'accordo quadro dei servizi.

5. COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA IN AMBITO NAZIONALE, INTERNAZIONALE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni istituzionali di analisi, indagini e studi sulle politiche fiscali e sulla loro attuazione, attribuite al Dipartimento dall'articolo 56, comma 1, lettera a), del D. Lgs. 300/1999, trova applicazione la direttiva del Ministro dell'Economia e delle finanze del 23 gennaio 2008. In tale ottica l'Agenzia assicura al Dipartimento l'accesso alle informazioni risidenti nelle proprie banche dati della fiscalità nel rispetto dell'autonomia gestionale e delle rispettive competenze, comprese le risposte fornite dall'Agenzia alle istanze di interpello presentate ai sensi dell'articolo 11 della L. 212/2000, e successive modificazioni e integrazioni.

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

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

In conformità all'esigenza di una migliore qualità, comparabilità e completezza dei dati nel settore del contenzioso tributario, l'Agenzia si impegna a incrementare la cooperazione e lo scambio dei dati per favorire lo sviluppo del sistema informativo del Dipartimento della Giustizia tributaria, con particolare riguardo ai ricorsi presentati, alle tipologie degli esiti delle decisioni e al relativo valore economico. L'Agenzia fornisce al Dipartimento, entro il primo bimestre dell'anno, le informazioni ed i dati relativi al contenzioso di propria competenza. Per il migliore svolgimento delle competenze in materia di contenzioso tributario, l'Agenzia potrà acquisire dal sistema informativo del Dipartimento della Giustizia Tributaria gli elementi riguardo ai ricorsi presentati, alle decisioni emesse e al relativo valore economico. Per consentire, inoltre, una più puntuale analisi statistica dei dati riguardanti le controversie tributarie in cui è parte l'Agenzia delle dogane e dei monopoli, anche ai fini della pubblicazione dei Rapporti trimestrali sull'andamento del contenzioso e della Relazione annuale sullo stato del contenzioso e sull'attività delle Corti di giustizia tributaria, l'Agenzia si impegna a fornire il numero delle liti definite con un giudizio a essa totalmente favorevole e il numero di quelle definite con un giudizio parzialmente favorevole, dinanzi alla Corte di Cassazione e a ciascuna Corte di giustizia tributaria. L'Agenzia si impegna, altresì, con riguardo al contenzioso di merito, a fornire anche il valore degli atti impositivi, ridefinito alla luce del giudizio intermedio, mediante opportuna implementazione dell'applicativo informatico SIGC da realizzarsi attraverso l'intervento del partner tecnologico.

Il Dipartimento e l'Agenzia regolano i rapporti con tempestività e definiscono, nell'ambito di un tavolo tecnico di coordinamento, le azioni e gli interventi da porre in essere per la messa a disposizione delle suddette informazioni.

L'Agenzia, nell'ambito dell'interoperabilità indirizzata all'integrazione dei processi di controllo secondo il paradigma once (unico invio – unico controllo), rende disponibili alle altre Agenzie e alle Pubbliche Amministrazioni, ove normativamente previsto, i dati utili allo svolgimento dei loro compiti istituzionali. Ferme restando le modalità di comunicazione tra le Pubbliche Amministrazioni previste dal CAD, i costi di elaborazione dei dati non compresi nei progetti di interoperabilità sono a carico della Struttura richiedente.

L'Agenzia collabora con l'Ufficio di Statistica del Dipartimento nelle attività connesse alla partecipazione dell'Amministrazione Finanziaria al Sistema Statistico Nazionale e fornisce tempestivamente al Dipartimento le informazioni necessarie per la valutazione e l'attuazione delle politiche fiscali. Gli eventuali costi relativi all'elaborazione delle informazioni sono a carico di quest'ultimo.

L'Agenzia, su richiesta del Ministero, assicura la propria collaborazione ai fini della predisposizione dei provvedimenti di legge, dei regolamenti in materia tributaria, di giochi e tabacchi, nonché delle istruttorie alle interrogazioni parlamentari e ai ricorsi presentati ai vari organismi giurisdizionali, anche nel settore della fiscalità internazionale.

L'Agenzia fornisce al Dipartimento – Direzione rapporti fiscali europei ed internazionali, su base semestrale, i dati sulle richieste di cooperazione inviate e ricevute nel settore delle accise al fine di rendicontare le attività di cooperazione amministrativa svolte dalla stessa in tale specifico settore. Analoghe informazioni sono fornite semestralmente per quanto attiene al settore dei controlli multilaterali in ambito accise a cui partecipa l'Agenzia.

Ai fini della puntuale informazione sulle attività di cooperazione internazionale svolte nel campo dell'imposizione indiretta, l'Agenzia si impegna ad aggiornare tempestivamente il sistema della banca dati del "*Central Liaison Office*" (C.L.O.).

L'Agenzia assicura la propria collaborazione al fine di consentire l'applicazione delle disposizioni di cui alle Convenzioni e alle iniziative relative alla mutua assistenza e alla cooperazione tra le amministrazioni doganali, in applicazione della vigente normativa.

L'Agenzia attua lo scambio di informazioni con le Strutture degli altri Stati membri dell'Unione Europea nonché con le Strutture dei Paesi terzi interessati nel campo dell'imposizione indiretta, nel settore dei dazi e della fiscalità in modo da contribuire al rafforzamento del governo economico dell'Unione Europea.

L'Agenzia provvede, altresì, agli adempimenti necessari per l'attuazione della mutua assistenza per il recupero dei crediti e per il relativo scambio di informazioni con i Paesi interessati.

L'Agenzia assicura tempestività nell'adempimento delle richieste di assistenza nonché il rispetto dei termini di risposta, laddove previsti, tenuto conto della normativa UE e in linea con le priorità indicate dalla Commissione Europea, nonché con le richieste connesse alla materia del precontenzioso e contenzioso innanzi alle autorità europee.

Ai fini del monitoraggio sulle attività di cooperazione internazionale svolte nell'ambito delle imposte indirette, l'Agenzia, segnalando eventuali criticità, fornisce dati statistici su base annuale e, qualora necessari, su richiesta.

L'Agenzia garantisce, per gli aspetti di competenza e nel rispetto della tempistica indicata dal Dipartimento, la collaborazione con quest'ultimo ai fini delle azioni degli organismi internazionali per il contrasto dell'evasione e dell'elusione fiscale internazionale, quali l'*Action Plan on Base Erosion*

and Profit Shifting, lanciato dall'OCSE nel 2013 e sostenuto dal G-20.

6. COLLABORAZIONE OPERATIVA TRA MINISTERO ED AGENZIA

Fermo restando quanto disposto in materia di assegnazione di personale agli Uffici di diretta collaborazione dal regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro, anche se la richiesta riguarda personale con qualifica dirigenziale, il Dipartimento, nonché le Strutture deputate a svolgere funzioni generali di supporto all'Amministrazione economico-finanziaria, possono chiedere, per il perseguimento dei propri fini istituzionali, la collaborazione dell'Agenzia, nonché avvalersi del contributo di singole professionalità ad essa appartenenti.

Il distacco di personale dell'Agenzia può riguardare, per ciascun anno del triennio, un numero massimo pari allo 0,75% dei dipendenti in servizio presso la stessa. L'Agenzia accoglie la richiesta del Dipartimento, salvo particolari e motivate esigenze di permanenza di tale personale presso sedi particolarmente carenti. L'Agenzia e il Dipartimento, in occasione delle procedure di interpello, concorderanno di volta in volta il coefficiente di personale per il quale, considerate le esigenze di servizio, potrà cessare la posizione di distacco.

Per il conseguimento di obiettivi specifici che necessitano dell'apporto di professionalità particolari, l'Agenzia può richiedere il distacco di personale del Ministero. Le richieste sono accolte, salvo specifiche esigenze di servizio.

Le richieste di personale da parte dell'Agenzia saranno oggetto di specifica definizione nell'ambito del *budget* di ciascuno degli esercizi del triennio cui la presente Convenzione fa riferimento.

Gli oneri relativi alla parte fissa della retribuzione del personale distaccato, inclusa l'indennità di amministrazione, rimangono a carico dell'Ente di provenienza. La retribuzione variabile è a carico dell'Ente presso il quale avviene il distacco. Ove trattasi di personale dirigenziale assegnato agli Uffici di diretta collaborazione, il trattamento economico resta a carico dell'Agenzia per l'intero periodo dell'incarico.

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

In materia di candidature alle opportunità di lavoro presso la Commissione Europea per i posti END il relativo nulla osta dovrà essere rilasciato sia dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio sia dall'Amministrazione di provenienza, mentre per i tirocini brevi e gli *stage* strutturali il relativo nulla osta sarà rilasciato dall'Amministrazione dove il candidato presta servizio.

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

Durante il periodo di permanenza presso la Commissione Europea per i posti END, per gli *stage* strutturali e per i tirocini brevi, l'Amministrazione di provenienza del candidato continuerà ad assicurare il pagamento della retribuzione e degli oneri previdenziali e assicurativi, mentre l'Amministrazione dove presta servizio il candidato assicurerà l'eventuale retribuzione variabile.

Il personale di cui all'articolo 14, comma 5, della Legge 28 luglio 1999, n. 266, transitato nei ruoli del personale del Ministero, può essere assegnato a sedi territoriali dell'Agenzia, nei limiti di un contingente definito annualmente di concerto con l'Agenzia e secondo modalità con essa concordate.



ALLEGATO 2

PIANO DELL'AGENZIA 2026-2028

SOMMARIO

1. PREMESSA.....	3
2. IL PIANO DELL'AGENZIA: GLI OBIETTIVI STRATEGICI E I RISULTATI ATTESI	8
3. INDICATORI DI RECUPERO DI GETTITO DA ATTIVITA' DI PREVENZIONE E CONTROLLO	21
4. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE	23
5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE.....	27
6. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE	35
7. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÁ E BENESSERE ORGANIZZATIVO	38
8. IL LAVORO A DISTANZA	40
9. COSTI DI FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA.....	42
10. PIANO DEGLI INVESTIMENTI	43

1. PREMESSA

Nel 2026, lo scenario economico italiano e internazionale si profila all'insegna di una crescita modesta ma stabile; l'Italia continuerà a crescere a ritmi lievemente inferiori rispetto all'andamento medio dell'area euro.

A livello globale, l'espansione economica dovrebbe proseguire, sebbene con un lieve rallentamento rispetto alle performance recenti. Le principali istituzioni internazionali, come il FMI, prevedono una crescita del PIL mondiale intorno al 3%.

L'andamento sarà differenziato: l'area euro è attesa crescere a un ritmo superiore a quello italiano, intorno all'1%; Stati Uniti e Cina continuano a essere i motori principali della crescita globale, con performance sostenute. I rischi principali a livello internazionale sono legati alla frammentazione del commercio, alle persistenti incertezze geopolitiche e alle fluttuazioni dei prezzi dell'energia.

L'economia italiana è prevista in leggera espansione, con il Prodotto Interno Lordo (PIL) che dovrebbe attestarsi intorno a una crescita dello 0,7 - 0,8%¹. I principali motori di questa crescita saranno:

- gli investimenti che, in parte legati alla fase finale di attuazione del PNRR, forniranno un sostegno cruciale all'attività economica;
- i consumi che dovrebbero riprendersi gradualmente, favoriti dal recupero del potere d'acquisto e dalla stabilizzazione dell'inflazione;
- l'occupazione.

L'inflazione, dopo i rincari degli anni precedenti, è prevista stabilizzarsi intorno all'1,5%. Le prospettive segnalano un rallentamento della crescita globale tra la fine del 2025 e il 2026, con rischi legati a tensioni geopolitiche, incertezze fiscali e fragilità finanziarie in un contesto di tassi reali più elevati. Tuttavia, la prosecuzione dell'allentamento monetario internazionale e l'ondata di investimenti nell'intelligenza artificiale potrebbero sostenere l'economia, bilanciando parzialmente le pressioni negative.

In questo contesto, in cui permangono forti elementi di incertezza, l'impegno del Governo è quello di proseguire, da un lato, l'azione di sostegno del potere di acquisto delle famiglie e delle imprese e per il sociale e, dall'altro, quello di dare continuità ad alcuni degli interventi strutturali per migliorare le prospettive di crescita e resilienza economica.

¹ secondo le stime di Istat (giugno 2025) e del Documento programmatico di bilancio 2026

Alla luce di tale scenario, le attività di regolazione, presidio e controllo nei settori di competenza dell'Agenzia saranno quindi condizionate, oltre che dai citati fattori esogeni, anche dagli effetti che produrranno le proposte normative nei settori delle dogane, delle accise e dei giochi pubblici, in attuazione della legge delega della riforma fiscale.

In coerenza con le linee d'azione governative e a supporto delle proprie strategie, l'Agenzia, in ambito tecnologico, favorirà l'impiego dell'intelligenza artificiale - quale strumento di supporto all'azione amministrativa nella prospettiva di una Agenzia più efficiente e orientata al servizio - accompagnato da un graduale percorso di governo, controllo e responsabilizzazione nell'utilizzo degli strumenti e dei dati, garantendo un utilizzo responsabile e trasparente.

Proseguirà, inoltre, l'automazione dei sistemi interni, al fine di rendere più efficace e veloce la gestione dei dati e facilitare l'interoperabilità e il dialogo informatico con altri Enti e Autorità. I processi di digitalizzazione in atto potranno consentire una semplificazione in chiave digitale degli adempimenti a carico dei contribuenti e un miglioramento dei servizi in ottica *customer oriented*.

In continuità con gli esercizi precedenti e anche in linea con l'approccio adottato con il PNRR, la strategia dell'Agenzia sarà, inoltre, orientata al continuo e costante rafforzamento della *compliance* e, dunque, a un approccio più collaborativo con i contribuenti attraverso la promozione di diversi strumenti di semplificazione degli adempimenti - anche con l'ausilio dell'intelligenza artificiale - e di dialogo preventivo con i contribuenti-utenti, nonché il riconoscimento maggiori agevolazioni agli operatori economici meritevoli di fiducia.

L'Agenzia, infatti, anche in linea con l'approccio adottato con il PNRR, potenzierà gli strumenti di promozione dell'adempimento volontario e intercetterà, anche con l'ausilio dell'intelligenza artificiale, le esigenze dei contribuenti. Realizzerà, inoltre, le azioni dirette a fornire servizi di consulenza e assistenza agli operatori economici italiani, anche attraverso la diffusione e l'utilizzo degli istituti e delle procedure doganali volte ad accrescerne la capacità competitiva nell'ambito del mercato unionale e internazionale e facendosi promotrice di forme di collaborazione con Paesi strategici, in conformità alle linee della politica estera ed economica

In questo quadro, un ruolo rilevante sarà attribuito ai processi di digitalizzazione degli adempimenti fiscali, all'utilizzo dei metodi di pagamento elettronici, con un significativo risparmio in termini di costi amministrativi e di adempimento, riducendo anche la possibilità di errori da parte dei contribuenti nel momento dichiarativo.

Parimenti, si punterà ulteriormente alla riduzione dei costi per l'utenza fornendo anche un utile contributo al rilancio del sistema Paese attraverso l'introduzione di nuovi progetti di digitalizzazione della catena logistica e lo sviluppo di quelli già avviati, per rendere più efficace e

sostenibile il sistema di mobilità delle merci legato all'import e all'export.

Al contempo, l'Agenzia continuerà a puntare al miglioramento della qualità dei controlli, ricorrendo anche alle nuove strumentazioni che potranno avvalersi dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale e allo sviluppo di tecniche di analisi avanzata dei dati e modelli predittivi, che consentiranno di identificare le potenziali minacce e di prevenire le frodi con maggiore efficacia. Attraverso tali strategie, l'Agenzia continuerà a fornire il proprio contributo per il recupero di gettito fiscale, derivante dalle attività di prevenzione e da una più efficace azione di controllo, in linea con le attese del Piano Strutturale di Bilancio.

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

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

In ambito Energia ed alcoli, sempre nell'ottica dell'estensione della *compliance*, sarà garantita assistenza agli operatori nel settore dell'energia elettrica e del gas naturale nella fase di transizione dalla disciplina previgente a quella introdotta con il D.lgs. n. 43 del 2025. Assieme alle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria per promuovere l'adesione a strumenti di semplificazione amministrativa, verranno potenziati i servizi di vigilanza sugli operatori della filiera di carburanti, incrementati gli accertamenti sulla produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici e alcolici e ottimizzate le verifiche utili al rilascio delle licenze di esercizio nel settore.

In ambito Tabacchi, l'Agenzia si impegnerà a semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica di promozione della *compliance* volontaria, soprattutto con riguardo all'evoluzione del mercato dei prodotti del tabacco per effetto dell'introduzione di prodotti di nuova generazione.

Nel settore dei Giochi, l'Agenzia assicurerà la fruizione del gioco pubblico nell'ambito di un

contesto regolamentato, di un ambiente tecnologicamente avanzato e costantemente monitorato, nonché il miglioramento dell'attività provvedimentale e amministrativa per l'istituzione, la regolamentazione e lo svolgimento dei singoli giochi e, più in generale, per la regolazione del settore in coerenza con le nuove disposizioni in tema di riordino del gioco pubblico (decreto legislativo n. 41 del 2024); fornirà, inoltre, il proprio contributo per lo sviluppo di un gioco sicuro e responsabile, garantendo la trasparenza e la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e l'unitarietà della gestione su tutto il territorio nazionale.

La strategia di azione di ADM è volta a migliorare l'efficacia dei livelli di vigilanza e controllo sul territorio nazionale, ad aumentare la qualità dell'accertamento delle operazioni nei settori dogane, accise e tabacchi e giochi e ad assicurare la pretesa tributaria nei settori di competenza attraverso mirate politiche di presidio del territorio. L'Agenzia proseguirà, inoltre, la propria azione di controllo nel campo extratributario, soprattutto a tutela della salute pubblica e del *Made in Italy*, anche mediante lo sviluppo di tecniche di analisi avanzata dei dati e l'implementazione del sistema di gestione dei rischi, per consentire la sempre più puntuale identificazione delle minacce e prevenire le possibili frodi.

Verranno migliorate l'efficienza e l'efficacia dei controlli tramite: il consolidamento degli strumenti di contrasto a ogni forma di contrabbando e di frode fiscale nel settore dei diritti doganali e dell'Iva Intracomunitaria; il presidio del settore dell'*e-commerce*; il rafforzamento dei mezzi di contrasto agli illeciti nel settore Accise, anche in termini di frodi IVA nonché degli interventi verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi, con il monitoraggio della filiera dei prodotti energetici.

Nel settore Tabacchi, l'Agenzia assicurerà il completo presidio del settore, potenziando le verifiche e i controlli sui depositi fiscali e sulla rete distributiva al dettaglio dei tabacchi lavorati per contrastare fenomeni criminali quali il contrabbando e ponendo particolare attenzione al divieto di vendita di tabacchi ai minori. Verrà prestata particolare attenzione ai controlli in grado di accertare gli imponibili generati dall'economia sommersa e di recuperare il *tax gap*.

Nel settore dei Giochi, in coerenza con i contenuti della legge di riordino del Comparto Giochi, il decreto legislativo 25 marzo 2024, n. 41, l'Agenzia informerà la sua azione ai principi cardine della legalità e dello sviluppo di un gioco sicuro, volto ad assicurare la tutela del giocatore, specie se appartenente a fasce deboli, dal punto di vista della salute, dell'ordine pubblico e della sicurezza, rispetto a fenomeni di criminalità, con lo scopo precipuo di elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e assicurare un ambiente di gioco sicuro e responsabile. In particolare, verrà consolidato il presidio degli esercizi che svolgono attività nel settore del Gioco e sarà rafforzata

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

Per quanto riguarda la gestione e organizzazione delle risorse, l'Agenzia sarà impegnata nella stabilizzazione del modello organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane a disposizione, attraverso:

- la promozione della formazione e dello sviluppo professionale del personale neo assunto e di quello già in servizio, anche in tema di competenze tecniche e digitali;
- il ricorso all'innovazione tecnologica, con il potenziamento delle dotazioni informatiche, i servizi infrastrutturali e di rete, anche ai fini di implementare l'utilizzo delle modalità di telelavoro e del lavoro agile, salvaguardando l'esigenza di garantire la produttività.

Gli interventi dell'Agenzia saranno inoltre finalizzati a elaborare un piano dei fabbisogni di personale coerente con gli sviluppi previsti degli assetti organizzativi centrali e territoriali. Tali attività svolgono una funzione di supporto alla missione istituzionale e sono strumentali per l'erogazione di servizi di qualità e per l'attuazione di un efficace dispositivo di controllo.

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

Al fine di realizzare gli obiettivi di affidabilità, integrità, sicurezza e interoperabilità delle proprie banche dati, sarà potenziato il numero di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale nazionale Dati (PDND). Verrà proseguita, infine, nei limiti delle risorse disponibili, l'attività di realizzazione degli investimenti ICT e non ICT previsti dal piano pluriennale degli investimenti per garantire la prestazione dei servizi agli utenti.

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 2026-2028, collocato nel citato quadro di riferimento, prevede al suo interno obiettivi di rilievo strategico cui sono associati:

- indicatori "**strategici**", di diretta di attuazione delle priorità d'azione previste nell'Atto di indirizzo del Sig. Ministro, espressi in termini di efficacia ed efficienza

nonché di produttività, qualità e tempestività dell'attività svolta, con la previsione di target di risultato su base triennale. Gli indicatori strategici formeranno oggetto di misurazione ai fini della determinazione del livello di conseguimento degli obiettivi e della conseguente attribuzione all'Agenzia delle risorse destinate all'incentivazione;

- indicatori "**istituzionali**", quali ulteriori parametri di misurazione strumentali e/o complementari agli indicatori strategici e utili a orientare e monitorare, in maniera capillare, le attività svolte nei settori ritenuti prioritari e assicurare una completa comprensione dei fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Gli indicatori istituzionali, seppure oggetto di monitoraggio e consuntivazione per le finalità della *performance* dell'Agenzia, non costituiscono elementi di misurazione e valutazione ai fini dell'attribuzione di risorse aggiuntive destinate all'incentivazione;
- indicatori di "**valore pubblico**", atti a esprimere l'effetto atteso o generato (*outcome*) dall'azione dell'Agenzia sulla collettività e sul contesto di riferimento, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza del servizio.

Nella definizione dei target attesi per il triennio 2026-2028 si è tenuto conto dei fattori di rischio descritti in premessa.

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

Il Piano dell'Agenzia per il triennio 2026-2028 prevede le seguenti aree strategiche di intervento (ASI):

ASI 1 – Dogane – servizi e controlli;

ASI 2 – Accise e tabacchi – servizi e controlli;

ASI 3 – Giochi – servizi e controlli;

ASI 4 – Controversie e contenzioso erariali;

ASI 5 – Risorse e supporto.

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

In dettaglio:

ASI 1 – Dogane

Obiettivo 1 - Servizi Dogane - "Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali minimizzando costi e oneri burocratici."

Gli indicatori presenti nel primo obiettivo rappresentano l'impegno dell'Agenzia volto al potenziamento degli strumenti di promozione dell'adempimento volontario intercettando, anche con l'ausilio dell'intelligenza artificiale, le esigenze dei contribuenti, con l'utilizzo di strumenti e procedure appropriati, in un'ottica *customer oriented*. In particolare, l'Agenzia attuerà gli interventi necessari alla telematizzazione delle procedure e degli istituti previsti dal nuovo codice doganale per ampliare i servizi erogati ai contribuenti/utenti, migliorarne la qualità e semplificarne le modalità di fruizione; particolare rilievo verrà inoltre attribuito al miglioramento della performance dei laboratori doganali con riferimento a qualità, efficienza e specificità delle analisi. Verranno potenziate le iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria e ridotti i tempi di risposta alle istanze di rilascio delle autorizzazioni e di informazioni doganali.

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

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

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

ASI 2 – Accise e Tabacchi

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

Gli indicatori del terzo obiettivo sono rappresentativi dell'approccio *customer oriented* messo in campo dall'Agenzia nei confronti degli *stakeholders*, attraverso il potenziamento delle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria, il rafforzamento dei

servizi di vigilanza sugli operatori della filiera di carburanti, l'incremento degli accertamenti sulla produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici e alcolici e l'ottimizzazione delle verifiche utili al rilascio delle licenze di esercizio nel settore energie e alcoli.

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

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

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

Gli indicatori di questo obiettivo misurano l'impegno dell'Agenzia nella promozione della *compliance* volontaria, soprattutto con riguardo all'evoluzione del mercato dei prodotti del tabacco per effetto dell'introduzione di prodotti di nuova generazione, attraverso la riduzione dei tempi di risposta alle istanze e di quelli di rilascio delle autorizzazioni.

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

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

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

ASI 3 – Giochi

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

Gli indicatori mostrano l'impegno dell'Agenzia nel fornire agli operatori strumenti efficaci e

un valido supporto tecnico al fine di adempiere a tutte le prescrizioni regolamentari necessarie per operare nel settore.

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

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

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

ASI 4 – Controversie e Contenzioso Erariale

Obiettivo 9 - "Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali"

Gli indicatori dell'obiettivo sono volti ad assicurare una corretta ed efficace difesa degli interessi erariali in tutti i gradi di giudizio, nonché le necessarie attività di sostegno in giudizio della pretesa erariale con il costante monitoraggio dell'andamento del contenzioso tributario, il miglioramento della qualità delle difese, la corretta e sistematica partecipazione alle udienze pubbliche e camerali in cui sono sentite le parti, garantendo un alto livello dell'indice di vittoria dell'amministrazione finanziaria nelle controversie fiscali.

L'indicatore di *valore pubblico* dell'ASI 4 misura l'efficace ricorso agli strumenti deflattivi del contenzioso, in particolare all'autotutela, per ridurre la conflittualità coi contribuenti e favorire la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

ASI 5 – Risorse e Supporto

Obiettivo 10 - "Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali"

Gli indicatori sono rappresentativi del perseguimento di una maggiore efficienza nelle attività di reclutamento del personale nonché di una elevata professionalizzazione delle risorse, attraverso percorsi di formazione destinati a tutto il personale in servizio con un *focus* particolare in materia di

controlli.

È stato, inoltre, confermato l'indicatore che misura il rispetto delle tempistiche convenzionalmente definite per l'invio al Ministero delle informazioni necessarie a consentire un costante monitoraggio e un'appropriata valutazione dell'attività svolta dall'Agenzia².

Obiettivo 11 - "Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili"

Gli indicatori di questo obiettivo mirano a migliorare l'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 per il raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica. Inoltre, l'Agenzia si impegna a garantire un'efficiente gestione delle risorse destinate agli investimenti ICT e non ICT, nei limiti delle disponibilità economiche del triennio.

Gli indicatori di *valore pubblico* dell'ASI 5 misurano l'efficienza e l'efficacia dell'Agenzia attraverso la valorizzazione delle risorse umane e tecnologiche, l'ottimizzazione della funzione organizzativa e il miglioramento del benessere organizzativo.

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

ASI 1 - DOGANE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (anno 2026)			Ore/persona (mgl) 8.978,9	€/mln 574,2	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 1 - SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali minimizzando costi e oneri burocratici	STRATEGICI	Numero di valichi terrestri e aeroporti in cui è disponibile la nuova procedura <i>Tax Refund</i>	86%	100%	-
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle ITV rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 giorni - prima dei 120 giorni - sul totale delle informazioni ITV rilasciate)	41%	42%	43%
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle richieste di importazione in franchigia ai sensi dell'articolo 128 del Reg. (CE) 1186/2009 (Percentuale delle richieste evase entro 10 giorni invece dei 30 giorni previsti)	80%	82%	84%
		Percentuale di monitoraggi effettuati sulle Customs Value Authorisation (CVA) in essere (decisione di semplificazione della determinazione degli importi facenti parte del valore in dogana delle merci) art. 73 REG UE 952/2013	80%	80%	80%
	ISTITUZIONALI	Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane	20	20	20
		Percentuale dei quesiti in materia tributaria/extratributaria (dogane) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	85%	85%
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	85%	87%	87%
		Indice di performance EQS dei laboratori chimici	21	22	23
OBIETTIVO 2 - CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali	STRATEGICI	Numero di controlli PCA (<i>Post Clearance Audit</i>)	330	430	430
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare la contraffazione	25%	26%	27%
		Numero di controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	47.000	47.500	48.000
		Numero controlli IVA (intra e plafond)	1710	2050	2200
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore	8,2%	8,2%	8,3%
		Tasso di positività delle verifiche IVA (intra e plafond)	55%	50%	50%
		Numero di controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	43.000	44.000	45.000
		Numero di controlli merce per rischi finanziari da CDC	190.000	200.000	210.000
		Numero controlli ai passeggeri	100.000	100.000	100.000
		Numero di controlli doganali in linea	915.000	920.000	920.000
		Numero di controlli doganali a posteriori (in ufficio e con accesso)	125.000	126.000	126.000

ASI 1 - DOGANE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (anno 2026)			Ore/persona (mgl) 8.978,9	€/mln 574,2	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Favorire la crescita economica del Paese, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali	VALORE PUBBLICO	Numero incontri con operatori economici per la diffusione della cultura della compliance doganale - AEO	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Disponibilità dei servizi ICT agli operatori	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import e export	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali per contrabbando	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali inerenti ai sequestri in materia di contraffazione, made in Italy e sicurezza prodotti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Gettito comparto dogane (suddiviso per dazi, Iva e altri diritti doganali) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDR - maggiori diritti riscossi nel settore dogane (dazi, IVA e alltri diritti doganali, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 2 - ACCISE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (2026)			Ore/persona (mgl) 4.888,0	€/min 302,2	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 3 - SERVIZI ENERGIE E ALCOLI - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole	STRATEGICI	Servizi di vigilanza per garantire la compliance degli operatori della filiera dei carburanti	75%	80%	83%
		Percentuale di depositi di prodotti energetici con sistema di controllo informatizzato per i quali è stato redatto o aggiornato il disciplinare in contraddittorio con l'esercente	50%	70%	80%
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione, nonché a raccogliere contributi, da sottoporre a valutazione, finalizzati a migliorare le procedure dell'Agenzia nel settore delle accise	22	25	30
	ISTITUZIONALI	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (accise - energie ed alcoli) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all’utenza	85%	85%	85%
		Numero di accertamenti della produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici	5.000	5.500	5.800
		Verifiche di primo impianto o successive ai fini del rilascio della licenza di esercizio nel settore energie e alcoli	6.500	6.800	7.000
OBIETTIVO 4 - CONTROLLI ENERGIE E ALCOLI - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	STRATEGICI	Numero verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	46.500	48.000	49.500
		Numero di verifiche effettuate presso gli impianti di deposito commerciale e di distribuzione stradale di carburanti	1300	1700	2000
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	79%	80%	81%
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	73%	75%	76%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	79%	80%	81%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni dei venditori finali relative al settore dell'energia elettrica	72%	73%	74%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	70%	71%	72%
		Numero di controlli inventariali presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici (esclusi microbirrifici)	1.350	1.500	1.600
		Numero controlli d'iniziativa accise - energie e alcoli	3.600	3.700	3.750
		Percentuale di verifiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica	75%	80%	83%
Indice di presidio prodotti alcolici	25%	26%	27%		
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Contribuire alla fiscalità interna e alla tutela degli interessi finanziari del Paese e dell'UE	VALORE PUBBLICO	Entrate erariali complessive nei settori energie e alcoli (Mln €)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDA - maggiori diritti accertati nei settori energie e alcoli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Richieste di mutua assistenza amministrativa trattate ai sensi del Regolamento 389/2012	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDR - maggiori diritti riscossi nel settore accise, escluso tabacchi, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 2 - ACCISE					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (2026)			Ore/persona (mgl) 4.888,0	€/mln 302,2	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 5 - SERVIZI TABACCHI - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	STRATEGICI	Quantificazione delle somme <i>una tantum</i> dovute dai titolari di rivendite di generi di monopolio assegnate con trattativa privata	55%	60%	65%
		Percentuale di autorizzazioni per il ritiro dei contrassegni di legittimazione per i prodotti dei tabacchi lavorati e prodotti correlati effettuate entro 45 giorni rispetto ai 60 giorni previsti	83%	86%	89%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di autorizzazioni per introduzione temporanea di tabacco per prove di macchina effettuate entro 20 giorni rispetto ai 30 giorni previsti	83%	86%	89%
		Percentuale di codici univoci di commercializzazione per i prodotti liquidi da inalazione e gli aromi rilasciati entro 60 giorni rispetto ai 90 giorni previsti	78%	80%	82%
		Percentuale dei quesiti in materia di istituzione e gestione della rete vendita dei tabacchi lavorati pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	70%	73%	76%
OBIETTIVO 6 - CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	STRATEGICI	Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi - rivendite	23%	24%	25%
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	26%	27%	28%
	ISTITUZIONALI	Numero dei controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	11.000	12.000	12.500
		Numero dei controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	500	515	525
		Indice di presidio sulle rivendite	15%	16%	17%
		Indice di presidio sui patentini	22%	23%	24%
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	21%	22%	23%
	ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini e esercitare il ruolo di presidio dello Stato nel settore dei tabacchi	VALORE PUBBLICO	Numero siti web inibiti e annunci <i>social</i> rimossi contenenti offerta a distanza e/o pubblicità di prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore	a consuntivo	a consuntivo
Gettito comparto tabacchi (accisa ed Iva sui tabacchi lavorati/imposta di consumo su PLI e PAT) in Mld€			a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
Quantità (kg) di tabacchi lavorati, PLI e PAT sequestrati per sottrazione all'accertamento (fuori dagli spazi doganali)			a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 3 - GIOCHI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (anno 2026)			Ore/persona (mgl) 1.343,1	€/mln 86,8	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 7 - SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	STRATEGICI	Percentuale di certificazioni di esito positivo delle verifiche di conformità sugli apparecchi da divertimento e intrattenimento emesse entro 30 giorni	82%	85%	88%
		Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%	50%	50%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di pagamenti effettuati a seguito delle vincite conseguite alla lotteria dei corrispettivi entro 20 giorni dal termine dell'istruttoria degli Uffici locali ADM	50%	50%	50%
		Percentuale di controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo PVR	50%	50%	50%
OBIETTIVO 8 - CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	STRATEGICI	Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	21.000	22.000	23.000
		Indice di presidio sale scommesse (emersi), bingo e VLT	28,0%	29,0%	29,5%
	ISTITUZIONALI	Numero di verifiche delle piattaforme di gioco online, dei sistemi di gioco VLT, bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	18	18	18
		Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	23,0%	23,5%	24,0%
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'art. 7 comma 9, del DL 158/2012	10.500	11.000	11.500
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	250	250	250
		Tasso di positività dei controlli in materia di giochi	12,0%	12,0%	12,0%
		Organizzazione e coordinamento di controlli amministrativi in materia di apparecchi e scommesse, sincroni e massivi, che interessano il territorio di almeno 5 province	4	5	6
ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini ed esercitare il ruolo di presidio dello Stato nel settore dei giochi	VALORE PUBBLICO	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco dei minori	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Gettito comparto giochi (prelievo erariale, imposta unica e utile erariale) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 4 - CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (anno 2026)			Ore/persona (mgl) 1.021,8	€/mln 61,7	
	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 9 - Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	Indice sintetico (valore + numerico) di vittoria in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (vittorie totali e parziali)	68%	69%	69%
		Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (vittorie totali e parziali)	70%	71%	72%
		Indice di vittoria per valore in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	69%	70%	71%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	80%	80%	80%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 50.000 euro e di valore indeterminabile	80%	80%	80%
		Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (solo vittorie totali)	65%	66%	67%
ASI 4 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Assicurare l'efficace ricorso agli strumenti deflattivi del contenzioso per ridurre la conflittualità con i contribuenti e favorire la fiducia dei cittadini nelle istituzioni	VALORE PUBBLICO	Relazione sulle azioni dell'Agenzia relative all'affidamento dei ruoli all'Agente della riscossione	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Indice di autotutela	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 5 - RISORSE E SUPPORTO					
Risorse dedicate alla realizzazione degli obiettivi dell'Area (anno 2026)			Ore/persona (mgl) 1.325,6	€/mln 141,7	
OBIETTIVI 2026	INDICATORI		TARGET		
			2026	2027	2028
OBIETTIVO 10 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Percentuale delle procedure selettive indette nell’anno, rispetto a quelle autorizzate/programmate nel primo semestre dell'anno corrente e nell’anno precedente	60%	65%	70%
		Percentuale di ore di formazione sulle attività di controllo (dogane, accise e giochi) rispetto al totale delle ore fruite	20%	22%	24%
	ISTITUZIONALI	Ore di formazione media pro-capite	40	40	40
		Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	35%	37%	37%
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al Ministero vigilante	SI/NO	SI/NO	SI/NO
OBIETTIVO 11 - Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Numero degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	9	9	9
		Importi complessivamente aggiudicati nell'anno t riferiti ai valori stimati a base d'asta e importi deliberati dal CdG nell'anno t per l'acquisizione di immobili rispetto agli importi programmati nell'anno t con il programma degli investimenti 2026-2028 (non ICT)	40%	40%	40%
	ISTITUZIONALI	Percentuale degli UADM (Uffici delle dogane e dei monopoli) sottoposti a controlli di conformità contabile	15%	15%	15%
		Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento	72%	75%	78%
		Numero complessivo di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)	7	9	11
ASI 5 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Migliorare efficienza ed efficacia dell'Amministrazione contenendo i costi di funzionamento delle strutture, valorizzando le risorse umane e tecnologiche e ottimizzando la funzione organizzativa	VALORE PUBBLICO	Effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili - €/mln	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Indicatore di tempestività dei pagamenti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

Tabella Efficienza Complessiva				
ADM	Descrizione Entrate	2026	2027	2028
Entrate che affluiscono al bilancio dello Stato (Euro/MLN)	Riscossioni Iva all'importazione (Unità di voto 1.1.21 cap 1203.2)	19.061	19.878	20.798
	Riscossioni dazi (unità di voto 2.1.61)	3.300	3.500	3.600
	Riscossioni Accise (unità di voto 1.1.31 e 1.1.32)	35.332	36.322	36.717
	Riscossioni Tabacchi (Unità di voto 1.1.41)	12.034	12.288	12.623
	Entrate Giochi (Unità di voto 2.1.141)	23.280	23.390	23.500
	Totale Entrate tributarie riscosse, inclusi dazi (Euro/MLN)	93.007	95.378	97.238
	Efficienza Complessiva	2026	2027	2028
Costi sostenuti per riscuotere 100 euro di imposte e diritti	A) Totale entrate tributarie riscosse (€/mln), esclusi dazi, che affluiscono al bilancio dello Stato	89.707	91.878	93.638
	B) Rimborso spettante al bilancio dello Stato (€/mln) a titolo di spese di riscossione delle risorse proprie	825	875	900
	C) Spese a carico dello Stato per il funzionamento dell'Agenzia (Risorse da legge di bilancio)-(€/mln)	1.006	1.009	1.018
	D) Costi sostenuti a carico del bilancio dello Stato per riscuotere 100 Euro di imposte e diritti- $D = C / (A+B) \times 100$	1,11	1,09	1,08

**I valori inseriti nella tabella sopra riportata corrispondono alle previsioni da LDB 2026 (per il 2026 i dati sono soggetti ad aggiornamento a seguito dell'approvazione della legge di assestamento delle previsioni di bilancio).*

3. INDICATORI DI RECUPERO DI GETTITO DA ATTIVITA' DI PREVENZIONE E CONTROLLO

Per valutare gli effetti prodotti in termini di lotta all'evasione, l'atto di indirizzo prevede appositi indicatori aggregati di incremento del gettito fiscale – fattore rilevante anche ai fini della realizzazione delle riforme necessarie per l'estensione del periodo di aggiustamento del PSB – che, nel medio periodo, consentiranno di misurare l'aumento delle entrate derivanti da attività di prevenzione e contrasto rispetto al 2024.

3.1 IL PIANO STRUTTURALE DI BILANCIO DI MEDIO TERMINE 2025-2029 (PSB)

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

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

Nello specifico nell'Appendice VI – tavola A.VI.2 del sopracitato documento è indicato l'indicatore "Maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo rispetto al 2024 (14 miliardi di euro), incluse le entrate favorite dall'invio di lettere di conformità, "inviti al contraddittorio" e "atti istruttori ravvedibili", escludendo misure quali "ruoli", "concordato preventivo", nonché qualsiasi misura volta a regolare i debiti fiscali passati a condizioni vantaggiose quali "rottamazione cartelle esattoriali", "saldo e stralcio" e "ravvedimento speciale", nella misura del:

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

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

Pertanto, oltre ai correlati indicatori di valore pubblico presenti nel Piano 2026-2028, l'Agenzia si impegna, nel periodo di vigenza della presente Convenzione, a contribuire al raggiungimento dei target prefissati attraverso i seguenti risultati:

Promozione dell'adempimento fiscale	2026	2027	2028
Maggiori entrate derivanti da attività di prevenzione e controllo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

Tale indicatore tiene conto:

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

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

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

3.2 INDICATORE AGGREGATO DI RECUPERO DEL GETTITO

L'Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2026-2028 individua, tra le priorità politiche e gli obiettivi da realizzare attraverso l'azione pubblica, le misure di policy e di efficientamento dell'Amministrazione finanziaria, lungo alcune direttrici fondamentali, tra cui il rafforzamento delle attività di prevenzione e contrasto all'evasione.

Per consentire la valutazione degli effetti positivi prodotti da tale azione, sono introdotti appositi indicatori aggregati di incremento del gettito fiscale che, nel medio periodo, consentiranno di misurare il recupero di gettito e le minori spese assicurati al bilancio dello Stato attraverso le attività di prevenzione e controllo.

L'indicatore utile a misurare gli effetti dell'azione dell'Agenzia, per l'anno 2026, è relativo al settore Dogane e al settore Accise-energie e alcoli e riguarda il recupero di gettito riferito a:

- versamenti diretti da attività di accertamento e controllo - MDR;
- disconoscimento di crediti e rimborsi.

Indicatore di recupero del gettito	2026	2027	2028
Gettito recuperato da attività di accertamento e controllo	>anno precedente	>anno precedente	>anno precedente

4. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE

Per delineare i tratti essenziali della strategia dell'Agenzia in materia di organizzazione, per l'anno 2026, è opportuno rappresentare le fasi salienti del processo riorganizzativo delle Strutture territoriali portato a compimento in data 1° novembre 2025. La revisione dell'assetto organizzativo di tali Strutture ha perseguito l'obiettivo di realizzare la completa fusione delle competenze doganali e delle competenze monopolistiche, al fine di pervenire ad un assetto coerente con il disposto normativo in vigore e uniforme su tutto il territorio nazionale. Nell'ambito delle attività svolte, è stato individuato il nuovo modello organizzativo sia delle Direzioni territoriali sia degli Uffici locali, nonché il loro numero, dimensionamento, competenza territoriale e organizzazione interna, con riferimento ai capisaldi della riforma, ovvero:

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

Gli esiti degli approfondimenti istruttori condotti hanno delineato che, sotto il profilo tecnico, occorre avviare una revisione generale dei sistemi informativi, con l'obiettivo di giungere alla realizzazione di una infrastruttura tecnologica innovativa e unificata, capace di integrare in modo coerente i contesti doganale e dei monopoli. A tal riguardo, è stato avviato l'*iter* tecnico-amministrativo per pianificare la sperimentazione dell'infrastruttura tecnologica, di concerto con la Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche, individuata quale Struttura pilota in ragione della sua competenza interregionale e della funzione di presidio su un territorio particolarmente articolato

sotto il profilo logistico. La sperimentazione, effettuata in ambiente di produzione, ha consentito di verificare la coerenza e la solidità degli interventi tecnologici adottati, nonché di calibrare i processi in relazione al nuovo assetto organizzativo previsto dal Regolamento di amministrazione. Di seguito, è stato avviato l'iter tecnico-amministrativo per l'attuazione della partenza effettiva del nuovo assetto territoriale dell'Agenzia su tutto il territorio nazionale.

Con determinazione direttoriale prot. n. 443624 del 10 luglio 2025, sono state attivate, con decorrenza 1° novembre 2025, tutte le altre Direzioni territoriali. Il delineato nuovo assetto territoriale si compone di n. 13 Direzioni territoriali, articolate in Strutture dirigenziali di livello non generale, costituite da n. 20 Uffici Antifrode, n. 11 Uffici "Servizi Generali", n. 11 Uffici Tecnici, n. 2 Uffici "Tecnico e Servizi Generali", n. 11 Uffici Laboratorio e n. 72 Uffici locali ADM; ciascun Ufficio locale ADM, nell'ambito del territorio di propria competenza, è articolato in "Aree territoriali", "Distaccamenti locali", "Reparti territoriali" e "Reparti locali".

Entro il 31 marzo 2025, è stata, inoltre, effettuata una verifica di allineamento delle competenze regolamentari tra le Strutture centrali e le Strutture territoriali con la riformulazione di alcune unità centrali. Ciò in ragione del duplice contesto: specialistico, per le materie delle accise, delle dogane e del gioco pubblico, e specifico, per la natura tributaria ed extratributaria delle attività in cui opera l'Agenzia; contesto che comporta la necessità di sviluppare un'organizzazione delle Strutture di vertice basata su attribuzioni a prevalente connotazione tecnica.

È stata, inoltre, focalizzata l'attenzione sull'adozione di un piano strategico per l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nell'Agenzia. L'obiettivo è innovare i processi operativi, nel rispetto della valutazione d'impatto sui diritti fondamentali, al fine di rendere l'Amministrazione più moderna e capace di svolgere con maggiore qualità le proprie funzioni istituzionali.

In ragione della complessità organizzativa legata all'attuazione del nuovo modello di lavoro – che coinvolge le diverse competenze e le diverse Strutture centrali e territoriali, sia nella fase di attuazione sia in quella di gestione amministrativa – tutte le attività sono state realizzate in modo connesso tra le Strutture, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi di efficacia attesi. A tal fine, l'Amministrazione ha costituito una cabina di regia tecnica per assicurare un'applicazione omogenea delle modifiche organizzative individuate, rappresentata dal Comitato di Coordinamento Territoriale, a cui il testo regolamentare attribuisce un ruolo significativo per il dialogo tra Centro e Territorio. Inoltre, con il nuovo assetto per le Direzioni territoriali, sono state attribuite specifiche competenze provvedimentali alle Direzioni territoriali di livello generale.

Nell'anno 2026, a livello centrale sono previste minimali modifiche organizzative finalizzate

ad allineare le competenze regolamentari delle Strutture centrali e territoriali al fine di rendere i processi decisionali più snelli e veloci, in coerenza con le esigenze operative dell'Agenzia.

Gli interventi organizzativi, definiti con determinazione direttoriale del 2 dicembre 2025, prot. n. 761071/RU, e definitivamente attuati con decorrenza 1° febbraio 2026, riguardano:

- l'allineamento delle declaratorie di competenze delle articolazioni interne all'Ufficio di livello dirigenziale generale Internal Audit e alla Direzione centrale Organizzazione e Trasformazione digitale, in virtù delle modifiche organizzative introdotte dal Regolamento di Amministrazione nell'anno 2025,
- l'individuazione degli Uffici competenti alla riscossione dei crediti liquidati dalla Corte dei conti con decisione esecutiva a carico dei responsabili di danno erariale, ai sensi dell'articolo 214 del decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 174, recante il "Codice della giustizia contabile".

In particolare, per l'Ufficio "Internal Audit" l'intervento concerne l'aggiornamento delle declaratorie di competenza dell'Ufficio "Trasparenza, accesso e anticorruzione" e dell'Ufficio "Audit e indagini interne". Per la Direzione centrale "Organizzazione e Trasformazione digitale" sono aggiornate le declaratorie dell'Ufficio "Governare e Transizione Digitale" e dell'Ufficio "Analisi e processi". All'interno della medesima Direzione centrale è prevista la soppressione dell'Ufficio dirigenziale di livello non generale "Sviluppo e gestione dati", nonché la ridenominazione degli Uffici "Gestione progetti, servizi e sicurezza" e "Servizi tecnico-infrastrutturali, relazioni con il pubblico e assistenza all'utenza", che assumono rispettivamente le denominazioni di "Attuazione progetti e sicurezza informatica" e "Dati e gestione sistemi IT", con contestuale aggiornamento delle relative declaratorie di competenza. Le modifiche da ultimo introdotte servono anche ad attribuire un coordinamento tecnico e giuridico di Direzione centrale - secondo le regole stabilite dalle Autorità di vigilanza - per gli sviluppi in materia di intelligenza artificiale in tutta l'Agenzia.

È, inoltre, disciplinata l'individuazione, negli Uffici centrali competenti *ratione materiae*, delle Strutture designate alla riscossione dei crediti derivanti da decisioni esecutive della Corte dei conti per danno erariale ai sensi dell'articolo 214 del decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 174. A tal fine sono individuati l'Ufficio "Controlli accise" della Direzione centrale Accise, l'Ufficio "Controlli dogane" della Direzione centrale Dogane, l'Ufficio "Controlli giochi" della Direzione centrale Giochi e l'Ufficio "Deontologia e contenzioso del lavoro" della Direzione centrale del Personale.

Contestualmente sono aggiornate le declaratorie di competenza degli Uffici "Apparecchi da intrattenimento", "Bingo", "Giochi a distanza e scommesse" e "Giochi numerici e lotterie".

All'inizio dell'anno 2026 è stato, inoltre, avviato il procedimento amministrativo volto alla modifica del Regolamento di Amministrazione, in attuazione dell'articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, al fine di dare concreta applicazione al principio di regionalizzazione, nell'ambito del più ampio progetto di riforma dell'assetto territoriale dell'Agenzia.

La predetta modifica, deliberata dal Comitato di Gestione con atto n. 530 del 29 gennaio 2026 e successivamente approvata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze in data 19 febbraio 2026, è finalizzata all'istituzione della Direzione territoriale Veneto separata dalla Direzione territoriale Friuli-Venezia Giulia, che determinerà così un nuovo assetto organizzativo territoriale articolato in complessive quattordici Direzioni territoriali.

Alla luce dell'organica revisione dell'assetto territoriale e centrale realizzata, nonché dell'avvenuta piena attuazione del nuovo modello organizzativo a decorrere dal 1° novembre 2025 e completata nei primi mesi del 2026, si rappresenta che per il triennio 2026-2028 non sono programmati ulteriori interventi di natura organizzativa.

L'Agenzia consoliderà, pertanto, l'assetto vigente, orientando le proprie attività al perfezionamento dei processi gestionali e al monitoraggio della stabilità funzionale del nuovo assetto organizzativo secondo il modello introdotto. Tale monitoraggio sarà finalizzato a verificarne la corretta e coerente attuazione rispetto al quadro normativo e regolamentare di riferimento, nonché la stabilità nel tempo e l'equilibrio complessivo del modello adottato, in coerenza con i principi di coerenza ordinamentale, trasparenza e uniforme presidio del territorio.

5. LA STRATEGIA IN MATERIA DI RISORSE UMANE

Nel triennio 2026-2028, oltre a monitorare la concreta attuazione della riforma organizzativa e a verificarne gli effetti pratici, proseguiranno le attività finalizzate all'analisi e alla semplificazione di processi e procedure, anche grazie all'impiego delle nuove tecnologie.

Il raggiungimento di tali obiettivi non può prescindere da un'attenta e corretta gestione delle risorse umane, necessaria a garantire, sia il necessario avvicendamento del personale cessato dal servizio, che l'acquisizione di specifiche professionalità.

Relativamente alle risorse umane, nonostante le assunzioni degli ultimi anni, l'Agenzia risente tuttora degli effetti derivanti dalle stringenti limitazioni alle capacità assunzionali che avevano comportato, nel corso degli anni, una costante e significativa contrazione del personale in servizio. Per ovviare a tale criticità, è stata recentemente avviata una procedura di acquisizione di personale attraverso l'istituto della mobilità esterna, in adempimento di obblighi normativi. L'Agenzia ha, inoltre, attivato e concluso, a fine 2025 una procedura concorsuale finalizzata all'assunzione di ingegneri, matematici e fisici esperti in intelligenza artificiale, nonché una procedura che prevede l'ingresso, nel 2026, di 20 funzionari esperti nel settore delle gare e degli appalti pubblici; inoltre, si proseguirà nella politica di potenziamento del proprio personale mediante lo scorrimento di tutte le graduatorie in corso di validità.

La strategia di acquisizione prevista nel triennio mira a garantire un'equa distribuzione territoriale del personale in servizio (ivi incluso quello di prima assegnazione), ricorrendo anche alla mobilità interna (interpelli specifici per singoli Uffici, procedure di mobilità nazionale, distacchi temporanei).

Per quanto riguarda la mobilità esterna, occorre evidenziare che, se da un lato recenti modifiche normative all'articolo 30 del decreto legislativo 165/2001 hanno fortemente limitato la possibilità di procedere ad acquisizioni temporanee di personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando o di distacco - consentendole nel limite del 25 per cento dei posti non coperti all'esito di apposite procedure di mobilità - dall'altro, la medesima disposizione, ulteriormente novellata dal decreto-legge 14 marzo 2025, n. 25, convertito con modificazioni dalla legge 9 maggio 2025, n. 69, ha introdotto l'obbligo, a decorrere dal 2026, per le amministrazioni pubbliche di riservare almeno il 15% delle facoltà assunzionali disponibili all'acquisizione di personale attraverso procedure di mobilità volontaria esterna.

Personale di qualifica dirigenziale

Per il personale dirigenziale di prima fascia, nel 2026, si prevede la cessazione di 2 incarichi conferiti a personale esterno ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché il collocamento a riposo di 1 dirigente di seconda fascia con incarico di prima fascia. Nel medesimo anno è prevista l'acquisizione di un'ulteriore unità di personale dirigenziale di livello generale da destinare alle sedi territoriali, ai sensi dell'articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028". L'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni in argomento attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento.

È possibile prevedere per il 2026 l'ingresso di 9 dirigenti di seconda fascia dall'esterno attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento, tenendo conto delle posizioni che si renderanno disponibili anche a seguito della cessazione di 1 dirigente di seconda fascia che si verificherà in corso d'anno.

Nel 2027 si prevede il collocamento a riposo di 1 dirigente di prima fascia, carenza che sarà coperta attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento. Nel medesimo anno si prevede, altresì, il collocamento a riposo di 2 dirigenti di seconda fascia, nonché, il termine di un incarico di seconda fascia conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 5-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165; l'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni disponibili attraverso il reclutamento dall'esterno di 4 dirigenti di seconda fascia.

Nel 2028 si prevede il collocamento a riposo di 3 dirigenti di prima fascia e di 4 dirigenti di seconda fascia e il termine di un incarico di prima fascia conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 5-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Si provvederà alla copertura delle posizioni disponibili attraverso l'attivazione della procedura ex art. 28 bis d. lgs. 165/2001, nonché mediante gli strumenti previsti dall'ordinamento.

Personale delle Aree

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

Nel 2026:

- 1 ricostituzione di rapporto di lavoro di personale dell'Area funzionari;
- 410 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante scorrimento di

graduatorie (per n. 209 unità), assunzione degli esperti in appalti pubblici (per n. 20 unità) e indizione di un nuovo concorso pubblico (per n. 181 unità);

- 211 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante scorrimento di graduatorie;
- 159 unità di personale di Area funzionari da acquisire tramite mobilità;
- 50 acquisizioni di personale di Area assistenti tramite mobilità;
- 6 unità di personale di Area funzionari in assegnazione temporanea per effetto di normative speciali o in comando da altre Amministrazioni;
- 11 unità di personale di Area assistenti in assegnazione temporanea per effetto di normative speciali o in comando da altre Amministrazioni;
 - nel 2027:
- 109 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante scorrimento di graduatorie;
- 71 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante scorrimento di graduatorie;
- 25 acquisizioni di personale di Area funzionari tramite mobilità;
 - nel 2028:
- 108 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante scorrimento di graduatorie;
- 95 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante concorso pubblico;
- 33 acquisizioni di personale di Area funzionari tramite mobilità.

Al fine di sopperire alle criticità di alcune specifiche realtà territoriali, si concluderà nel 2026 la procedura avviata nel 2025 che prevede l'acquisizione tramite mobilità volontaria di n. 50 assistenti e n. 91 funzionari e verrà avviata una nuova procedura di mobilità per funzionari ai sensi dell'articolo 30, decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, utilizzando le risorse che saranno autorizzate con il prossimo DPCM.

Nel 2026 potranno essere acquisite ulteriori unità di personale in comando da altre Amministrazioni, fermo restando i limiti previsti dall'articolo 30, comma 1-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Assunzioni obbligatorie

Con riferimento agli obblighi di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, si rappresenta che è possibile stimare in 151 ingressi la copertura totale della quota d'obbligo normativamente prevista,

che potrà essere puntualmente definita solo a conclusione del nuovo "Prospetto informativo" recante la situazione occupazionale al 31 dicembre 2025.

Per la copertura della quota d'obbligo, l'Agenzia aveva indetto - nell'anno 2025 – un concorso per l'assunzione di 74 Assistenti amministrativo-tributari riservato ai soggetti disabili di cui all'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, in stato di disoccupazione, iscritti negli elenchi tenuti dai servizi per il collocamento mirato.

Dopo aver effettuato 59 assunzioni dei vincitori il 1° ottobre 2025, le ulteriori carenze registrate al 31 dicembre 2025 saranno colmate, nell'anno 2026, mediante l'utilizzazione delle graduatorie degli idonei, a totale copertura della quota d'obbligo normativamente prevista a livello nazionale.

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

Qualifica/Tipologia	Piano 2025-2027	Piano 2026-2028	Variazione
Dirigenti II fascia	170	171	1%
Totale Area Funzionari	7.257	7.460	3%
Totale Area Assistenti	3.857	3.935	2%
Totale Area Operatori	12	10	-17%
Totale personale	11.296	11.576	2%

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 2026

Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Tipologia	Previsione del Piano 2025	Previsione del Piano 2026	Variazione
Ore lavorabili lorde	1.800	1.822	22
Ore di assenza per ferie	230	230	0
Ore lavorabili	1.570	1.592	22
Ore di assenza per malattia	38	33	-5
Ore assenze per altre motivazioni	140	134	-6
Ore lavorabili ordinarie	1.392	1.425	33
Ore di straordinario	155	142	-13
Ore lavorate <i>pro capite</i>	1.547	1.567	20

La tabella n. 2 contiene la previsione 2026 delle ore pro-capite; le ore di malattia, le assenze per altre motivazioni e le ore di straordinario sono calcolate sulla base dei preconsuntivi 2025, 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 2026-2028					
PERSONALE DIRIGENTE					
			DIRIGENTI I Fascia	DIRIGENTI II Fascia	TOTALE
ANNO	Dotazione Organica (1)		27	200	227
31.12.2025	Personale al 31.12.2025 (2)		26	165	191
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 (3) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima a		1	23	24
2026	ENTRATE	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia (4)	4	9	13
	USCITE	Cessazione dal servizio	1	1	2
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, termine incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	2		2
	Personale al 31.12.2026		27	173	200
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 (5) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima a		-	18	18
2027	ENTRATE	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	1	4	5
	USCITE	Cessazione dal servizio	1	2	3
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, termine incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		1	1
	Personale al 31.12.2027		27	174	201
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027 (6) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima a		-	18	18
2028	ENTRATE	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	4	1	5
	USCITE	Cessazione dal servizio	3	4	7
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, termine incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	1		1
	Personale al 31.12.2028		27	171	198
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2028 (7) al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima a		-	28	28
(1) La dotazione organica del personale dirigenziale è determinata dall'articolo 10 del Regolamento di amministrazione in 226 unità, di cui 26 di livello generale e 200 di livello non generale. L'articolo 1, comma 269, della legge 30 dicembre 2025, n. 199, ha elevato a 4 l'aumento delle unità della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia previsto dall'articolo 16-bis, comma 1, del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, portandola a 27. Pertanto, ai fini della programmazione per il triennio il dato della dotazione organica al 31.12.2025 tiene conto della modifica normativa.					
(2) Al 31 dicembre 2025, nei dirigenti di prima fascia è escluso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (2 unità), 1 dirigente con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5-bis e i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (12 unità). Nei dirigenti di seconda fascia sono compresi 3 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo, 1 dirigente con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5-bis, mentre sono esclusi i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (12 unità), per i quali è conservato il posto in dotazione organica (a tal fine le relative carenze sono conteggiate al netto delle 12 unità).					
(3) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2025 sono calcolate al netto delle unità (n. 12) destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					
(4) Delle 6 acquisizioni di dirigenti di seconda fascia 1 è condizionata al termine del periodo di prova di un dirigente che ha presentato dimissioni volontarie con conservazione del posto (decorrenza della cessazione 01/09/2025).					
(5) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2026 sono calcolate al netto delle unità (n. 9) destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					
(6) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2027 sono calcolate al netto delle unità (n. 8) che potrebbero essere destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					
(7) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2028 sono calcolate al netto delle unità (n. 1) che potrebbero essere destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					

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

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2026-2028						
PERSONALE DELLE AREE						
			FUNZIONARI	ASSISTENTI	OPERATORI	TOTALE
ANNO / PERIODO	Dotazione organica (1)		7.973	4.228	18	12.219
31.12.2025	Personale al 31.12.2025 (2)		7.169	3.707	11	10.887
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025		804	521	7	1.332
2026	ENTRATE	Nuove assunzioni	411	211		622
		Assunzioni obbligatorie		151		151
		Mobilità, comandi (3)	165	61		226
		Progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2025 + entrate 2026		7.745	4.130	11	11.886
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 + entrate 2026		228	98	7	333
	USCITE	Cessazioni dal servizio	146	98		244
		Uscite per progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2026		7.599	4.032	11	11.642
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026		374	196	7	577
2027	ENTRATE	Nuove assunzioni	109	71		180
		Assunzioni obbligatorie				-
		Mobilità, comandi (3)	25			25
		Progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2026 + entrate 2027		7.733	4.103	11	11.847
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 + entrate 2027		240	125	7	372
	USCITE	Cessazioni dal servizio	161	92	2	255
		Uscite per progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2027		7.572	4.011	9	11.592
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027		401	217	9	627
2028	ENTRATE	Nuove assunzioni	108	95		203
		Assunzioni obbligatorie				-
		Mobilità, comandi (3)	33			33
		Progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2027 + entrate 2028		7.713	4.106	9	11.828
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027 + entrate 2028		260	122	9	391
	USCITE	Cessazioni dal servizio	212	115		327
		Uscite per progressioni verticali				-
	Personale al 31.12.2028		7.501	3.991	9	11.501
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2028		472	237	9	718
(1) La dotazione organica del personale non dirigenziale è determinata dall'articolo 10 del Regolamento di amministrazione in 12.219 unità.						
(2) Il dato comprende il personale dell'Agenzia sia in servizio (n. 10.726 unità) che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo (n. 144 unità), nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia (n. 17 unità).						
(3) Il dato non comprende i trasferimenti nei ruoli ADM di personale in comando da altre PA (seppur indicati nella tabella relativa alle risorse finanziarie).						

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

Area	Programma 2026	Distribuzione % sul totale ore
TOTALE MISSIONI	17.557.445	100,0%
Area Gestione tributi e Servizi	6.990.301	39,8%
GESTIONE DEL TRIBUTO	6.164.681	35,1%
SERVIZI AI CITTADINI, ENTI E ALTRE PP.AA.	665.307	3,8%
SERVIZI DI MERCATO	160.313	0,9%
Area Prevenzione e Contrasto all'evasione ed alle frodi	5.378.262	30,6%
VIGILANZA E CONTROLLI	3.595.382	20,5%
ANTIFRODE	1.173.858	6,7%
CONTENZIOSO	609.022	3,5%
Governo	1.722.923	9,8%
Supporto	2.793.513	15,9%
Area Investimento	672.445	3,8%
INNOVAZIONE	177.254	1,0%
FORMAZIONE	495.192	2,8%

6. LA STRATEGIA IN MATERIA DI FORMAZIONE

Nel prossimo triennio la formazione sarà indirizzata al consolidamento delle competenze del personale assunto negli ultimi quattro anni, prioritariamente negli ambiti specialistici. In merito, si provvederà alla programmazione di specifici percorsi formativi finalizzati al perseguimento di elevati standard delle performance nei diversi settori connessi alle missioni istituzionali dell'Agenzia.

Tale formazione specialistica rappresenterà, dunque, ancora la parte preponderante dell'offerta formativa dell'Agenzia e verrà indirizzata alle nuove Strutture territoriali – con un particolare *focus* in materia di controlli - al fine di rafforzare la capacità di presidio del territorio, di razionalizzare i processi amministrativi e migliorare la qualità dei servizi; in particolare, mediante tali interventi formativi potrà essere assicurata la fungibilità del personale nelle diverse mansioni dei nuovi Uffici ADM e garantita la rotazione del personale negli ambiti più esposti al rischio corruzione, in coerenza con quanto previsto dalle misure di prevenzione della corruzione.

Il volume delle attività dedicate ai processi di supporto rimarrà costante; si provvederà all'organizzazione di corsi di formazione finalizzati a potenziare le conoscenze, sia in merito agli aggiornamenti dei sistemi gestionali dedicati al personale (Arcipelago), che in materia di contabilità pubblica e logistica. Riguardo alla formazione linguistica, l'obiettivo sarà quello di garantire ai funzionari che operano in contesti nazionali e internazionali, il raggiungimento di buoni livelli di conoscenza nelle lingue maggiormente parlate.

I percorsi formativi terranno conto anche dell'offerta della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) che presenta un ventaglio molto ampio di materie, in grado di valorizzare le competenze e le professionalità del personale dell'Agenzia nei diversi settori, con docenti di elevata professionalità in ambito giuridico, tributario ed economico. Egualmente rilevante e qualificata è l'offerta negli ambiti manageriali, quali la gestione delle risorse umane e del tempo, il *problem solving*, la comunicazione e le soft skills, la contrattualistica pubblica, l'innovazione tecnologica, la semplificazione procedurale e la prevenzione della corruzione nella P.A.

Nel 2026, si prevede che possano giungere a conclusione le attività finalizzate alla sottoscrizione di un Accordo Quadro con la SNA e il Dipartimento della Funzione Pubblica, in attuazione all'art. 1-ter del decreto-legge 22 giugno 2023, n.75, per definire un ampio programma formativo, di alto profilo strategico, da riservare ai Dirigenti e ai funzionari apicali.

Nel novero delle materie ritenute maggiormente rilevanti, oltre a quelle tecnico-specialistiche relative al core business dell'Agenzia, sarà attuata la realizzazione di interventi di formazione per lo

sviluppo delle competenze "trasversali", quali *management* e *soft skills*, nonché le competenze a supporto dei processi di transizione digitale, amministrativa ed ecologica.

A tale proposito, in continuità con la formazione già erogata in materia di *Cybersecurity* e transizione digitale, anche nel prossimo triennio, sarà assicurata al personale la possibilità di seguire i percorsi formativi atti a sostenere la transizione digitale, ecologica e amministrativa attraverso la piattaforma *Syllabus*.

Inoltre, nelle specifiche materie tecniche, l'Agenzia consoliderà la capacità di sviluppare percorsi formativi in stretta collaborazione con le autorità pubbliche nazionali ed europee come le altre Agenzie fiscali, le Forze di Polizia e i Ministeri nonché di recepire le esigenze di aziende private - spesso rappresentate da studi legali che ne tutelano i diritti di proprietà intellettuale - attraverso l'organizzazione di seminari formativi con l'obiettivo di illustrare le caratteristiche del prodotto originale oltre alle tecniche di riconoscimento dell'elemento contraffatto.

Proseguirà, altresì, l'impegno nel garantire la formazione obbligatoria per i funzionari inquadrati nel ruolo dell'Agenzia con il profilo di ingegnere e di chimico.

Particolare cura verrà posta nel sostenere le attività del Comitato Unico di Garanzia, anche attraverso la valorizzazione del ruolo del Consigliere di fiducia, al fine di valorizzare tematiche legate alla parità di genere, di orientamento sessuale e di origini etniche, di cultura o di abilità fisiche all'interno dell'ambiente di lavoro, di prevenzione del mobbing e di molestie sessuali, oltre a quelle riferite al benessere organizzativo.

Con riferimento al personale recentemente assunto, sarà curata la realizzazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento lavorativo, ponendo l'accento sullo sviluppo delle competenze trasversali, legate al lavoro in *team*, alla capacità di adattamento al cambiamento e alle capacità comunicative, tematiche peraltro oggetto del citato accordo quadro con la SNA, in via di completamento.

Per un'offerta completa, l'Agenzia garantisce condizioni agevolate per l'iscrizione dei dipendenti ai corsi di laurea triennali e specialistici, master di I e di II livello delle Università aderenti all'iniziativa "*PA 110 e lode*" (ai sensi del Protocollo d'intesa, siglato a ottobre 2021 dal Ministro per la Pubblica amministrazione e dal Ministro dell'Università e della Ricerca), per il tramite di "*Valore PA*", che prevede la copertura del costo di partecipazione alle iniziative formative scelte dall'INPS, mediante una procedura di selezione di corsi universitari proposti da atenei italiani.

Tra le modalità di erogazione della formazione, sempre maggiore spazio verrà riservato al

training on the job, utilizzato anche per sostenere la fase di riorganizzazione delle Strutture territoriali dell'Agenzia, avviata dal 1° novembre 2025, in quanto favorisce un approccio multidisciplinare che consente di assicurare al personale un'offerta formativa versatile e trasversale senza gravare sui processi lavorativi. In merito, attraverso il coinvolgimento diretto nelle principali attività di competenza e mediante l'affiancamento a funzionari in possesso di elevate competenze tecniche nei settori core business, il *training on the job* è stata la modalità prescelta e ritenuta più idonea, in quest'ultimo quadriennio, per la formazione sul campo di circa cinquemila nuove unità di personale assunto.

7. LE INIZIATIVE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE ORGANIZZATIVO

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, in continuità con le strategie dei precedenti Piani e con le azioni positive avviate *medio tempore*, a perseguire gli obiettivi di seguito indicati. Al riguardo, nella definizione delle azioni che si propone di attuare e/o potenziare, sono stati analizzati e utilizzati gli esiti dell'indagine, svolta nell'anno corrente, sugli effetti derivanti dalle iniziative poste in essere dall'Agenzia per il miglioramento del benessere organizzativo.

Al fine di sensibilizzare il personale e promuovere una cultura della parità e dell'inclusione, saranno organizzati, anche nel 2026, corsi di formazione sulle pari opportunità e sul benessere organizzativo indirizzati a tutto il personale. Saranno progettati moduli tematici specifici, alcuni dei quali interattivi, capaci di favorire il coinvolgimento attivo dei partecipanti, affinché la formazione non sia soltanto occasione di aggiornamento ma anche uno strumento di crescita personale e collettiva. In particolare, saranno promossi corsi per la gestione dello *stress*, di *leadership* e benessere, sulla comunicazione non violenta e sulla gestione dei conflitti nonché sulla cultura del rispetto e sulle relazioni positive. Da ultimo, sarà programmato, per il personale dirigenziale, un corso in materia di *team building* e collaborazione tra i componenti del *team*.

Inoltre, saranno diffusi nuovamente gli opuscoli informativi, già predisposti in relazione ai predetti temi. Sarà altresì rinnovata l'informativa al personale sull'esistenza del servizio di supporto psicologico già in essere e sulle relative modalità di accesso e sarà inserito nella *Home* della pagina *intranet* dell'Agenzia l'indirizzo *mail* cui rivolgersi.

Sarà inserito un modulo formativo all'interno dei corsi base obbligatori sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro rivolto a tutto il personale dell'Agenzia che permetta di comprendere come riconoscere i segnali delle molestie e della violenza al fine di fornire gli strumenti per affrontare le condizioni critiche.

Saranno programmate iniziative formative di alta specializzazione dedicate al personale nominato *disability/diversity manager*, dei nuclei di supporto e dei tutor del personale ADM con disabilità.

Si proseguirà, anche nel triennio 2026-2028, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, la diffusione dei 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. Sempre al fine di favorire la sensibilizzazione del personale sulla tematica del contrasto a ogni forma di violenza sarà inserito, nel Piano della formazione un seminario annuale sul tema.

Al fine di rafforzare il clima positivo sul luogo di lavoro, sarà promosso il *World Kindness Day*, ovvero la Giornata Mondiale della Gentilezza, una ricorrenza che invita a riflettere sull'importanza di essere gentili e creare relazioni positive con i colleghi.

Si proseguirà a stipulare, senza oneri per l'Agenzia, convenzioni finalizzate al perseguimento del benessere e della salute del personale e dei familiari.

Sarà somministrato al personale, anche nel 2026, un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevarne le opinioni rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro nonché rispetto agli effetti derivanti dalle azioni positive, per valutare gli effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia.

L'articolo 27 del Contratto collettivo nazionale di lavoro del personale del comparto funzioni centrali triennio 2022-2024, rubricato *Obiettivi e strumenti di age management*, prevede di adottare strategie che tengano conto dell'aumento dell'età media dei lavoratori. Al riguardo, per favorire il dialogo intergenerazionale e lo scambio di competenze e conoscenze tra le diverse generazioni, saranno promossi momenti di formazione *peer-to-peer* e programmi di *mentoring* mediante affiancamento del personale di nuova assunzione con quello di maggior esperienza. Saranno organizzate, altresì, riunioni periodiche presso ogni ufficio o sue articolazioni. In rispetto del suddetto CCNL, sarà effettuato, con cadenza annuale, il monitoraggio delle politiche avviate.

L'articolo 30 del CCNL 2016-2018 disciplina l'istituto dei riposi e delle ferie solidali con riguardo ai requisiti, condizioni e modalità di attuazione. Incentivare il supporto reciproco e promuovere una cultura empatica e partecipativa rappresentano un obiettivo strategico, pertanto, al fine di consentire l'applicazione in via sperimentale di tale istituto, sarà predisposta una direttiva per renderne note le modalità di applicazione.

Saranno valutate le modalità di istituzione di asili nido, che rappresenta una ulteriore misura di *welfare* aziendale. L'Agenzia aumenterebbe l'efficienza dell'azione amministrativa e i neo-genitori, non ricorrendo ad istituti di assenza dal lavoro, quali part-time e congedi parentali, eviterebbero decurtazioni del trattamento economico e vedrebbero aumentata la propria soddisfazione. Inoltre, risparmierebbero sulle spese destinate all'accudimento dei figli e gestirebbero al meglio il tempo dedicato al lavoro.

L'Agenzia si farà promotrice di iniziative informative/formative volte alla tutela della salute e all'adozione di corretti stili di vita per il personale. Sarà organizzata un'iniziativa per informare e sensibilizzare il personale sulle dipendenze e sulle *new addiction*.

Con l'obiettivo di migliorare il benessere collettivo, saranno creati spazi condivisi di aggregazione (con orari di apertura prestabiliti), per favorire la conoscenza tra colleghi, agevolare l'incontro tra persone di età diverse e prevenire e/o risolvere possibili conflitti anche tra lavoratori di diverse direzioni e/o uffici.

Al fine di facilitare il rientro al lavoro del personale che si è assentato dal servizio per lunghi periodi e nell'eventualità in cui il personale sia dichiarato inidoneo allo svolgimento della propria mansione venendo destinato ad altra funzione, si prevederà la possibilità di realizzare percorsi di aggiornamento con dedicate sessioni di affiancamento operativo (*training on the job*).

8. IL LAVORO A DISTANZA

Nel corso dell'anno 2026, al fine di favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro del personale e il benessere organizzativo, ADM proseguirà con la promozione dell'integrazione del lavoro agile con le altre forme di lavoro a distanza, quali il telelavoro domiciliare e il *coworking*.

Per quanto riguarda il lavoro agile, la disciplina in vigore sarà oggetto di monitoraggio, sia sotto il profilo degli effetti sul benessere organizzativo, sia con riguardo all'orientamento al risultato del personale fruitore dell'istituto, tenendo altresì conto dell'esito dei questionari sul lavoro agile e sul benessere organizzativo che vengono somministrati ogni anno.

La disciplina sarà, comunque, oggetto di possibili modifiche ed integrazioni, anche a seguito di nuove previsioni normative e/o contrattuali sull'istituto fin anche per l'intervento di circostanze straordinarie che rendano opportuna una rimodulazione della fruizione dell'istituto per le diverse esigenze che dovessero emergere.

Per quanto attiene all'istituto del telelavoro domiciliare, con Determinazione direttoriale n. 471253/RU del 15 luglio 2025, già oggetto di intesa sindacale, è stato adottato il nuovo disciplinare ed avviata la procedura per l'assegnazione di n. 200 postazioni disponibili, per la durata di due anni, distribuite a livello centrale e territoriale secondo quanto previsto dallo stesso disciplinare.

In tal senso, risulta aggiudicata la quasi totalità delle postazioni di cui sopra; peraltro, è stata accordata la facoltà, mediante l'attivazione di nuove procedure, di assegnare le postazioni rimaste

vacanti anche attraverso l'ampliamento della platea dei destinatari.

La fruizione dell'istituto verrà monitorata e, se del caso, anche alla luce dell'esperienza maturata, nel corso dei prossimi anni ne verrà modificata e/o integrata la regolamentazione.

In merito all'istituto del *coworking*, con la Determinazione Direttoriale n. 849054/RU del 19 dicembre 2025, è stato adottato il disciplinare recante la regolamentazione dell'istituto del *coworking* e avviata la procedura nazionale selettiva per l'attribuzione di n. 139 postazioni.

Le nuove postazioni hanno decorrenza da febbraio 2026 per la durata di un anno.

9. 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 2026	€/mln
Famiglia 3: Costi della produzione	159,0
Famiglia 4: Costi del personale	769,0
Famiglia 5: Costi generali	63,0
Totale	991,0

Tab. 7 – Retribuzioni al personale

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI Retribuzioni del personale ripartiti per qualifica (*)	
Qualifica	Totale costi previsti* 2026
Totale Dirigenti (A)	28.225.882
Dirigenti	26.605.387
Dirigenti con contratto a tempo determinato **	1.620.494
Personale di livello non dirigenziale a tempo indeterminato (B)	594.062.138
Area funzionari	415.619.774
Area assistenti	178.014.937
Area operatori	427.428
POER (C)	8.268.386
TOTALE COMPLESSIVO (A+B+C)	630.556.405

* 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.

10. PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano pluriennale degli investimenti per il triennio 2026-2028, redatto in conformità all'articolo 70, comma 6, del D.lgs. n. 300/1999 e all'articolo 5 del Regolamento di contabilità, costituisce lo strumento di programmazione attraverso il quale l'Agenzia definisce la pianificazione delle iniziative progettuali da avviare nel primo anno del triennio e presenta la proiezione del relativo fabbisogno finanziario per l'intero periodo considerato.

I progetti d'investimento - quali acquisizioni di beni durevoli, implementazioni tecnologiche, opere di carattere strutturale - comportano, per loro natura, un fisiologico grado di complessità che si riflette nei tempi necessari per la progettazione, l'autorizzazione e la realizzazione delle attività. A tali fattori, si aggiungono gli effetti connessi alle procedure di gara, alle eventuali revisioni progettuali, alle dinamiche di mercato e all'evoluzione normativa, che possono determinare scostamenti temporali rispetto alle previsioni iniziali. Per queste ragioni, la spesa per investimenti tende a distribuirsi su più annualità, secondo l'avanzamento effettivo delle attività programmate, mentre la copertura finanziaria rappresenta il presupposto autorizzatorio indispensabile per iniziare le attività.

Il Piano è stato elaborato tenendo conto delle linee strategiche 2026-2028, contenute nello schema di Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per il medesimo triennio, in fase di esame dell'Autorità politica, nonché sulla base delle esigenze di evoluzione dei servizi digitali e di potenziamento dell'Agenzia.

Le attività progettuali sono organizzate in due tipologie (macroaree) e, per ciascuna di esse, vengono illustrati i progetti programmati, accompagnati dalla descrizione degli interventi più rilevanti, dei benefici attesi e dei relativi costi previsti per ciascun anno del triennio 2026-2028. La previsione di spesa rappresenta un limite di impegno esclusivamente per l'anno 2026; per il biennio successivo, i valori indicati nel Piano devono essere considerati come proiezioni programmatiche, suscettibili di variazione, formulate sulla base del quadro informativo attuale e del grado di realizzazione degli interventi pianificati, in coerenza con le risorse che si renderanno disponibili a chiusura dei futuri esercizi.

Allo stato attuale, le risorse previste nel triennio di riferimento non consentono di finanziare integralmente il fabbisogno stimato per gli investimenti. Per questo motivo, si è resa necessaria una revisione delle previsioni di spesa, comportando, per il 2027, una riduzione del 26% rispetto alle stime iniziali (159,1 milioni di euro) e, per il 2028, a fronte del fabbisogno rilevato (130,9 milioni di euro), la non determinabilità della relativa copertura finanziaria.

La tipologia (macroarea) **“Evoluzione del sistema informativo (ICT)”** raggruppa le attività progettuali che sono volte, sia all’adeguamento dei servizi alle evoluzioni normative unionali e nazionali, sia all’innovazione dei processi amministrativi, con l’obiettivo di rendere più efficace l’azione istituzionale. Gli interventi individuati mirano, inoltre, a favorire la definizione di soluzioni integrate tra le diverse applicazioni informatiche, migliorando la qualità complessiva del servizio telematico. Tra le iniziative ricomprese rientrano quelle inerenti all’innovazione del patrimonio informativo volte a incrementare l’efficienza interna, ottimizzare i costi di gestione del personale, migliorare la comunicazione istituzionale e promuovere la digitalizzazione dei processi nei settori impositivi di competenza, semplificando i servizi forniti all’utenza e l’attività di controllo dell’Agenzia.

Sono, altresì, comprese le attività inerenti al potenziamento dei servizi *on-line*, degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso, tenuto conto che all’interno di un progetto pluriennale sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi.

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

- sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali preposti all’esercizio delle funzioni istituzionali dell’Agenzia (*Accise, Dogane, Giochi e Antifrode e laboratori*);
- potenziare i sistemi di informazione e di comunicazione con gli utenti esterni, nonché realizzare strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali (*Sistemi trasversali e Sistemi di supporto*);
- acquisire strumentazioni e apparecchiature connesse con l’evoluzione del sistema informatico e lo sviluppo di soluzioni WEB (*Infrastruttura*).

La tipologia (macroarea) **“Qualificazione del patrimonio (non ICT)”** comprende l’insieme degli interventi finalizzati al potenziamento, all’ammodernamento e alla valorizzazione delle dotazioni strumentali e infrastrutturali dell’Agenzia, con l’obiettivo di sostenere in modo efficace le attività istituzionali e garantire livelli elevati di efficienza operativa. In questo ambito, rientrano i progetti destinati a rafforzare le capacità di controllo nei settori dogane e accise, attraverso l’acquisizione di nuove apparecchiature - quali ad esempio gli *scanner* - necessarie a sostituire strumenti ormai obsoleti, nonché mediante attività di manutenzione evolutiva e di aggiornamento tecnologico delle dotazioni già presenti, in modo da assicurare una strumentazione moderna e performante, capace di incrementare l’efficacia e la tempestività delle operazioni di controllo.

Il settore comprende, inoltre, gli interventi orientati al miglioramento dei laboratori chimici dell’Agenzia, attraverso il consolidamento e lo sviluppo delle dotazioni strumentali utili ad accrescere

le capacità di indagine analitica dei laboratori e il grado di affidabilità delle analisi effettuate.

Completano il perimetro della macroarea gli investimenti volti a garantire la piena operatività degli uffici attraverso l'acquisto di beni e attrezzature essenziali, nonché gli interventi finalizzati all'acquisizione, al patrimonio dello Stato, di sedi dell'Agenzia, al fine di incrementare gli spazi ad uso governativo rispetto a quelli privati.

Ulteriori iniziative progettuali sono rivolte alla realizzazione di opere di efficientamento strutturale degli immobili, anche in un'ottica di riduzione dell'impatto ambientale, insieme agli interventi logistici e strutturali necessari ad assicurare ambienti di lavoro conformi alla normativa vigente in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, con particolare riferimento a quanto previsto dal D.lgs. n. 81/2008.

Nello specifico, rientrano in questa tipologia le seguenti categorie progettuali:

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

Fabbisogno complessivo stimato per il triennio 2026-2028

Macroaree progettuali	Costi			
	2026	2027	2028	Totale 2026-2028
	<i>Importi in milioni di €</i>			
Evoluzione del sistema informativo (ICT)	68	69,6	N.D.	137,6
Qualificazione del patrimonio (non ICT)	107,7	48,3	N.D.	156
Totale delle macroaree	175,7	117,9	N.D.*	293,6

(*) Non determinabile alla luce delle disponibilità finanziarie allocate sul capitolo 3920 del disegno di legge relativo al "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e al bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028", integrate dai ricavi propri e dalle giacenze provenienti da esercizi precedenti.



ALLEGATO 3

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE

INDICE

ALLEGATO 3	1
PREMESSA	3
1. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE	4
2. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI	4
3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	17
4. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE.	20

1. PREMESSA

Il presente allegato definisce:

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

Ai sensi dell'articolo 59, comma 4, lettera c), del decreto legislativo n. 300 del 1999, all'Agenzia spetta una quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione, graduata in modo da tenere conto del miglioramento dei risultati complessivi e del recupero di gettito conseguiti.

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

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

2. RISORSE DESTINATE ALL'INCENTIVAZIONE

La quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione 2026 è costituita:

a) da una quota parte dello stanziamento del capitolo 3920, piani gestionali 1 e 3, individuata nel medesimo ammontare dell'anno precedente;

b) da un'integrazione da disporsi con apposito provvedimento in corso di gestione, ai sensi dell'art. 1, comma 7, primo periodo, del D. Lgs. 157/2015, con le modalità e nel rispetto dei vincoli ivi previsti;

c) da un incremento da disporsi ai sensi dell'art. 1, comma 7, sesto periodo, del D. Lgs. 157/2015 con il medesimo provvedimento in corso di gestione di cui alla precedente lettera b). Il 67% di tale incremento è collegato al miglioramento dei risultati di gettito, misurato attraverso l'indicatore aggregato di recupero di gettito di cui all'allegato 2, par. 3.2.

L'Agenzia si impegna a destinare la quota incentivante al miglioramento delle condizioni di funzionamento e al potenziamento della struttura, nonché alla corresponsione di compensi incentivanti al personale dipendente, sulla base di parametri attinenti all'incremento della qualità e della produttività dell'azione amministrativa. Le modalità per la ripartizione e la distribuzione al personale dipendente dei compensi incentivanti di cui alle lettere a) e b), nonché il 25% delle risorse di cui alla lettera c), sono definite d'intesa con le Organizzazioni sindacali.

Per quanto riguarda il 75% di cui alla precedente lettera c), l'Agenzia individua con apposito provvedimento il personale destinatario che ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi di recupero di gettito, le specifiche attività incentivabili, i criteri e la misura delle incentivazioni erogabili, tenendo conto degli esiti dei rispettivi sistemi di valutazione e dell'apporto assicurato dalle diverse strutture centrali e territoriali alla realizzazione degli obiettivi di produttività delle agenzie.

3. QUADRO SINOTTICO DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

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

Il peso di ciascun obiettivo determina la quota parte di punteggio attribuibile ai fini della valutazione della performance, nonché l'ammontare di quota incentivante riconoscibile all'Agenzia in caso di conseguimento ottimale dell'obiettivo, parte strategica (incentivazione obiettivo = peso obiettivo x totale incentivazione):

Obiettivo n. 1	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali minimizzando costi e oneri burocratici	S T R A T E G I C I	Numero di valichi terrestri e aeroporti in cui è disponibile la nuova procedura <i>Tax Refund</i>	86%	21	35
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle ITV rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 giorni - prima dei 120 giorni - sul totale delle informazioni ITV rilasciate)	41%	15	25
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle richieste di importazione in franchigia ai sensi dell'articolo 128 del Reg. (CE) 1186/2009 (Percentuale delle richieste evase entro 10 giorni invece dei 30 giorni previsti)	80%	12	20
		Percentuale di monitoraggi effettuati sulle Customs Value Authorisation (CVA) in essere (decisione di semplificazione della determinazione degli importi facenti parte del valore in dogana delle merci) art. 73 REG UE 952/2013	80%	12	20
	I S T I T U Z I O N A L I	Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane	20	8	
		Percentuale dei quesiti in materia tributaria/extratributaria (dogane) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	8	
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	85%	8	
		Indice di performance EQS dei laboratori chimici	21%	16	
(Peso 13% - Valore 1,56€/mln)		Totale Obiettivo n. 1		100	100

Obiettivo n. 2	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali	S T R A T E G I C I	Numero di controlli PCA (Post Clearance Audit)	330	14	30
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare la contraffazione	25%	8	15
		Numero di controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	47.000	8	25
		Numero controlli IVA (intra e plafond)	1.710	14	30
	I S T I T U Z I O N A L I	Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore	8,2%	10	
		Tasso di positività delle verifiche IVA (intra e plafond)	55%	10	
		Numero di controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	43.000	10	
		Numero di controlli merce per rischi finanziari da CDC	190.000	5	
		Numero controlli ai passeggeri	100.000	5	
		Numero di controlli doganali in linea	915.000	8	
		Numero di controlli doganali a posteriori (in ufficio e con accesso)	125.000	8	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale Obiettivo n. 2		100	100
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 1 - DOGANE - 2,76 €/mln					

Obiettivo n. 3	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
SERVIZI ENERGIE E ALCOLI - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali a un costo ragionevole	S T R A T E G I C I	Servizi di vigilanza per garantire la compliance degli operatori della filiera dei carburanti	75%	25	40
		Percentuale di depositi di prodotti energetici con sistema di controllo informatizzato per i quali è stato redatto o aggiornato il disciplinare in contraddittorio con l'esercente	50%	25	40
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione, nonché a raccogliere contributi, da sottoporre a valutazione, finalizzati a migliorare le procedure dell'Agenzia nel settore delle accise	22	12	20
	I S T I T U Z I O N A L I	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (accise - energie ed alcoli) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	8	
		Numero di accertamenti della produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici	5.000	15	
		Verifiche di primo impianto o successive ai fini del rilascio della licenza di esercizio nel settore energie e alcoli	6.500	15	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale obiettivo n. 3		100	100

Obiettivo n. 4	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
CONTROLLI ENERGIE E ALCOLI Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	S T R A T E G I C I	Numero verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	46.500	16	40
		Numero di verifiche effettuate presso gli impianti di deposito commerciale e di distribuzione stradale di carburanti	1.300	12	30
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	79%	12	30
	I S T I T U Z I O N A L I	Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	73%	7	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	79%	8	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni dei venditori finali relative al settore dell'energia elettrica	72%	8	
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	70%	8	
		Numero di controlli inventariali presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici (esclusi microbirrifici)	1.350	7	
		Numero controlli d'iniziativa accise - energie e alcoli	3.600	7	
		Percentuale di verifiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica	75%	8	
		Indice di presidio prodotti alcolici	25%	7	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale obiettivo n. 4		100	100

Obiettivo n. 5	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
SERVIZI TABACCHI Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	S T R A T E G I C I	Quantificazione delle somme <i>una tantum</i> dovute dai titolari di rivendite di generi di monopolio assegnate con trattativa privata	55%	30	50
		Percentuale di autorizzazioni per il ritiro dei contrassegni di legittimazione per i prodotti dei tabacchi lavorati e prodotti correlati effettuate entro 45 giorni rispetto ai 60 giorni previsti	83%	30	50
	I S T I T U Z I O N A L I	Percentuale di autorizzazioni per introduzione temporanea di tabacco per prove di macchina effettuate entro 20 giorni rispetto ai 30 giorni previsti	83%	16	
		Percentuale di codici univoci di commercializzazione per i prodotti liquidi da inalazione e gli aromi rilasciati entro 60 giorni rispetto ai 90 giorni previsti	78%	16	
		Percentuale dei quesiti in materia di istituzione e gestione della rete vendita dei tabacchi lavorati pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	70%	8	
(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)		Totale obiettivo n. 5		100	100

Obiettivo n. 6	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	S T R A T E G I C I	Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi - rivendite	23%	20	40
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	26%	30	60
	I S T I T U Z I O N A L I	Numero dei controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	11.000	13	
		Numero dei controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	500	10	
		Indice di presidio sulle rivendite	15%	9	
		Indice di presidio sui patentini	22%	9	
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	21%	9	
(Peso 5% - Valore 0,6 €/mln)		Totale obiettivo n. 6		100	100
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 2 - ACCISE E TABACCHI - 3,96 €/mln					

Obiettivo n. 7	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	S T R A T E G I C I	Percentuale di certificazioni di esito positivo delle verifiche di conformità sugli apparecchi da divertimento e intrattenimento emesse entro 30 giorni	82%	35	60
		Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%	25	40
	I S T I T U Z I O N A L I	Percentuale di pagamenti effettuati a seguito delle vincite conseguite alla lotteria dei corrispettivi entro 20 giorni dal termine dell'istruttoria degli Uffici locali ADM	50%	20	
		Percentuale di controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo PVR	50%	20	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale obiettivo n. 7		100	100

Obiettivo n. 8	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	S T R A T E G I C I	Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	21.000	20	50
		Indice di presidio sale scommesse (emersi), bingo e VLT	28%	18	50
	I S T I T U Z I O N A L I	Numero di verifiche delle piattaforme di gioco online, dei sistemi di gioco VLT, bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	18	15	
		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	23%	8	
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'art. 7 comma 9, del DL 158/2012	10.500	10	
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	250	8	
		Tasso di positività dei controlli in materia di giochi	12,0%	13	
		Organizzazione e coordinamento di controlli amministrativi in materia di apparecchi e scommesse, sincroni e massivi, che interessano il territorio di almeno 5 province	4	8	
(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)		Totale obiettivo n. 8		100	100
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 3 - GIOCHI - 2,16 €/mln					

Obiettivo n. 9	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	Indice sintetico (valore + numerico) di vittoria in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (vittorie totali e parziali)	68%	24	40
		Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (vittorie totali e parziali)	70%	18	30
		Indice di vittoria per valore in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	69%	18	30
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	80%	13	
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 50.000 euro e di valore indeterminabile	80%	13	
		Indice di vittoria numerico in contenzioso per tutti i gradi di giudizio (solo vittorie totali)	65%	14	
(Peso 10% - Valore 1,2 €/mln)		Totale obiettivo n. 9		100	40
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 4 - CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALI - 1,2 €/mln					

Obiettivo n. 10	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	S T R A T E G I C I	Percentuale delle procedure selettive indette nell'anno, rispetto a quelle autorizzate/programmate nel primo semestre dell'anno corrente e nell'anno precedente	60%	30	50
		Percentuale di ore di formazione sulle attività di controllo (dogane, accise e giochi) rispetto al totale delle ore fruite	20%	30	50
	I S T I T U Z I O N A L I	Ore di formazione media pro-capite	40	18	
		Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	35%	17	
		Rispetto delle tempistiche previste in Convenzione per l'invio delle informazioni al Ministero vigilante	si/no	5	
(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)		Totale obiettivo n. 10		100	100

Obiettivo n. 11	Indicatori		Risultato atteso 2026	Peso performance	Peso incentivazione
Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	S T R A T E G I C I	Numero degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	9	24	60
		Importi complessivamente aggiudicati nell'anno t riferiti ai valori stimati a base d'asta e importi deliberati dal CdG nell'anno t per l'acquisizione di immobili rispetto agli importi programmati nell'anno t con il programma degli investimenti 2026-2028 (non ICT)	40%	16	40
	I S T I T U Z I O N A L I	Percentuale degli UADM (Uffici delle dogane e dei monopoli) sottoposti a controlli di conformità contabile	15%	20	
		Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento	72%	30	
		Numero complessivo di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)	7	10	
(Peso 8% - Valore 0,96 €/mln)		Totale obiettivo n. 11		100	100
TOTALE INCENTIVAZIONE AREA STRATEGICA 5 - RISORSE E SUPPORTO - 1,92 €/mln					
TOTALE INCENTIVAZIONE CONVENZIONE (parte fissa) - 12 €/mln					

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

In analogia a quanto previsto dalla metodologia per la verifica da parte del Dipartimento del maggior gettito incassato connesso al raggiungimento degli obiettivi fissati nelle Convenzioni con le agenzie fiscali ai fini dell'integrazione della quota incentivante ai sensi del citato articolo 1, comma 7, del d.lgs. 157/2015, per ognuno degli indicatori previsti nelle tabelle sopra riportate sono stati individuati il "criterio di calcolo" e la "fonte dati". Quest'ultima, attraverso strumenti e sistemi informativi/informatici, consente la "ripetibilità" dell'informazione (sia essa un dato o un report di dati) e la "visibilità", intesa come possibilità di accedere direttamente dal sistema informativo (è sufficiente la stampa della schermata che fornisca evidenza delle procedure utilizzate). L'Agenzia fornisce al Dipartimento tali evidenze in sede di consuntivazione degli indicatori nell'ambito della relazione gestionale di cui all'allegato 4.

4. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

Il grado di conseguimento dell'indicatore è quantificato tramite la percentuale di realizzazione del target, in modo che esso corrisponde al 100% se in sede di consuntivazione risulta realizzato esattamente il valore target.

Al valore della percentuale di realizzazione dell'indicatore (" I_{nm} "³) è associata una valutazione (VI_{nm}) quantificata attraverso una funzione che ha le seguenti caratteristiche:

- se il grado di conseguimento dell'indicatore (" I_{nm} ") è inferiore o uguale al 50% allora $VI_{nm}=0$;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore del 50% e inferiore all'85%, allora VI_{nm} assumerà valori via via crescenti compresi tra zero e ottantacinque; in tale intervallo la valutazione cresce più che proporzionalmente rispetto all'incremento della performance; infatti, a fronte di un incremento della percentuale di realizzazione dell'indicatore pari all'1%, si consegue un aumento della valutazione di 2,4286 punti percentuali;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale all'85% e inferiore o uguale al 115%, la progressione della valutazione è proporzionale a quella del grado di conseguimento dell'indicatore; pertanto, VI_{nm} assumerà lo stesso valore di I_{nm} ;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore del 115% e inferiore o uguale al 150%, allora VI_{nm} assumerà valori via via crescenti compresi tra 115 e 135; in tale intervallo la valutazione cresce meno che proporzionalmente rispetto all'incremento della performance; infatti, quando quest'ultima si incrementa dell'1% la valutazione aumenta solo di +0,5714;
- se il grado di conseguimento dell'indicatore è maggiore o uguale al 150%, I_{nm} rimane costante e pari al valore di 135. In altri termini, qualsiasi risultato superiore al 150% è inutile poiché la valutazione si blocca in corrispondenza di tale valore.

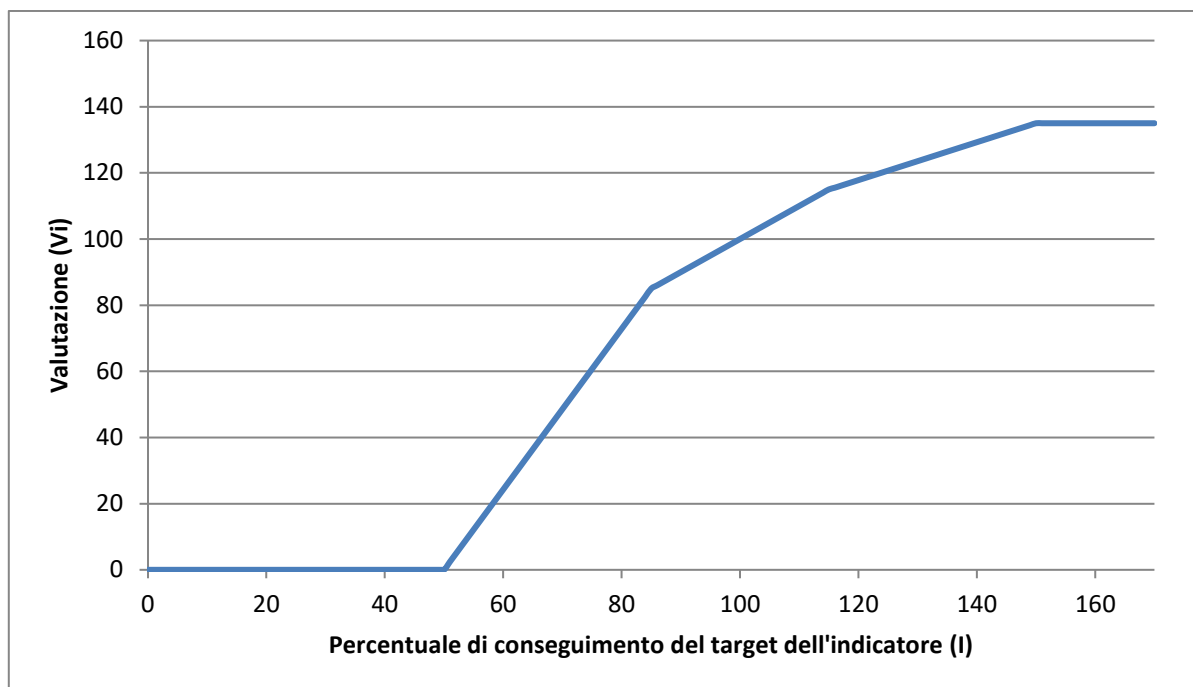
Gli stessi numeri sono illustrati, più analiticamente, nella tabella sottostante e rappresentati nel grafico successivo.

³ La lettera "n" indica gli obiettivi e la lettera "m" gli indicatori sottostanti.

Percentuale di conseguimento dell'indicatore	Risultati ottenuti dalla funzione di valutazione
Da 0 a 50	0
51	2,4
52	4,9
53	7,3
54	9,7
55	12,1
56	14,6
57	17
58	19,4
59	21,9
60	24,3
61	26,7
62	29,1
63	31,6
64	34
65	36,4
66	38,9
67	41,3
68	43,7
69	46,1
70	48,6
71	51
72	53,4
73	55,9
74	58,3
75	60,7
76	63,1
77	65,6
78	68
79	70,4
80	72,9
81	75,3
82	77,7
83	80,1
84	82,6
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100
101	101
102	102
103	103
104	104
105	105

106	106
107	107
108	108
109	109
110	110
111	111
112	112
113	113
114	114
115	115
116	115,5
117	116,1
118	116,7
119	117,2
120	117,8
121	118,4
122	119
123	119,5
124	120,1
125	120,7
126	121,3
127	121,8
128	122,4
129	123
130	123,5
131	124,1
132	124,7
133	125,3
134	125,8
135	126,4
136	127
137	127,6
138	128,1
139	128,7
140	129,3
141	129,8
142	130,4
143	131
144	131,6
145	132,1
146	132,7
147	133,3
148	133,9
149	134,4
150 e oltre	135

Graficamente:



Le valutazioni dei singoli indicatori concorrono al raggiungimento dell'obiettivo in ragione del peso attribuito a ciascuno di essi all'interno dell'obiettivo stesso. Tale peso riflette l'importanza relativa che la singola linea di attività riveste nell'ambito dell'obiettivo che la comprende.

La valutazione complessiva di ogni singolo obiettivo, VOB_m , si calcola tramite la media della valutazione dei singoli indicatori, ponderata con i pesi attribuiti a questi ultimi⁴. Conseguentemente la valutazione complessiva dell'obiettivo può assumere valori compresi tra "zero" (nel caso in cui nessun indicatore abbia un avanzamento superiore al 50%) e 135% (nel caso tutti gli indicatori abbiano un avanzamento superiore al 150%). Ad ogni modo, il singolo obiettivo concorre alla valutazione complessiva della performance se assume un valore superiore all'85%; nel caso in cui assuma valori superiori al 115% partecipa alla valutazione complessiva per non oltre tale valore.

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

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

⁴ In termini formali: $VOB_n = \sum_{m=1}^M p_{i_{nm}} \times VI_{nm}$, dove "pi" sono i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

5. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA INCENTIVANTE

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

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

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

- A. oltre le attese: VOB_m dal 103,1% al 115%;
- B. ottimale: VOB_m dal 97,1% al 103%;
- C. adeguato: VOB_m dal 85,1% al 97%;
- D. non in linea con le attese: VOB_m da 0% all'85%.

In particolare:

- i **livelli di performance D**, ossia pari o inferiori all'85% dell'obiettivo, non danno diritto ad alcuna incentivazione;
- **per i livelli di performance C** – che hanno un intervallo compreso tra l'85,1% e il 97% del risultato atteso – sono previsti differenti valori incentivanti, secondo una logica di proporzione rispetto al risultato raggiunto. In particolare, ove il livello di performance raggiunto ricada nel livello C, per ogni punto percentuale al di sotto del 97% è prevista una corrispondente riduzione di un punto percentuale dal totale della quota incentivante, per come di seguito esemplificato;

livello di performance		% di q.i. riconosciuta
da	a	
85%	86%	88%
86%	87%	89%
87%	88%	90%
88%	89%	91%
89%	90%	92%
90%	91%	93%
91%	92%	94%
92%	93%	95%
93%	94%	96%
94%	95%	97%
95%	96%	98%
96%	97%	99%
97%	103%	100%

- **i livelli di performance B**, ricompresi in un intervallo compreso tra il 97,1% e il 103%, danno diritto all'erogazione del 100% della quota incentivante;
- **i livelli di performance A**, i cui valori sono compresi tra il 103,1% e il 115%, non danno diritto ad un'incentivazione aggiuntiva rispetto a quella massima prevista per il singolo obiettivo. Tuttavia, in tali casi, i corrispondenti valori monetari maturati in eccesso rispetto al massimo previsto, per come illustrati nella tabella seguente, incrementano il valore dell'incentivazione erogabile all'Agenzia nel caso in cui sussistano risorse residue per effetto del mancato pieno conseguimento di altri obiettivi (ricadenti nei livelli di performance D e C):

livello di performance	% di q.i. dell'obiettivo utilizzabile per la compensazione
103,1%-104%	1%
104,1%-105%	2%
105,1%-106%	3%
106,1%-107%	4%
107,1%-108%	5%
108,1%-109%	6%
109,1%-110%	7%
110,1%-111%	8%
111,1%-112%	9%
112,1%-113%	10%
113,1%-114%	11%
114,1%-115%	12%



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze



ALLEGATO 4

MONITORAGGIO DELLA GESTIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

SOMMARIO

1. PREMESSA	3
2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE.....	4
2.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO	4
2.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE	4
2.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI	5
3. LA VERIFICA DEI RISULTATI.....	5
3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA	5
3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA	5
3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA	6
3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA	6
4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI	16
5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI	17

1. PREMESSA

Per l'esercizio delle funzioni assegnate al Ministero dall'articolo 59 del D. Lgs. 300/1999, volte all'indirizzo, al coordinamento e al controllo del sistema fiscale, l'Agenzia è tenuta a fornire i dati e le informazioni necessari per:

- il monitoraggio della gestione;
- gli approfondimenti tematici e le analisi di specifici aspetti della gestione, entrambi da concordare preventivamente;
- la verifica dei risultati complessivi della gestione.

Le tipologie, le modalità e la periodicità dei flussi informativi previsti per la verifica rispondono all'esigenza di disporre di una struttura delle informazioni organica e funzionale all'obiettivo di evidenziare lo stato di avanzamento delle attività previste nel Piano dell'Agenzia e l'impatto dell'azione amministrativa sui principali portatori d'interesse, nonché di mettere il Dipartimento nelle condizioni di esercitare efficacemente l'attività di *governance* sull'Agenzia e le funzioni di monitoraggio e verifica dei risultati della gestione.

Al fine di perseguire l'obiettivo di un'acquisizione organizzata e tempestiva delle informazioni dell'Agenzia si promuove, inoltre, l'uso della tecnologia per tali attività prevedendo, laddove possibile, l'invio telematico dei dati.

Per l'acquisizione delle informazioni relative all'andamento della gestione e alla verifica dei risultati, il Dipartimento farà riferimento alla competente struttura dell'Agenzia.

Fermo restando quanto previsto dal paragrafo 3.4 lettera c), per l'anno 2026, il Dipartimento e l'Agenzia, in applicazione di quanto previsto nell'Atto di indirizzo (il riferimento è, in particolare, alle indicazioni contenute a pagina 60, secondo cui l'Agenzia, avuto particolare riguardo alle accise, darà evidenza, per i singoli anni di imposta, degli importi accertati e recuperati, anche coattivamente, negli anni successivi), si impegnano a costituire, entro il mese di maggio 2026, un gruppo di lavoro per la definizione di una metodologia finalizzata all'acquisizione e all'analisi dei dati di gettito accertato e recuperato nel quinquennio 2021-2025, distinto per singola imposta e per anno di imposta.

2. IL MONITORAGGIO DELLA GESTIONE

Il monitoraggio periodico, volto alla comprensione dei fenomeni gestionali dell'Agenzia, sarà effettuato dal Dipartimento secondo le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

2.1 IL PROCESSO DI MONITORAGGIO

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

Il monitoraggio dell'andamento della gestione potrà essere effettuato anche mediante la realizzazione di approfondimenti tematici, secondo le modalità in uso, ovvero mediante incontri a scopo conoscitivo, con modalità e tempi di volta in volta concordati con l'Agenzia.

Eventuali ulteriori informazioni richieste dal Dipartimento nell'ambito dell'attività di monitoraggio saranno fornite dall'Agenzia entro i successivi sette giorni lavorativi dalla richiesta.

Le risultanze della valutazione dell'andamento della gestione saranno trasmesse al Ministro.

2.2 IL MONITORAGGIO INFRANNUALE

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

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

In ogni caso l'Agenzia è tenuta a segnalare tempestivamente al Dipartimento, anche in corso d'anno, eventuali andamenti anomali della gestione rispetto al Piano allegato alla presente Convenzione.

Entro venti giorni dal ricevimento delle informazioni di cui al primo comma, il Dipartimento predispone il rapporto di monitoraggio e lo trasmette al Ministro.

2.3 IL MONITORAGGIO DEGLI INVESTIMENTI

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

3. LA VERIFICA DEI RISULTATI

La verifica dei risultati della gestione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

3.1 OGGETTO DELLA VERIFICA

Il Dipartimento e l'Agenzia verificano, in contraddittorio, il grado di realizzazione degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia secondo la metodologia, le modalità ed i termini riportati nel presente paragrafo.

Il rapporto di verifica del Dipartimento accerta i risultati complessivi della gestione, anche ai fini del riconoscimento della quota incentivante spettante all'Agenzia.

3.2 IL PROCESSO DI VERIFICA

L'Agenzia invia annualmente:

- entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di competenza, un *report* preliminare sui risultati conseguiti al 31 dicembre, con una sintetica relazione, da realizzare sulla base delle informazioni provvisoriamente disponibili aggiornate al 31 dicembre, sugli indicatori strategici, istituzionali e di valore pubblico del Piano delle attività secondo le modalità previste nell'Allegato 3 "*Valutazione della performance e sistema incentivante dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*" e nelle schede di verifica di seguito riportate. Tali informazioni sono utilizzate anche ai fini dell'erogazione dell'acconto della quota incentivante ex articolo 59 del D.lgs. 300/1999 di cui all'articolo 6, comma 7, lettera a) della presente Convenzione;
- entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di competenza, i dati e le informazioni sui risultati conseguiti al 31 dicembre di ciascun esercizio, relativi a tutti gli elementi presenti nel Piano dell'Agenzia, accompagnati da una relazione esplicativa. I dati e le informazioni sono rappresentati secondo il formato previsto nelle schede di verifica di

seguito riportate. Relativamente agli aspetti contabili, le informazioni sono trasmesse in concomitanza con la chiusura del bilancio annuale.

Il processo di verifica dei risultati - che ha ad oggetto anche lo stato di avanzamento degli investimenti programmati - sarà condotto sulla base delle attività di seguito descritte.

Il Dipartimento analizza i risultati forniti dall'Agenzia sulla base degli indicatori individuati nel Piano e degli elementi forniti con la relazione. Il Dipartimento richiede entro venti giorni lavorativi successivi all'invio della relazione da parte dell'Agenzia i chiarimenti o gli ulteriori elementi mirati alla conoscenza di aspetti particolari della gestione. L'Agenzia fornisce le informazioni richieste entro dieci giorni lavorativi dalla richiesta.

3.3 REDAZIONE DEL RAPPORTO DI VERIFICA

Entro quindici giorni lavorativi dal ricevimento delle informazioni richieste, il Dipartimento predispone lo schema di rapporto di verifica. Quest'ultimo evidenzia in forma sintetica e approfondisce in modo analitico i risultati conseguiti dall'Agenzia rispetto agli obiettivi previsti dal Piano, e determina la quota incentivante da erogare a quest'ultima.

Lo schema di rapporto di verifica è trasmesso all'Agenzia per eventuali osservazioni che saranno comunicate al Dipartimento entro cinque giorni lavorativi dalla sua ricezione.

Entro il 31 maggio, il suddetto schema, che terrà conto delle eventuali controdeduzioni formulate dall'Agenzia, è trasmesso al Direttore generale delle Finanze per la sottoscrizione da parte di quest'ultimo e del Direttore dell'Agenzia.

Entro il 15 giugno il Direttore Generale delle Finanze provvederà a trasmettere al Ministro il rapporto condiviso che sarà pubblicato nel sito internet dell'Amministrazione finanziaria per la diffusione.

3.4 I FLUSSI INFORMATIVI PER LA VERIFICA

Per l'esercizio dell'attività di verifica l'Agenzia si impegna a fornire, con appositi paragrafi in seno alla relazione esplicativa di cui al paragrafo 3.2. ovvero con distinte relazioni, ulteriori informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali. In particolare:

- a. i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano allegato alla Convenzione attraverso l'indicazione del grado di avanzamento degli indicatori strategici e istituzionali, nonché i risultati conseguiti degli indicatori di valore pubblico ai fini della valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano dell'Agenzia (cfr. scheda 3);

- b. il grado di conseguimento, degli indicatori di monitoraggio e dell'indicatore di PSB;
- c. importi accertati e recuperati nell'esercizio dall'Agenzia, suddivisi per tipologia e anno di imposta (cfr. schede 5a, 5b e 5c);
- d. le informazioni sull'andamento dei processi/procedimenti aziendali e, nello specifico:
 - ✓ attività di contrasto degli illeciti extra tributari, con evidenza delle eventuali riscossioni monetarie;
 - ✓ attività di autotutela distinta per area dogane, area accise, area monopoli, evidenziando, tra l'altro, sia per l'anno di competenza sia per l'anno precedente, i valori numerici e monetari delle istanze accolte;
 - ✓ numero del totale degli interventi di audit con specifica indicazione di quelli effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione con una descrizione per ciascun intervento di audit degli esiti e delle iniziative adottate a fronte degli esiti;
 - ✓ esiti dell'attività di vigilanza interna svolta;
 - ✓ iniziative adottate a fronte degli esiti degli interventi di vigilanza del Dipartimento;
- e. attività di formazione con particolare riguardo a:
 - ✓ tipologie di corsi svolti distinguendo tra interni ed esterni, con descrizione dei costi sostenuti e delle ore di formazione media pro-capite
 - ✓ tipologie di corsi, distinti per materia, a cui è applicato il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione e relativi esiti;
- f. livello di attuazione del Piano degli investimenti con l'evidenziazione di SAL e SAC, suddivise per ASI, e con una descrizione di quelle attività che presentano rilevanti scostamenti;
- g. indagini di *customer satisfaction* avviate autonomamente dall'Agenzia secondo il prospetto informativo contenuto nel documento citato al paragrafo 3, punto 1 dell'Allegato 1;
- h. attività svolta in materia di giochi pubblici, con particolare riguardo al contrasto al gioco minorile;
- i. attività svolta in materia di razionalizzazione territoriale della rete di raccolta del gioco;

- j. i dati sull'uso delle risorse finanziarie, umane e informatiche mediante lo stato di avanzamento delle ore impiegate sui macro-processi aggregati a livello complessivo di Agenzia (cfr. scheda 4);
- k. le ulteriori informazioni gestionali, non comprese nell'allegato Piano dell'Agenzia, necessarie per la qualificazione dell'azione amministrativa svolta, come rappresentate nelle tabelle di seguito riportate:

ASI 1 – DOGANE	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
OBIETTIVO 1 SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole	– Numero istanze di AEO trattate per profilo (doganale/sicurezza) – Numero di "autorizzazioni doganali" AEO rilasciate – Quota di AEO rilasciate rispetto al totale gestite a livello europeo – Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria – Percentuale di mantenimento delle autorizzazioni doganali rilasciate – Tasso di disponibilità del sistema di presentazione delle dichiarazioni doganali – Numero totale corridoi controllati – Numero corridoi controllati attivati nell'anno – Numero totale dei quesiti tributari pervenuti tramite servizio URP – Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi – Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi – Numero di navi in <i>pre-clearing</i> per il settore automotive e per i prodotti alla rinfusa – Numero totale IVO – Numero totale dichiarazioni doganali di importazione con errata liquidazione dei diritti – Totale IVA imponibile fatture presentate – Imponibile recupero IVA tramite OTELLO
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero operazioni connesse allo sdoganamento (Numero di dichiarazioni doganali, manifesti e partite di merce in temporanea custodia) – Gettito comparto dogane (Dazi, Iva e altri diritti doganali) (Mld €)

OBIETTIVO 2
CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di
presidio e controllo nelle attività doganali

- Numero controlli doganali
- Numero controlli articolati per tipologia:
- Verifiche INTRA
- Verifiche Plafond
- Revisioni di accertamento ed altri controlli con accesso
- Controlli fisici allo sdoganamento
- Controlli documentali allo sdoganamento
- Controlli scanner
- Verifiche ordinarie
- Revisioni di iniziativa su base documentale in ufficio
- Controlli audit AEO
- Numero di controlli ai passeggeri
- Tasso di positività controlli ai passeggeri
- Interventi effettuati in applicazione del Decreto-legge 223/2006 (art. 35 comma 35) convertito in Legge 248/2006 e dell'art. 181 bis del Reg. C.E. 2454/1993 per contrastare il fenomeno della sotto fatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio
- Numero totale atti accertamento Dogane
- Numero controlli per contrastare le violazioni in materia sanitaria
- Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione
- Violazioni delle norme Accordo di Madrid – tutela del made in Italy
- Numero delle richieste di tutela dei marchi presenti nella banca dati COPIS
- Violazioni delle norme in materia fitosanitaria e CITES Prodotti sequestrati in materia di stupefacenti
- Incidenza dei controlli allo sdoganamento su totale delle dichiarazioni presentate (numero controlli effettuati/totale dichiarazioni presentate):
 - documentale
 - scanner
 - visita fisica
- Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in importazione
- Tasso di positività dei controlli (CD+VM+CS) selezionati dal Sistema di analisi dei rischi su merci in esportazione
- Tasso di positività dei controlli allo sdoganamento:
 - documentale
 - visita merce
 - scanner
- Violazioni alla normativa valutaria (numero verbali elevati)
- Valore dei sequestri in materia valutaria
- Maggiori Diritti Accertati per effetto dell'intervento ex art. 35, comma 35, del

	D.L. 223/2006, convertito dalla legge 248/2006 nei settori a rischio
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di controlli doganali (in linea e a posteriori) – MDA - Maggiori diritti accertati controlli a posteriori (iva intra, plafond e verifiche doganali) (Mln €)

ASI 2 – ACCISE	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
OBIETTIVO 3 SERVIZI ACCISE - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	– Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria – Numero totale dei quesiti tributari pervenuti tramite servizio URP – Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 3 giorni lavorativi – Numero dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi – Numero di nuovi operatori economici aderenti al progetto RE.TE.
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di operatori censiti nei settori Energie e Alcoli – Introiti accertati nei settori Energie e Alcoli (Mln €)
OBIETTIVO 4 CONTROLLI ACCISE - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	– Numero controlli Accise con esclusione dei tabacchi – Verifiche tecnico amministrative equivalenti – Numero di controlli in materia di autotrasporto internazionale
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di verifiche nei settori Energie e Alcoli – MDA - Maggiori diritti accertati nei settori Energie e Alcoli (Mln €)
OBIETTIVO 5 SERVIZI TABACCHI - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	– Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria – Percentuale delle concessioni e autorizzazioni in materia di Rivendite Speciali e di Patentini rilasciate entro 105 giorni
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di esercizi della rete di vendita dei prodotti del tabacco, dei PLI e dei PAT – Gettito comparto Tabacchi (accisa ed IVA sui tabacchi lavorati / imposta di consumo su PLI e PAT) (Mld €)
OBIETTIVO 6 CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	– Numero dei controlli nel settore dei tabacchi lavorati – Valore dei tabacchi sequestrati, esclusi quelli contraffatti

	– Tasso di positività dei controlli in materia di depositi di prodotti liquidi da inalazione senza combustione
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di depositi relativi ai prodotti del tabacco – MDA - maggiori diritti accertati comparto tabacchi (imposta liquidata/accertata per svincoli irregolari) (Mln €)

ASI 3 – GIOCHI	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
OBIETTIVO 7 SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	– Numero di protocolli d'intesa/accordi con utenti ed associazioni di categoria – Indice di tempestività di rilascio dei nulla osta di esercizio (NOE) per gli apparecchi da intrattenimento ai sensi dell'art. 110, comma 6a) del TULPS (% dei NOE emessi entro 7 giorni dalla richiesta, rispetto al termine di 90 giorni previsto dal Regolamento)
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Raccolta comparto Giochi (ammontare complessivo delle puntate effettuate dalla collettività dei giocatori) (Mld €) – Gettito comparto giochi (prelievo erariale, Imposta unica e Utile erariale) (Mld €)
OBIETTIVO 8 CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	– Numero di soggetti controllati settore giochi/platea totale (esercizi che effettuano la raccolta scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento e intrattenimento) – Numero controlli bingo – Numero controlli scommesse – Numero controlli apparecchi – Numero controlli gioco online – Numero controlli su produttori di schede – Numero controlli su produttori di apparecchi – Numero illeciti contestati ai sensi dell'art. 7, comma 9, D.L. 158/2012 – Numero di controlli destinati al contrasto del gioco minorile nell'ambito di quelli previsti dall'art. 7, comma 9, del DL 158/2012 – Numero di siti internet inibiti – Volume complessivo della raccolta dei giochi – Volume raccolta Lotterie – Volume raccolta Lotto – Volume raccolta Giochi numerici a totalizzatore – Volume raccolta gioco a base ippica – Volume raccolta gioco a base sportiva

	– Volume raccolta Apparecchi – Volume raccolta VLT – Volume raccolta comma 7 – Volume raccolta giochi di carte organizzata in forma diversa dal torneo e giochi di sorte a quota fissa – Volume raccolta scommesse virtuali – Volume raccolta Betting Exchange – Volume raccolta Giochi di abilità a distanza – Volume raccolta Bingo – Valore complessivo delle somme derivanti dall'accertamento di violazioni tributarie e amministrative (imposta accertata e sanzioni amministrative e tributarie) – Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 30 gg. dal versamento – Numero irregolarità dei versamenti in materia di ISI e di PREU – Numero avvisi bonari emessi
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero complessivo controlli nel settore dei giochi fisici – MDA - Imposta accertata settore Giochi (Mln €)

ASI 4 – CONTROVERSIE E CONTENZIOSO ERARIALE	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
OBIETTIVO 9 Assicurare un'efficace soluzione delle controversie erariali	– Contenzioso ambito tributario: dogane, accise compresi tabacchi, monopoli (CTP - CTR - Corte di Cassazione): – Ricorsi pervenuti nell'anno (valori assoluti); – Ricorsi in carico al 31 dicembre dell'anno precedente (valori assoluti) – Numero sentenze pronunciate nell'anno suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali); – Valore sentenze pronunciate nell'anno suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali). – Contenzioso civile e amministrativo Monopoli (primo grado, secondo grado, Corte di cassazione): – Atti introduttivi (ricorsi, citazioni) pervenuti nell'anno (valori assoluti); – Cause in carico al 31 dicembre dell'anno precedente (valori assoluti);

	– Numero sentenze pronunciate nell'anno suddivise per: favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali); – Valore sentenze (Civile) pronunciate nell'anno suddiviso per: sentenze favorevoli, parzialmente favorevoli, soccombenze, valore sentenze sfavorevoli a cui si è fatta acquiescenza (valori assoluti e percentuali) – Altri dati relativi al contenzioso tributario: – Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi e sugli appelli i cui termini di costituzione scadono nell'esercizio – Numero di avvisi annullati in autotutela e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati annullati; – Numero di avvisi definiti con adesione e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definito con adesione; – Numero di avvisi definiti per acquiescenza e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definito per acquiescenza; – Numero di avvisi definiti per mediazione e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati definito per mediazione; – Numero di avvisi oggetto di ricorso innanzi alle Commissioni tributarie provinciali e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti accertati per cui è stato proposto ricorso – Numero di avvisi restanti e ammontare della relativa maggiore imposta/maggiori diritti restanti
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero costituzioni in giudizio – Importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia (Mln €)

ASI 5 – RISORSE E SUPPORTO	
Obiettivi	ULTERIORI INFORMAZIONI
OBIETTIVO 10 Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	– Relazione sulle azioni intraprese dall'Agenzia a tutela della salute dei lavoratori
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Numero di persone in servizio al 31/12

	– Spesa per formazione del personale (Mln €)
OBIETTIVO 11 Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	– Numero di progetti di innovazione tecnologica e di processo a finanziamento esterno cui partecipa l'Agenzia
INDICATORI DI MONITORAGGIO	– Valore dei progetti non ICT – Aggiudicato dell'anno (Piano investimenti non ICT) (Mln €) – Valore dei progetti ICT – Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento (Mln €)

SCHEDE DI MONITORAGGIO E VERIFICA

4. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO INFRANNUALE DEI RISULTATI ATTESI

Schede di monitoraggio infrannuale

Scheda 1

ORE PERSONA DEDICATE:			RISORSE FINANZIARIE:		
OBIETTIVI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO	RISULTATO CONSEGUITO AL 31/05		
		ANNO	Avanzamento	% di conseguimento	Note
OBIETTIVO					
OBIETTIVO					

Scheda 2

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

5. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI

Scheda di verifica

Scheda 3

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

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

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

IMPORTI ACCERTATI E RECUPERATI SUDDIVISI PER TIPOLOGIA E ANNO DI IMPOSTA

Scheda 5.a

MAGGIORI ENTRATE												
2026			ADM									
			ante 2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totale
Versamenti diretti da attività di promozione della compliance (ravvedimenti operosi)	Accise Tabacchi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Accise Energia ed Alcoli	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Iva all'importazione	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Entrate dai Giochi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Aggio sui dazi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Altri diritti di confine	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
Totale Recupero da Compliance												

MAGGIORI ENTRATE											
2026			ADM								
			ante 2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Versamenti diretti da attività di controllo (adesione pvc, acquiescenza atti di accertamento, conciliazione giudiziale, ecc.)	Accise Tabacchi	imposte									
		sanzioni									
		interessi									
	Totale										
	Accise Energia ed Alcoli	imposte									
		sanzioni									
		interessi									
	Totale										
	Iva all'importazione	imposte									
		sanzioni									
		interessi									
	Totale										
	Entrate dai Giochi	imposte									
		sanzioni									
		interessi									
	Totale										
	Aggio sui dazi	imposte									
		sanzioni									
		interessi									
	Totale										
	Altri diritti di confine	imposte									
		sanzioni									
		interessi									
	Totale										
Totale Recupero da Controllo											
Totale Compliance + Controllo											

MINORI SPESE												
2026			ADM									
			ante 2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totale
Disconoscimento crediti e rimborsi	Accise Tabacchi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Accise Energia ed Alcoli	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Iva all'importazione	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Entrate dai Giochi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
	Aggio sui dazi	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Altri diritti di confine	imposte										
		sanzioni										
		interessi										
	Totale											
Totale Recupero da Disconoscimenti/Dinieghi												
TOTALE RECUPERO (5.a + 5.b + 5.c)												