



AGENZIA

ADM

L'AGENZIA DELLE ACCISE, DOGANE E MONOPOLI

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025

SOMMARIO

PREMESSA.....	5
NOTA METODOLOGICA E DI LETTURA	6
1. SCHEDE ANAGRAFICA DI ADM.....	7
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	8
2.1. VALORE PUBBLICO	8
2.1.1. LE LINEE DI INDIRIZZO DI ADM PER IL TRIENNIO 2023-2025	11
2.2. PERFORMANCE	15
2.2.1. LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE.....	15
2.2.2. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA.....	23
2.2.3. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	24
2.2.4. L'INTEGRAZIONE TRA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA.....	30
2.2.5. GLI OBIETTIVI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE.....	36
2.2.5.1. ANALISI DI CONTESTO.....	36
2.2.5.2. AZIONI INTRAPRESE	40
2.2.5.2.1. FORMAZIONE.....	40
2.2.5.2.2. TELELAVORO E LAVORO AGILE	41
2.2.5.2.3. INCLUSIVITÀ E BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	41
2.2.5.3. PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI POSITIVE 2023-2025.....	44
2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	46
2.3.1. PREMESSA	46
2.3.2. RUOLI E RESPONSABILITÀ.....	47
2.3.3. PROCESSO E MODALITÀ DI PREDISPOSIZIONE DELLA SEZIONE.....	49
2.3.4. L'ANALISI DEL CONTESTO	50
2.3.4.1. IL CONTESTO ESTERNO	50
2.3.4.2. IL CONTESTO INTERNO	51
2.3.5. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO	52
2.3.5.1. LA NOZIONE DI RISCHIO.....	52
2.3.5.2. IDENTIFICAZIONE, ANALISI E PONDERAZIONE DEL RISCHIO.....	53
2.3.6. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO	55
2.3.7. LE MISURE GENERALI.....	58
2.3.7.1. IL CODICE DI COMPORTAMENTO	58
2.3.7.2. I CONFLITTI DI INTERESSI	59

2.3.7.2.1. MONITORAGGIO DEI RAPPORTI TRA ADM E I SOGGETTI CHE CON ESSA STIPULANO CONTRATTI	60
2.3.7.2.2. MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO	61
2.3.7.3. INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI.....	63
2.3.7.4. FORMAZIONE DI COMMISSIONI, ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI, CONFERIMENTO INCARICHI IN CASO DI CONDANNA PER DELITTI CONTRO LA P.A.	65
2.3.7.5. SVOLGIMENTO DI INCARICHI D'UFFICIO ED EXTRAISTITUZIONALI	66
2.3.7.6. INCOMPATIBILITÀ SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO (<i>PANTOUFLAGE – REVOLVING DOORS</i>).....	70
2.3.7.7. FORMAZIONE.....	71
2.3.7.8. ROTAZIONE DEL PERSONALE ADDETTO ALLE AREE A PIÙ ELEVATO RISCHIO	72
2.3.7.8.1. LA ROTAZIONE DEI DIRIGENTI	74
2.3.7.8.2. LA ROTAZIONE DEL PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE.....	75
2.3.7.8.3. LA ROTAZIONE DEL PERSONALE PER MANIFESTARSI DI INDICATORI DI RISCHIO ...	77
2.3.7.9. LA ROTAZIONE STRAORDINARIA	77
2.3.7.10. TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALE ILLECITI.....	82
2.3.7.10.1.LA PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI.....	84
2.3.7.10.2.LA TUTELA DELLA RISERVATEZZA DEL SEGNALANTE NELL'AMBITO DEL PROCEDIMENTO DISCIPLINARE.....	86
2.3.7.10.3.LE SEGNALAZIONI DI EVENTUALI DISCRIMINAZIONI NEI CONFRONTI DEL WHISTLEBLOWER.....	86
2.3.7.10.4.ALTRE CATEGORIE DI SOGGETTI AI QUALI SONO ACCORDATE MISURE DI TUTELA ANALOGHE A QUELLE PREVISTE PER I DIPENDENTI PUBBLICI	87
2.3.8. LE MISURE SPECIFICHE DI CARATTERE “TRASVERSALE”.....	87
2.3.9. LA TRASPARENZA.....	87
2.3.10.MONITORAGGIO E RIESAME	90
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	91
3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	91
3.2. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE	91
3.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	92
3.3.1. PREMESSA.....	92
3.3.2. MODALITÀ ATTUATIVE - RAPPORTO DI LAVORO	94
3.3.3. SOGGETTI COINVOLTI: RESPONSABILI, STRUTTURE, ORGANI	95
3.3.4. PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2023-2025.....	96
3.4. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	99
3.4.1. INTRODUZIONE.....	99
3.4.2. VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA	99
3.4.3. DOTAZIONE ORGANICA (D.O.)	100
3.4.4. CONSISTENZA DEL PERSONALE.....	101

3.4.4.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE.....	101
3.4.4.2. PERSONALE DELLE AREE.....	101
3.4.5. FABBISOGNO DI PERSONALE	101
3.4.6. STRATEGIE DI ACQUISIZIONE	101
3.4.6.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE.....	102
3.4.6.2. PERSONALE DELLE AREE.....	103
3.4.6.3. ASSUNZIONI OBBLIGATORIE.....	104
3.4.7. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FORMAZIONE.....	109
3.4.8. LA STRATEGIA DELLA FORMAZIONE.....	109
3.4.9. IL PIANO STRATEGICO PER LA VALORIZZAZIONE E LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.....	111
3.4.10. L'ALTA FORMAZIONE.....	112
3.4.11. LA METODOLOGIA E GLI STRUMENTI.....	112
3.4.12. GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI	113
3.4.13. LE RISORSE ECONOMICHE.....	113
3.4.14. PIANO OPERATIVO DELLA FORMAZIONE 2023	113
4. MONITORAGGIO.....	114
4.1. MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE.....	114
4.2. MONITORAGGIO ATTIVITÀ ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	114
4.3. MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE.....	114
4.3.1. LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE.....	115

ALLEGATI:

1. MISURE PER LA GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO NELL'AMBITO DI TALUNI SETTORI DI ATTIVITÀ
2. MAPPE DEI PROCESSI
3. OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE E RELATIVI RESPONSABILI

Nr.	Collegamenti ipertestuali presenti nel documento
1	Sito istituzionale ADM (pag. 7)
2	Pagina Youtube ADM (pag. 7)
3	Accise (pag. 8)
4	Dogane (pag. 8)
5	Monopoli (pag. 8)
6	Statuto (pag. 8 e 91)
7	Convenzione triennale (pag. 9)
8	Stakeholders (pag. 10)
9	open hearings (pag. 11)
10	Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) (pagg. 24 e 30)
11	Budget economico annuale (pag. 30)
12	Piano pluriennale degli investimenti (pag. 31)
13	Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali (pag. 42)
14	Determinazione Direttoriale prot. n. 30794/RU del 25/01/2022 (pag. 47)
15	Disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali (pag. 49)
16	Portatori di interesse (pag. 50)
17	Circolare n. 23/2001 prot. 217900/RU del 25.6.2021 (pag. 70)
18	FOIA - Centro nazionale di competenza (pag. 89)
19	Regolamento di amministrazione (pag. 91)
20	Organigramma (pag. 91)
21	Delibera 440/2022 (pag. 92)
22	Rapporto di verifica (pag. 114)

PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, costituisce una delle *“Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”*.

Il quadro normativo relativo al Piano Integrato di Attività e Organizzazione è stato completato con il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 recante *“l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PLAO”*, nonché con il D.M. 24 giugno 2022, n. 132 il quale definisce il contenuto del PIAO e lo schema di *“Piano-tipo”* al quale le Amministrazioni devono conformarsi.

Nella logica di semplificazione voluta dal Legislatore, il PIAO si configura come unico documento di programmazione volto ad assorbire, tra gli altri, i contenuti dei Piani della performance, del lavoro agile, della parità di genere, dell'anticorruzione e della trasparenza, fatta eccezione per i documenti di carattere finanziario. Trattasi di tematiche che, prima dell'intervento normativo in questione, erano oggetto di distinti documenti, peraltro tradizionalmente dotati di una propria autonomia temporale, contenutistica e normativa.

L'adozione del PIAO è pertanto finalizzata ad assicurare la trasparenza dell'attività amministrativa, a migliorare la qualità dei servizi resi a cittadini e imprese, a implementare la semplificazione, la reingegnerizzazione e l'integrazione dei processi, in quanto attività strumentali per governare e gestire efficacemente i cambiamenti desiderati anche attraverso maggiori e più funzionali capacità realizzative di monitoraggio dell'andamento delle attività stesse.

Il presente documento va inteso quale naturale aggiornamento del PIAO ADM per il triennio 2022-2024 - approvato in data 27 giugno 2022 e pubblicato, oltre che sul sito istituzionale dell'Agenzia, all'interno del *“Portale PLAO”* - in ragione dell'evoluzione del quadro economico-sociale di riferimento, nazionale e internazionale, nonché di quello regolatorio di diretto interesse per l'azione delle pubbliche amministrazioni. A titolo di esempio si può fare riferimento al nuovo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA 2022) quale atto di indirizzo per le pubbliche amministrazioni e per gli altri soggetti tenuti all'applicazione della normativa con durata triennale, contenente, tra l'altro, specifiche indicazioni per la predisposizione della pertinente sezione del PIAO, finalizzate a superare le difficoltà derivanti dalla necessità di addivenire, in un'ottica di programmazione integrata, ad una graduale reingegnerizzazione dei processi operativi delle amministrazioni.

La pianificazione delle attività di ADM per il triennio 2023-2025 è stata effettuata, inoltre, in considerazione dell'andamento previsionale dell'economia che risulta condizionata dalla crescita dei prezzi dell'energia, dal repentino rialzo dei tassi di interesse in risposta all'aumento dell'inflazione e alla situazione geopolitica derivante dal protrarsi del conflitto russo-ucraino che, tra l'altro, ha indebolito la cooperazione internazionale e l'approvvigionamento energetico e alimentare; fattori di rischio che si aggiungono all'emergenza climatica e sanitaria, quest'ultima dovuta, in particolare, alla diffusione del Covid-19 non ancora debellato sul piano mondiale.

E', pertanto, evidente che, soprattutto in questo scenario europeo ed internazionale in continua ed imprevedibile evoluzione, le attività istituzionali di regolazione, presidio e controllo della legalità e della sicurezza del commercio internazionale proprie di ADM saranno condizionate dagli sviluppi dell'emergenza sanitaria e da quelli del conflitto in corso, per gli effetti che questi produrranno sull'andamento del commercio estero, sui livelli di produzione e consumo dei prodotti sottoposti ad accisa ed anche sull'evoluzione del settore dei giochi.

La pianificazione triennale delle attività, normalmente basata su una serie di dati previsionali al momento predefinitibili, seppure suscettibili di adeguamento e aggiornamento connessi alle dinamiche evolutive del contesto, per il triennio 2023-2025 potrà verosimilmente subire variazioni, anche sostanziali, in ragione di una serie di variabili il cui esito risulta ad oggi incerto.

NOTA METODOLOGICA E DI LETTURA

In conformità alle previsioni normative, il presente PIAO 2023-2025 contiene gli elementi informativi riguardanti:

- le linee di indirizzo e gli **obiettivi** strategici e operativi della performance complessiva ed i collegamenti della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- gli strumenti e gli obiettivi del **reclutamento** di nuove risorse e della **valorizzazione delle risorse** interne;
- la strategia di gestione del **capitale umano** e di **sviluppo organizzativo**, anche mediante il ricorso al **lavoro agile**;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della **parità di genere**, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi;
- gli **obiettivi formativi** finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del *project management*, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena **trasparenza** dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di **contrasto alla corruzione**, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;
- la pianificazione delle attività volte alla semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure e dei processi, attraverso strumenti automatizzati;
- le modalità di **monitoraggio** dei **risultati**, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, nonché le modalità di monitoraggio dei **procedimenti**.

Sulla base del “*Piano-tipo*” contenuto nel citato D.M. n. 132/2022, nel PIAO di ADM 2023-2025 - dopo una sintetica scheda anagrafica - vengono descritte la mission, le principali attività svolte e che generano valore pubblico, i risultati che l'Agenzia intende conseguire nel triennio, le politiche di innovazione, le attività in materia di trasparenza ed anticorruzione nonché gli obiettivi in termini di organizzazione interna e di crescita e sviluppo delle proprie risorse umane.

In considerazione della molteplicità dei contenuti confluiti nel PIAO, al fine renderne più agevole la consultazione, sono stati inseriti i collegamenti ad atti e/o documenti che ADM pubblica sul proprio sito istituzionale nel rispetto dei principi di pubblicità e trasparenza tra cui, a titolo di esempio, i documenti programmatici, la Convenzione triennale, la relazione sulla performance.

1. SCHEDA ANAGRAFICA DI ADM

Denominazione:	Agenzia delle Dogane e dei Monopoli
Pay off (n. 84251 3/2021):	L'AGENZIA DELLE ACCISE, DOGANE E MONOPOLI
Responsabile:	Il Direttore dell'Agenzia
Sito istituzionale:	www.adm.gov.it
Social Network:	https://www.youtube.com/user/AgenziaDogane
Indirizzo:	Piazza Mastai 12 - 00143 Roma (RM)
Indirizzo PEC primario:	adm.direttore@pec.adm.gov.it
Cod. IPA:	agdogane
Codice Fiscale:	97210890584
Tipologia:	Pubbliche Amministrazioni
Categoria:	Agenzie Fiscali
Natura Giuridica:	Agenzia dello Stato
Acronimo:	ADM
Attività Ateco:	Attività degli organi legislativi ed esecutivi, centrali e locali; amministrazione finanziaria; amministrazioni regionali, provinciali e comunali
Note:	L'Agenzia delle Dogane ha incorporato l'AAMS-Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato e ha assunto la nuova denominazione a decorrere dal 1/12/2012, ai sensi dell'art.23-quater, comma 2 del D.L. 95/2012 convertito in L. 135/2012.

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1. VALORE PUBBLICO

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli (ADM), istituita con il D.lgs. 30 luglio 1999, n. 300, è una delle Agenzie fiscali che svolge attività tecnico-operative in materia di [accise](#), [dogane](#) e [monopoli](#).



In conformità alle disposizioni previste dal citato decreto legislativo e dallo [Statuto](#), ADM ha autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria.

A sua volta, il Ministero dell'economia e delle finanze svolge funzioni di indirizzo, vigilanza e controllo sui risultati della gestione di ADM, nel rispetto dell'autonomia gestionale ad essa attribuita.

La *mission* di ADM, definita nello Statuto, è sintetizzata nel prospetto che segue, all'interno del quale sono declinati i principali ambiti di intervento finalizzati al conseguimento di obiettivi di valore pubblico - non limitati agli aspetti fiscali e tributario - riguardanti in linea generale il miglioramento del benessere economico-sociale e la tutela della salute e sicurezza dei cittadini.



Nel perseguimento della propria missione e dei propri scopi istituzionali, esercita le funzioni di:

- gestione dei servizi per il settore Dogane, garantendo l'applicazione del Codice Doganale dell'Unione Europea e di tutte le misure, incluse quelle di politica agricola e politica commerciale comune, connesse agli scambi internazionali;
- amministrazione dei tributi doganali, della fiscalità interna degli scambi internazionali;
- amministrazione delle Accise per il settore Energie e Alcoli, assicurandone l'accertamento, la riscossione e la gestione del contenzioso;
- regolazione e controllo del settore Giochi in Italia, verificando costantemente gli adempimenti a cui sono tenuti i concessionari e gli operatori del settore ed esercitando un'azione di contrasto al gioco illegale;
- gestione nel settore Tabacchi delle procedure di riscossione delle Accise, nonché della vigilanza sulla conformità dei tabacchi lavorati rispetto alla normativa nazionale e comunitaria;
- prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti *extra*-tributari nei settori di competenza, anche attraverso l'analisi dei rischi, la gestione delle banche dati e l'esecuzione di controlli, verifiche ed indagini, in collaborazione con altre autorità ed organismi nazionali, locali, dell'Unione Europea ed internazionali.

Inoltre, ADM collabora con il sistema delle autonomie locali - nel rispetto delle competenze attribuite alle Regioni e agli Enti locali, secondo i principi del federalismo fiscale - fornendo i servizi per la gestione dei tributi di loro competenza, stipulando convenzioni per l'accertamento, la liquidazione, la riscossione e il contenzioso dei tributi medesimi e articolando la propria organizzazione sul territorio in modo da favorire la realizzazione delle attività di collaborazione e di supporto ad esse.

L'attuazione della *mission* è declinata attraverso l'individuazione di obiettivi strategici e delle relative linee di attività, definite nell'ambito di un rapporto convenzionale tra ADM e il Ministero dell'economia e delle finanze.

Difatti, l'articolo 59 dello stesso D.lgs. n. 300/1999 ha previsto che il Ministro dell'economia e delle finanze e il Direttore dell'Agenzia, sulla base degli sviluppi di politica fiscale e degli obiettivi della gestione tributaria presenti nell'Atto di indirizzo emanato dal Ministro, stipulino una [Convenzione triennale](#) nella quale vengono fissati:

- i servizi dovuti e gli obiettivi da raggiungere;
- le direttive generali sui criteri della gestione ed i vincoli da rispettare;
- le strategie per il miglioramento;
- le risorse disponibili;
- gli indicatori ed i parametri in base ai quali misurare l'andamento della gestione;
- le modalità di verifica dei risultati di gestione;
- le disposizioni necessarie per assicurare al Ministro la conoscenza dei fattori gestionali interni ad ADM;
- le modalità di vigilanza sull'operato di ADM sotto il profilo della trasparenza, dell'imparzialità e della correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti.

La Convenzione contiene, tra l'altro, il Piano dell'Agenzia che rappresenta il quadro di riferimento in ordine agli indirizzi e agli obiettivi strategici che si intendono raggiungere, con i valori attesi ed i rispettivi indicatori, ponendo in stretta correlazione le azioni pianificate ed i benefici attesi sia nel breve (anno) che nel medio periodo (triennio).

Il rapporto fra il Ministero e l'Agenzia si configura come una relazione continuativa nel tempo ed è destinato a concludersi con la verifica dei risultati, ovvero con l'accertamento del raggiungimento degli obiettivi concordati.

Infatti, nell'ambito della Convenzione tra il Ministro dell'economia e delle finanze e ADM sono definiti:

ARTICOLATO

gli **impegni istituzionali** dell’Agenzia e del Ministero e le **risorse finanziarie** da trasferire a fronte dello svolgimento delle funzioni istituzionali

ALLEGATO 1

il **Sistema di relazioni tra Ministero e ADM**, per regolamentare l’esercizio della funzione di vigilanza, la comunicazione istituzionale, la qualità dei servizi ai contribuenti, i sistemi informativi, la cooperazione amministrativa e quella internazionale nonché la collaborazione operativa

ALLEGATO 2

il **Piano di ADM** che comprende: gli obiettivi strategici e operativi e le relative azioni programmatiche in materia di organizzazione, le risorse umane e la formazione; i costi di funzionamento; le linee strategiche di intervento inserite nel piano degli investimenti con i relativi progetti per la sua realizzazione; i sistemi di misurazione e valutazione della performance del personale di qualifica dirigenziale e non

ALLEGATO 3

il **Sistema incentivante** che stabilisce le modalità di calcolo della 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 nella lotta all’evasione effettivamente conseguito

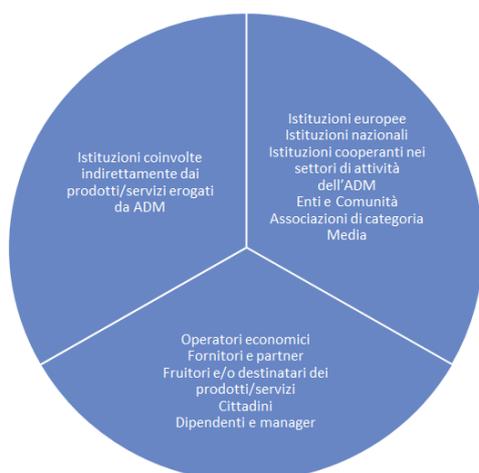
ALLEGATO 4

il **Monitoraggio della gestione e la verifica dei risultati complessivi** della stessa

Ai fini del monitoraggio della gestione e della verifica dei risultati, l’Agenzia è tenuta a fornire al Dipartimento delle Finanze i dati e le informazioni necessarie per:

- il monitoraggio infra annuale;
- gli approfondimenti tematici e le analisi di specifici aspetti della gestione (entrambe da concordare preventivamente);
- la verifica dei risultati complessivi della gestione.

L’esigenza è quella di disporre di una struttura delle informazioni in grado di evidenziare l’impatto dell’azione amministrativa sui principali portatori di interesse, oltre a mettere il Dipartimento delle Finanze nelle condizioni di esercitare le funzioni di monitoraggio e di verifica dei risultati ad esso assegnate.



Tale esigenza è rafforzata dalla circostanza che l’azione di ADM presenta anche profili di servizio al cittadino che possono concretizzarsi in attività volte a ridurre i tempi e i costi di transazione e per i quali gli stessi operatori economici (per esempio importatori e esportatori, spedizionieri) sono considerati degli *stakeholders*. Per tali portatori di interesse, ADM ha previsto da tempo specifici tavoli di confronto, anche virtuali, che comprendono le organizzazioni rappresentative di tali interessi. Nei confronti della medesima platea di operatori economici ADM ha assunto impegni specifici (con la Carta dei servizi), liberamente fissati anche in modo più stringente di

quanto non si fosse già fatto con la emanazione del regolamento ai sensi della legge 241/1990.

I rapporti con gli *stakeholders* rappresentano una priorità per ADM in quanto gli stessi guidano il miglioramento della progettazione ed erogazione dei servizi forniti.

Nel corso degli anni, ai tradizionali strumenti di dialogo e comunicazione quali, ad esempio, i tavoli di confronto, il servizio URP telematico, la stampa specializzata ed il sito web istituzionale, ADM ha fatto progressivamente ricorso ai nuovi canali *social* al fine di raggiungere tutti i potenziali portatori di interesse.

L'Agenzia utilizza i *social media* come veicolo di promozione delle proprie finalità istituzionali e per favorire la partecipazione e il dialogo con cittadini e utenti, nell'ottica della trasparenza e della condivisione.

I contenuti pubblicati sono di carattere istituzionale e comprendono comunicazioni sulle attività e i servizi erogati, comunicati stampa, pubblicazioni e documenti ufficiali, novità normative, informazioni su iniziative ed eventi, immagini e video istituzionali.

Attraverso i propri canali *social*, ADM condivide e rilancia contenuti di pubblico interesse, pubblicati anche da altri utenti interagendo con i cittadini.

ADM è presente su LinkedIn, Instagram, YouTube, Twitter e Facebook con un numero di iscritti e *follower* in continua crescita.

Tramite il sito istituzionale vengono organizzati numerosi eventi sotto forma di *open bearing* (in modalità zoom), al fine di raggiungere il maggior numero di destinatari e potenziali interessati agli argomenti trattati.

Nel sito istituzionale sono inoltre illustrati in formato video i processi operativi di ADM in modo da rendere in maniera chiara e immediatamente fruibile sia i passaggi operativi sia le interrelazioni tra soggetti, pubblici e privati, a vario titolo coinvolti in ciascun processo; al contempo sono riepilogate, in modo chiaro e puntuale le disposizioni nazionali o sovranazionali così come le norme e le istruzioni amministrative applicabili nei singoli casi.

2.1.1. LE LINEE DI INDIRIZZO DI ADM PER IL TRIENNIO 2023-2025

Alla data di approvazione del presente documento, l'Atto di indirizzo per il conseguimento delle politiche fiscali per il triennio 2023-2025, pur definito nei contenuti, non è stato ancora formalmente emanato.

Nelle more della sua emanazione, le linee strategiche contenute nello schema di Atto di indirizzo per il triennio 2023-2025 costituiscono il principale riferimento per l'azione che ADM dovrà condurre nel medesimo triennio in funzione della creazione di valore pubblico.

In particolare, le attività dell'Agenzia dovranno essere rivolte a:

- sviluppare ulteriormente, anche alla luce degli obiettivi contenuti nel PNRR, l'approccio *customer oriented* tramite una strategia composita volta a:
 - a. facilitare gli adempimenti e minimizzarne i costi anche tramite la promozione di forme di pagamento elettronico;
 - b. migliorare e semplificare il rapporto con i contribuenti attraverso il potenziamento dei servizi telematici e dei sistemi di relazione con l'utenza, la riduzione dei tempi di risposta alle istanze ricevute nonché di rilascio delle autorizzazioni;

- c. indirizzare l'attività di prevenzione e contrasto in maniera mirata verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi anche al fine della tutela degli interessi finanziari unionali e nazionali;
- d. semplificare, mediante l'implementazione della digitalizzazione, le procedure relative alla presentazione di istanze, dichiarazioni, rimborsi, nonché alla tenuta delle contabilità e alle metodologie di pagamento nel settore delle accise, anche attraverso l'interoperabilità con altri Enti;
- contribuire, al fine di rilanciare il sistema Paese e migliorare la competitività dei porti nazionali nel commercio internazionale rendendo più efficace e sostenibile il sistema di mobilità delle merci legato all'import e all'export sia attraverso l'elaborazione di nuovi progetti di digitalizzazione e di ammodernamento della catena logistica, sia mediante lo sviluppo di quelli programmati o realizzati, promuovendo altresì iniziative di confronto e di collaborazione con gli Enti preposti specie al fine di dare attuazione agli interventi di “primo e ultimo miglio di porti e aeroporti” previsti nel Documento strategico di mobilità ferroviaria di passeggeri e merci;
- promuovere l'utilizzo e l'estensione del portale al servizio dello “Sportello Unico Doganale e dei Controlli” al fine di coordinare tutte le attività inerenti ai controlli sulle merci tramite un'interfaccia unica riducendo sensibilmente i tempi di attesa e consentendo agli operatori di seguire lo stato di avanzamento delle procedure per il rilascio delle certificazioni;
- promuovere iniziative di confronto e collaborazione con le diverse categorie di operatori economici e/o contribuenti, ivi incluse forme avanzate di comunicazione preventiva, per favorire la conoscenza della normativa unionale e nazionale nonché favorire ulteriori forme di semplificazioni;
- rafforzare il sistema di analisi del rischio nel campo dei controlli relativi al denaro contante a seguito dei viaggiatori da e verso l'estero, nonché quelli nel settore dei controlli relativi a flussi commerciali verso l'estero;
- rafforzare l'attività di intelligence, anche attraverso lo sviluppo di strumenti tecnologici di controllo predittivo e promuovere l'utilizzo condiviso delle banche dati con altre Agenzie ed Enti nazionali ed internazionali al fine di contrastare in modo efficace l'evasione fiscale;
- monitorare l'intera filiera dei carburanti dalla raffinazione alla distribuzione per assicurare un elevato livello di contrasto agli illeciti che si realizzano nel settore, anche in termini di frodi IVA, incrementando le verifiche sui requisiti oggettivi e soggettivi degli operatori del settore, ivi inclusa l'affidabilità economica, e sviluppando i bilanci di materia della catena distributiva dei prodotti energetici;
- assicurare un'adeguata azione di contrasto alle frodi che si realizzano nell'ambito delle transazioni commerciali on-line con Paesi al di fuori della UE per garantire la riscossione della fiscalità applicabile a tali merci (dazi e IVA) nonché l'implementazione dei sistemi informatici di gestione degli scambi commerciali legati alle piattaforme digitalizzate (e-commerce), assicurando l'interoperabilità con i sistemi nazionali ed europei, e per supportare la capacità competitiva degli operatori del settore attraverso la semplificazione e la velocizzazione delle connesse procedure doganali;
- monitorare l'andamento del mercato dei prodotti da fumo, dei prodotti liquidi da inalazione e dei prodotti accessori ai tabacchi da fumo per il consolidamento delle entrate erariali attese, per proporre all'Autorità politica eventuali interventi sulla fiscalità dei prodotti, per la razionalizzazione della rete di vendita, per il controllo della produzione, distribuzione e circolazione di tali prodotti, del contenuto delle sigarette e della conformità dei prodotti da fumo e dei prodotti liquidi da inalazione alla normativa nazionale e unionale in materia di etichettatura

e confezionamento, e rafforzare la vigilanza sul rispetto del divieto di vendita dei prodotti da fumo e dei prodotti liquidi da inalazione ai minori di anni diciotto;

- monitorare il contenzioso nazionale anche al fine di assicurare il tempestivo aggiornamento delle scelte difensive alle novità introdotte dal “Codice della crisi e dell’insolvenza” (D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 aggiornato al D.Lgs. 17 giugno 2022, n. 83) e dalle “Disposizioni in materia di giustizia e di processo tributari” (L. 31 agosto 2022, n. 130), favorendo – in linea con la ratio del nuovo quadro regolatorio, previa definizione delle possibili aree di intervento – il ricorso agli strumenti deflattivi del contenzioso anche fallimentare e tributario;
- con riferimento al permanere del rischio di una possibile recrudescenza della fase pandemica da COVID 19, mantenere adeguate procedure idonee a garantire la tutela della salute dei cittadini e in particolare quella dei viaggiatori oltre che l’approvvigionamento dei materiali sanitari necessari per contenere e contrastare la malattia;
- in relazione alla crisi russo-ucraina ADM provvederà a:
 - a. assicurare la rapida ed efficace attuazione dei provvedimenti emanati dalle Istituzioni Unionali e Nazionali correlati al rispetto delle sanzioni e delle limitazioni all’import/export con la Russia;
 - b. garantire l’immediato supporto alle iniziative legate all’attuale emergenza energetica nonché agli operatori e alle imprese nazionali che svolgono operazioni interessate dall’attuale regime sanzionatorio, monitorando al contempo i flussi di gas naturale ed energia elettrica dall’ingresso nella rete nazionale fino alla fornitura per il consumo al fine di tutelare l’introito erariale;
- consolidare gli strumenti di contrasto a ogni forma di contrabbando, anche con riferimento ai tabacchi lavorati, alle frodi fiscali nel settore dell’IVA intracomunitaria;
- potenziare all’interno degli spazi doganali le attività di tutela della sicurezza dei consumatori della UE, della proprietà intellettuale, dei beni culturali, delle specie in via di estinzione, anche tramite la sottoscrizione di appositi protocolli d’intesa con le altre autorità nazionali e internazionali preposte, implementando studi e analisi dei fenomeni e dei rischi connessi al commercio internazionale;
- potenziare le attività di tutela della salute dei cittadini italiani e della UE attraverso il mantenimento di elevati standard di qualità nell’analisi tecnico-scientifica dei prodotti esaminati dai Laboratori chimici dell’Agenzia aumentandone l’offerta sul territorio nonché tramite meccanismi di certificazione di qualità;
- assicurare lo smaltimento delle imbarcazioni usate per l’immigrazione illegale dei migranti affidate all’Agenzia sulla base delle vigenti disposizioni normative primarie, secondo criteri di efficienza ed economicità;
- assicurare la corretta, tempestiva ed efficiente gestione degli autoveicoli e degli altri beni sequestrati o confiscati nell’ambito del contrasto delle attività di contrabbando, secondo le disposizioni di rango primario che prevedono l’assegnazione di tali beni agli organi di polizia che ne fanno richiesta per l’impiego in attività di polizia ovvero, in subordine, l’affidamento ad altri organi dello Stato o enti pubblici non economici, per finalità di giustizia, di protezione civile o di tutela ambientale, nonché, infine, la distruzione, la vendita oppure la restituzione all’autore dell’illecito previo pagamento del valore del bene e dei diritti dovuti;
- eseguire i controlli sui prodotti alimentari, e in particolare su quelli biologici, che entrano nell’Unione da Paesi terzi, in esecuzione del Decreto del Ministero delle Politiche Agricole e

Forestali n. 347507 del 5 agosto 2022, che individua l'Agente quale Autorità di controllo competente;

- promuovere attività di studio e analisi per la formulazione di proposte normative e contribuire alla realizzazione di una riforma complessiva del gioco pubblico in modo da assicurare, a invarianza di gettito erariale, l'eliminazione dei rischi connessi al disturbo da gioco d'azzardo, e contrastare il gioco illegale e le frodi a danno dell'erario. A tali fini, l'Agente fornirà al Ministero il supporto tecnico necessario per la regolamentazione del settore dei giochi, anche attraverso la conoscenza delle abitudini di gioco della popolazione, nella prospettiva di efficientare e razionalizzare gli strumenti di contrasto al gioco patologico e aumentare il livello di sicurezza e le possibilità di controllo della rete del gioco pubblico anche online;
- ottimizzare in modo più efficace il contrasto al gioco illegale anche mediante la conclusione, nel triennio, delle procedure ad evidenza pubblica per l'assegnazione delle nuove concessioni per la raccolta dei giochi che possano tenere conto di una distribuzione territoriale omogenea dei locali in cui avviene la raccolta legale;
- rafforzare l'attività di contrasto e repressione del gioco illegale, tramite il coinvolgimento del Comitato per la prevenzione e la repressione del gioco illegale (Co.Pre.Gi.), anche attraverso l'utilizzo delle operazioni di gioco di cui all'art. 29 del decreto-legge 26 ottobre 2019, n. 124 e lo sviluppo di banche dati qualitative in grado di fornire indici di rischio degli operatori e consolidando la collaborazione con le istituzioni competenti in materia di antiriciclaggio e flussi finanziari;
- rafforzare, anche in cooperazione con le Forze dell'ordine e con le altre Amministrazioni competenti, l'attività di controllo sul divieto di gioco ai minori con riferimento sia al controllo sugli ingressi negli esercizi sia sull'accesso al gioco da remoto;
- collaborare con gli enti preposti nell'ambito del "Perimetro di sicurezza nazionale" all'innalzamento dei livelli di sicurezza delle reti, sistemi informativi e sistemi informatici anche attraverso:
 - a. la notifica tempestiva degli incidenti;
 - b. l'adozione di misure di sicurezza relative a organizzazione, processi e procedure;
 - c. l'osservanza delle procedure in materia di approvvigionamenti ICT, come disciplinate dalla normativa vigente;
- assicurare l'azione del "*mobility manager*" nelle aree metropolitane per l'adozione di un piano degli spostamenti dei dipendenti, anche attraverso la fruizione del lavoro agile nel rispetto della tutela dell'ambiente, in applicazione dei provvedimenti adottati dal Governo;
- rafforzare il ruolo del "*disability manager*" come strumento per la crescita aziendale sia in termini produttivi sia in termini di benessere relazionale del singolo e del gruppo, promuovendo l'inclusione e la partecipazione ai processi lavorativi dei lavoratori con disabilità;
- in attuazione degli obiettivi definiti dalla Missione 2 del PNRR, relativa alla "efficienza energetica e riqualificazione degli edifici" e conformemente al Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (Pniec), rispetto alla "decarbonizzazione nell'edilizia pubblica", aumentare l'efficientamento energetico del patrimonio immobiliare in uso all'Agente promuovendo l'utilizzo di impianti alimentati da fonti rinnovabili e di ogni altra soluzione idonea a ridurre i consumi degli edifici;
- assicurare l'azione del "Building Manager", responsabile della gestione integrata dell'immobile ad esso assegnato, in grado di riferire sulla documentazione e sulle attività in corso sul cespite.

Le sopraelencate linee strategiche vengono successivamente declinate in obiettivi specifici a cui sono correlati gli indicatori di output e di outcome oggetto di monitoraggio nel corso dell'anno e di rendicontazione finale a conclusione dello stesso. Nell'ambito del rapporto di verifica dei risultati della gestione dell'esercizio precedente, sottoscritto dal Direttore Generale del Dipartimento delle Finanze e dal Direttore dell'Agenzia, vengono certificati i risultati conseguiti e il livello di performance rilevato.

Le linee strategiche sono tradotte all'interno del Piano dell'Agenzia attraverso l'individuazione di obiettivi strategici qualificati tramite linee di attività ciascuna delle quali è quantificata da un indicatore di performance ai quali sono attribuiti pesi diversi al fine di far emergere con immediatezza il valore del loro contributo ai fini della realizzazione dell'obiettivo.

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

Inoltre, ADM contribuisce alla creazione di valore pubblico anche attraverso la realizzazione di interventi e obiettivi progettuali definiti nell'ambito di un Piano pluriennale degli investimenti.

In via generale, gli obiettivi di natura progettuale previsti nel Piano pluriennale degli investimenti ADM volti alla creazione di valore pubblico si sostanziano principalmente nelle azioni volte alla digitalizzazione dei processi, anche riguardanti il potenziamento dei servizi on-line di comunicazione e supporto agli utenti interni e esterni, ed alla qualificazione del patrimonio con particolare riferimento agli interventi di adeguamento strutturale, soprattutto in termini di riduzione dell'impatto ambientale e dell'abbattimento delle barriere architettoniche, oltre ad una razionale dislocazione delle sedi sul territorio al fine di avvicinare l'amministrazione alla platea degli operatori economici.

2.2. PERFORMANCE

2.2.1. LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Il Comitato di gestione di ADM, nella seduta del 19.12.2022, con delibera n. 458 ha approvato la proposta di Piano dell'Agenzia 2023-2025.

Detta delibera, unitamente alla proposta stessa, è stata trasmessa al Dipartimento delle finanze ai fini dell'istruttoria tecnica e del successivo confronto negoziale con ADM preordinato alla definizione della Convenzione per il triennio 2023-2025 di cui il Piano dell'Agenzia costituisce parte integrante e costitutiva.

La proposta di Piano dell'Agenzia contiene sia il Piano strategico triennale tradizionalmente rappresentato dall'elencazione di obiettivi, indicatori e target attesi, sia l'illustrazione del contesto interno ed esterno di riferimento e dei principali ambiti di intervento, nonché le strategie e le azioni prioritarie che ADM intende realizzare nei diversi settori di competenza nel prossimo triennio.

Gli obiettivi presenti nel Piano strategico 2023-2025 riguardano interventi volti a semplificare e razionalizzare le procedure per facilitare gli adempimenti e favorire la *compliance*, il rafforzamento del dispositivo di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria, delle frodi e degli illeciti extratributari connessi al commercio internazionale, a garanzia della regolarità dei flussi commerciali internazionali e della sicurezza e salute dei cittadini, nonché la valorizzazione delle risorse interne.

Il Piano strategico è articolato in n. 4 aree strategiche di intervento, n. 7 obiettivi di rilievo strategico e n. 25 indicatori di output quali parametri per la misurazione e valutazione del livello di

conseguimento della performance organizzativa dell'Agenzia ai fini dell'attribuzione della quota incentivante spettante. Inoltre, sono presenti n. 11 indicatori di outcome, intesi quali parametri atti ad esprimere l'effetto atteso o generato da una attività dell'Agenzia sui destinatari diretti e indiretti, nel medio-lungo termine, che formano oggetto di misurazione senza, tuttavia, contribuire alla determinazione della quota incentivante.

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

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

Nel dettaglio:

ASI 1 – Competitività e sostegno alla crescita

Obiettivo 1. “Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell’ottica dell’estensione della compliance”.

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

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

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

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

ASI 2 – Fiscalità

Obiettivo 3. “Presidiare il territorio per prevenire gli inadempimenti tributari”.

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

Obiettivo 4. “Migliorare l’efficacia e l’efficienza dei controlli per contrastare l’evasione tributaria”.

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

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

ASI 3 – Legalità

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

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

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

Gli indicatori di *output* sono rappresentativi del governo del settore dei giochi attraverso la messa in atto di un'efficace azione di presidio e di controllo al fine di tutelare i soggetti vulnerabili e combattere l'offerta illegale.

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

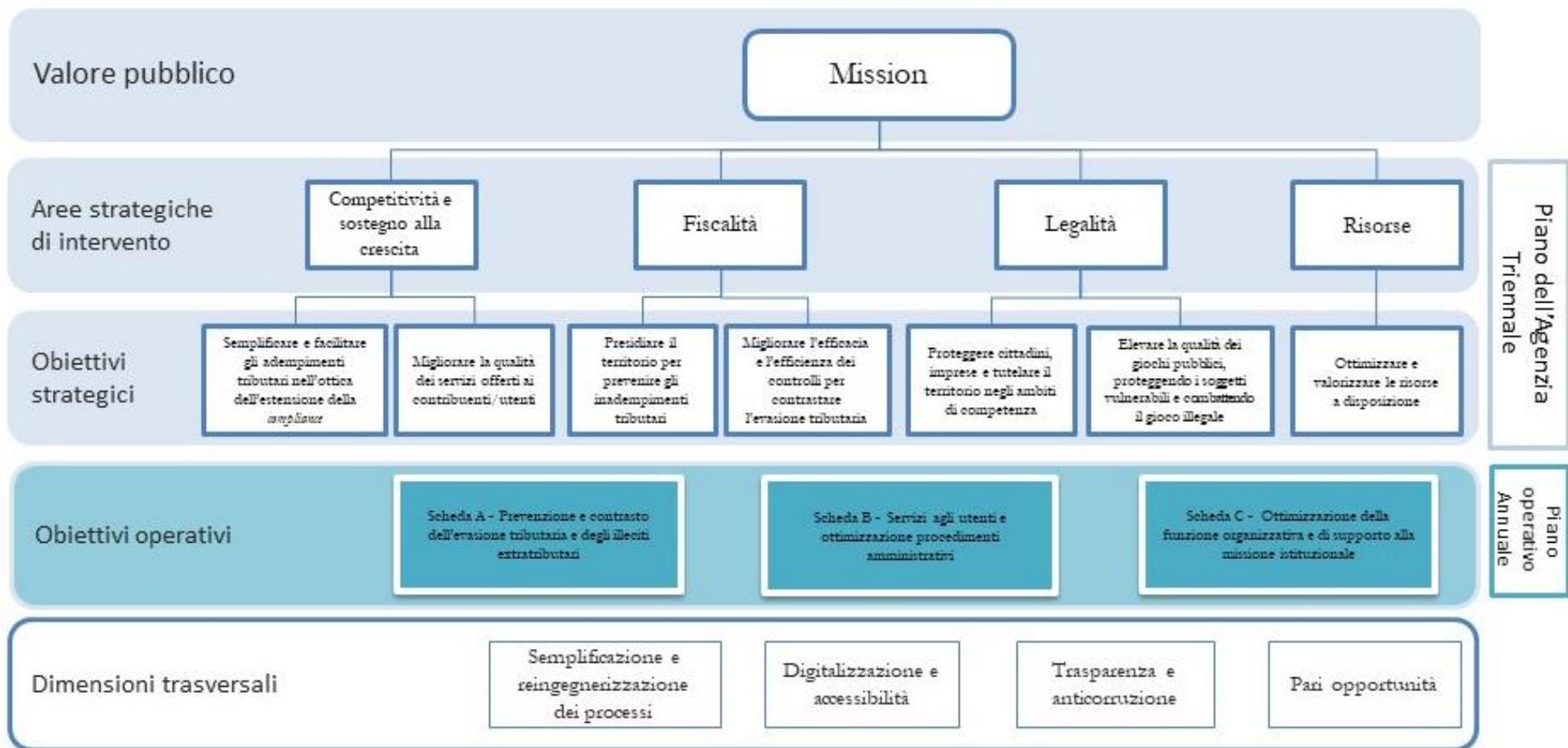
ASI 4 – Risorse

Obiettivo 7. “Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione”.

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

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

Al fine di fornire una rappresentazione completa, integrata e sintetica della *performance* di ADM, si riporta di seguito “l'albero della *performance*”, ovvero una mappa logica che mostra i legami tra la *mission*, le aree strategiche, gli obiettivi strategici e operativi, nonché le ulteriori dimensioni trasversali entro cui si esprime l'operato dell'amministrazione.



Le tavole seguenti mostrano il Piano strategico di ADM per il triennio 2023 – 2025 ed indicano, per ogni area strategica, gli obiettivi ed i connessi indicatori di output/impatto con i risultati attesi per il medesimo triennio.

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

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

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

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

2.2.2. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

Per orientare le strutture di vertice verso il conseguimento di obiettivi coerenti con le linee strategiche, indirizzare e monitorare in maniera capillare le attività svolte nei settori ritenuti prioritari nonché assicurare l'efficace presidio sul territorio, ADM ha parallelamente individuato, attraverso un processo di condivisione con le strutture centrali e territoriali, una serie di obiettivi di carattere operativo di particolare rilevanza.

Tali obiettivi sono declinati in un **Piano operativo**, articolato in tre aree di intervento:

- Prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria e degli illeciti extratributari;
- Servizi agli utenti e ottimizzazione procedimenti amministrativi;
- Ottimizzazione della funzione organizzativa e di supporto alla missione istituzionale.

Per ciascuna area di intervento sono individuati specifici indicatori e target di risultato attesi, come riepilogati nelle successive schede.

Piano operativo per il 2023

SCHEDA A

PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI

Indicatori	Target 2023
Numero controlli ai passeggeri	70.000
Numero controlli IVA (Intra e Plafond)	1.200
Numero controlli doganali	900.000
Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	23.000
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio	42%
Numero controlli mirati sulla sicurezza dei prodotti (da CDC e di iniziativa)	55.000
Numero dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	27.000
Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	86%
Numero verifiche equivalenti in ambito accise-energie e alcoli	40.000
Numero controlli d'iniziativa accise-energie e alcoli	2.300
Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	65%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	50%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	60%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	78%
Percentuale di controllo delle dichiarazioni di energia elettrica dei venditori ai clienti finali	66%
Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	24.000
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	18%
Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'Art. 7 comma 9, del DL 158/2012	12.000
Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%
Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	250
Tasso di positività dei controlli nel settore dei giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	12%
Numero controlli nel settore dei tabacchi lavorati, dei PLI e dei PAT, inclusi gli esercizi di vicinato e i patentini	8.500
Indice di presidio sulle rivendite	10%
Indice di presidio sui patentini	20%
Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	20%

SCHEDA B

SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

Indicatori	Target 2023
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	90%
Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	90%

SCHEDA C

OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE

Indicatori	Target 2023
Unità di personale neoassunto formato con percorsi base	82%
Numero DPI fornito ai dipendenti a tutela della sicurezza del personale che svolge la propria attività lavorativa in presenza	700.000
Percentuale di realizzazione del programma "Razionalizzazione immobili"	85%
Indicatore di tempestività dei pagamenti	-16
Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	30%
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	15%
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità nell'applicazione delle disposizioni unionali ed amministrative che regolano il rilascio delle IVO	8%

2.2.3. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il collegamento fra gli obiettivi di performance organizzativa e quelli di performance individuale si realizza essenzialmente a partire dalle attività e dai progetti relativi alla prima annualità degli obiettivi triennali, che sono via via declinati lungo i livelli organizzativi, anche attraverso indicatori che possano intercettare le diverse dimensioni del fenomeno. In tal modo si evita di collegare la valutazione a elementi non direttamente controllabili dal valutato. Il predetto collegamento assicura, altresì, coerenza temporale alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Il processo di formulazione e definizione dei documenti relativi alla pianificazione strategica e alla definizione degli obiettivi di livello generale e individuale vede coinvolte tutte le strutture, sia a livello centrale che territoriale, attraverso un consolidato iter (che alterna fasi con orientamento top-down a fasi bottom-up) per la raccolta e condivisione delle proposte, delle informazioni tecniche e degli elementi di valutazione in merito alle linee di intervento.

Nella fase di negoziazione interna e di articolazione territoriale della pianificazione delle attività, sono definiti i programmi operativi in termini di volume di produzione e di risorse economiche, anche con l'esplicitazione degli indicatori chiave di performance.

Gli obiettivi individuati nel Piano sono assegnati dal Direttore dell'Agenzia alle strutture di vertice centrali e territoriali, in ragione delle rispettive responsabilità e competenze. La successiva valutazione della performance individuale viene effettuata secondo quanto previsto dal [Sistema di misurazione e valutazione \(SMVP\)](#) adottato da ADM e verificato nel quadro della Convenzione con il Ministro dell'economia e delle finanze.

Le tabelle seguenti mostrano la ripartizione delle competenze tra i vari livelli organizzativi per il conseguimento di ciascun indicatore di performance relativamente al Piano strategico per il triennio 2023-2025 ed al Piano operativo per l'anno 2023.

Piano strategico dell'Agenzia per il triennio 2023-2025

Area strategica di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Strutture responsabili (strutt. coinvolte)	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali			
					Direzione territoriale	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI 1 - Competitività e sostegno alla crescita	1. Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance	Nuovi progetti di transizione al digitale completati	Direzione Organizzazione e digital transformation	●	●			
		Numero di dichiarazioni telematiche pervenute dagli operatori accise	Direzione Organizzazione e digital transformation - Direzione Accise Energie e alcoli	●	●			
		Servizi di pagamento disponibili su Opera che utilizza PagoPA	Direzione Organizzazione e digital transformation	●				
	2. Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti	Percentuale dei quesiti in materia tributaria pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	DG - Ufficio Eventi e relazioni esterne Direzione Dogane Direzione Accise-Energie e alcoli	●				
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle Informazioni Tariffarie Vincolanti (ITV) rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 gg - prima dei 120 gg previsti - sul totale delle informazioni rilasciate)	Direzione Dogane	●	●	●	●	
		Percentuale di verifiche sui prodotti del tabacco per i quali autorizzare la commercializzazione effettuate entro 35 giorni rispetto ai 45 previsti	Direzione Tabacchi (Direzione Antifrode)	●				
		Percentuale delle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti nei principali porti ed aeroporti italiani (import, export e transito)	Direzione Organizzazione e digital transformation (Direzione Antifrode)	●				
	Indicatori di outcome	Incontri con le imprese per la diffusione della cultura della compliance, con riferimento all'autorizzazione AEO.	Direzione Dogane	●	●	●	●	
		Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	Direzione Generale	●	●	●	●	
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import ed export	Direzione Organizzazione e digital transformation	●				

Area strategica di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Strutture responsabili (strutt. coinvolte)	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali			
					Direzione territoriali	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI 2 - Fiscalità	3. Presidiare il territorio per prevenire gli inadempimenti tributari	Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	Direzione Dogane (Direzione Antifrode)	●	●	●	●	
		Indice di presidio del territorio nel settore della commercializzazione e distribuzione di carburante	Direzione Accise-Energie e alcoli - (Direzione Antifrode)	●	●	●	●	
		Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni concessori previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 25 gg dal versamento (settore giochi)	Direzione Giochi	●	●	●		●
		Numero di controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore tabacchi, PLL e PAT	Direzione Tabacchi	●	●	●		●
	4. Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria	Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	Direzione Accise-Energie e alcoli (Direzione Antifrode)	●	●	●	●	
		Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	Direzione Dogane (Direzione Antifrode)	●	●	●	●	
		Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	Direzione Dogane (Direzione Antifrode)	●	●	●	●	
		Accertamenti confermati in sede giurisdizionale	Direzione Legale e Contenzioso	●	●	●	●	●
	Indicatore di outcome	Maggiori diritti accertati in materia di Dogane e Accise-Energie e alcoli	Direzione Dogane, Direzione Accise-Energie e alcoli	●	●	●	●	

Area strategica di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Strutture responsabili (strutt. coinvolte)	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali			
					Direzione territoriali	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI 3 - Legalità	5. Proteggere cittadini, imprese e tutelare il territorio negli ambiti di competenza	Tasso di positività sui controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	Direzione Dogane (Direzione Antifrode)	●	●	●	●	
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Direzione Dogane (Direzione Antifrode)	●	●	●	●	
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	Direzione Tabacchi	●	●	●		●
	6. Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale	Indice di presidio Sale scommesse, Bingo e VLT	Direzione Giochi	●	●	●		●
		Numero di verifiche delle piattaforme di gioco on line, dei sistemi di gioco VLT, Bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	Direzione Giochi	●				
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti	Direzione Giochi	●				
	Indicatori di outcome	Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	Direzione Antifrode	●	●	●	●	
		Numero di verbali per contrabbando	Direzione Antifrode	●	●	●	●	
		Numero di verbali inerenti ai sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti (esclusi DPI e materiale sanitario di contrasto al Covid-19)	Direzione Dogane (Direzione Antifrode)	●	●	●	●	
		Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori	Direzione Giochi	●	●	●		●
		Numero di iniziative in rete inibite, in materia di offerta a distanza e/o pubblicità dei prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore	Direzione Tabacchi	●	●	●		●

Area strategica di intervento	Obiettivi	Indicatori di output	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali			
					Direzione territoriali	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
ASI 4 - Risorse	7. Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione	Ore di formazione media pro-capite (al netto della formazione per i neoassunti)	DG - Ufficio sviluppo e formazione del personale	●	●	●	●	●
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore fruite	DG - Ufficio sviluppo e formazione del personale	●	●	●	●	●
		Percentuale di dipendenti formati e/o aggiornati sugli adempimenti da GDPR e sulle politiche del Titolare relative alla corretta protezione dei dati personali	Direzione Internal Audit	●	●	●	●	●
		Percentuale degli immobili in uso ad ADM riqualificati attraverso installazione di impianti ed apparecchi per l'efficientamento energetico e per il miglioramento del comfort termico, rispetto al totale degli immobili in uso	Direzione Amministrazione e finanza	●	●	●		
	Indicatori di outcome	Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	Direzione Personale	●				
		Indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti	Direzione Personale	●				

Piano operativo per il 2023

SCHEDA A

PREVENZIONE E CONTRASTO DELL'EVASIONE TRIBUTARIA E DEGLI ILLECITI EXTRATRIBUTARI

Indicatori di output	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali				
			Direzione territoriali	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli	
Numero controlli ai passeggeri	Direzione Dogane	●	●	●	●		
Numero controlli IVA (Intra e Plafond)		●	●	●	●		
Numero controlli doganali	Direzione Dogane Direzione Antifrode	●	●	●	●		
Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione		●	●	●	●		
Tasso di positività interventi in materia di sottofatturazione nei settori a rischio e da Paesi a rischio		●	●	●	●		
Numero controlli mirati sulla sicurezza dei prodotti (da CDC e di iniziativa)		●	●	●	●		
Numero dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce		●	●	●	●		
Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi		Direzione Antifrode	●	●	●	●	
Numero verifiche equivalenti in ambito accise-energie e alcoli		Direzione Accise-Energie e Alcoli	●	●	●	●	
Numero controlli d'iniziativa accise-energie e alcoli	●		●	●	●		
Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	●		●	●	●		
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	●		●	●	●		
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	●		●	●	●		
Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	●		●	●	●		
Percentuale di controllo delle dichiarazioni di energia elettrica dei venditori ai clienti finali	●		●	●	●		
Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	Direzione Giochi	●	●	●		●	
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		●	●	●		●	
Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'Art. 7 comma 9, del DL 158/2012		●	●	●		●	
Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati		●	●	●		●	
Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM		●	●	●		●	
Tasso di positività dei controlli nel settore dei giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento		●	●	●		●	
Numero controlli nel settore dei tabacchi lavorati, dei PLI e dei PAT, inclusi gli esercizi di vicinato e i patentini	Direzione Tabacchi	●	●	●		●	
Indice di presidio sulle rivendite		●	●	●		●	
Indice di presidio sui patentini		●	●	●		●	
Indice di presidio sugli esercizi di vicinato		●	●	●		●	

SCHEDA B
SERVIZI AGLI UTENTI E OTTIMIZZAZIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

Indicatori di output	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali			
			Direzione territoriali	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	Direzione Giochi	●	●	●		●
Percentuale delle IVO rilasciate entro 90 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	Direzione Dogane	●				

SCHEDA C
OTTIMIZZAZIONE DELLA FUNZIONE ORGANIZZATIVA E DI SUPPORTO ALLA MISSIONE ISTITUZIONALE

Indicatori di output	Strutture responsabili	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Strutture territoriali			
			Direzione territoriali	Uffici di livello dirigenziale non generale delle DT	Uffici delle dogane	Uffici dei monopoli
Unità di personale neoassunto formato con percorsi base	Direzione Generale	●	●	●		
Numero DPI fornito ai dipendenti a tutela della sicurezza del personale che svolge la propria attività lavorativa in presenza	Direzione Amministrazione e finanza	●				
Percentuale di realizzazione del programma "Razionalizzazione immobili"		●	●			
Indicatore di tempestività dei pagamenti		●	●	●		
Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	Direzione Internal audit	●				
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità contabile	Direzione Dogane	●				
Percentuale degli Uffici doganali sottoposti a controlli di conformità nell'applicazione delle disposizioni unionali ed amministrative che regolano il rilascio delle IVO		●				

Per quanto concerne infine i parametri e la metodologia di attribuzione degli obiettivi e di valutazione della performance individuale, si fa rimando a quanto presente sul sito istituzione nella sezione dedicata ai [Sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale adottati dall'Agazia](#).

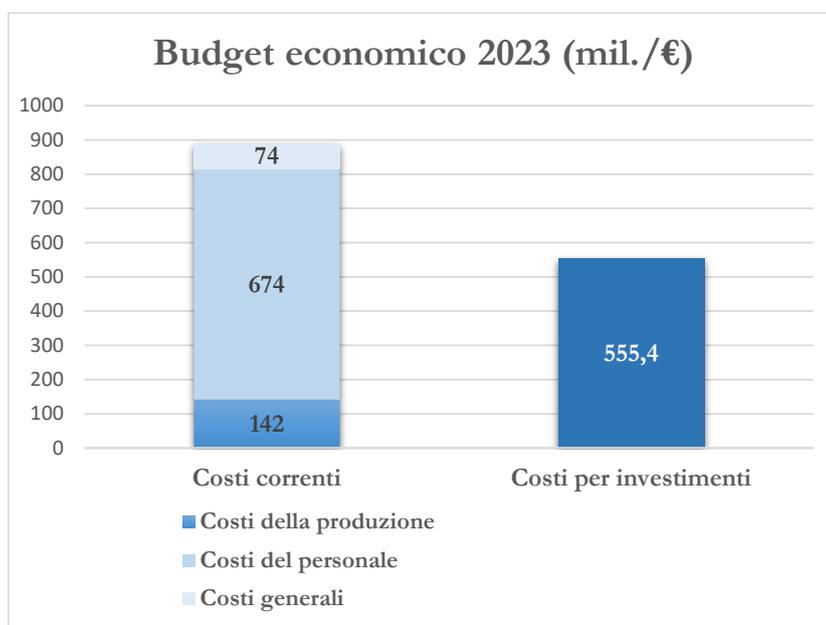
2.2.4. L'INTEGRAZIONE TRA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Nell'ambito del complessivo ciclo della performance, parallelamente ai documenti di pianificazione degli obiettivi strategici e operativi, ADM pianifica le risorse economiche a copertura delle spese e delle attività di natura corrente e per gli investimenti. Le risorse sono costituite dagli stanziamenti iscritti nell'apposito capitolo del bilancio dello Stato e dalle ulteriori risorse derivanti dall'esercizio delle funzioni istituzionali che ADM svolge nei confronti di terzi.

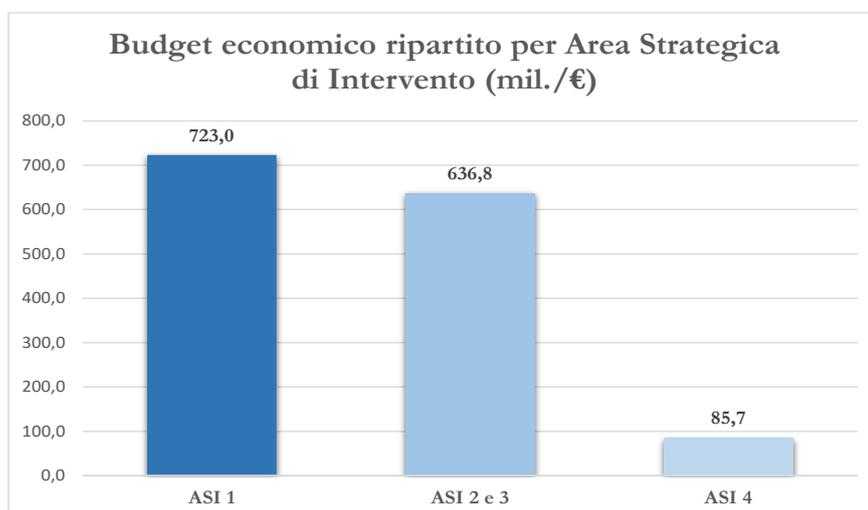
Le risorse disponibili sono contenute e rese evidenti nel [budget economico annuale](#) - deliberato dagli Organi di ADM entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza - che determina gli

obiettivi economici e finanziari e articola le relative previsioni di spesa per le strutture di vertice centrali e periferiche ed è redatto in termini di competenza economica.

Per l'anno 2023 il budget economico, approvato dal Comitato di gestione di ADM con delibera n. 455 del 19.12.2022, prevede una spesa complessiva pari a circa 1.445,4 milioni di Euro ripartita secondo il grafico di seguito riportato.



Le risorse finanziarie stanziare con il budget economico sono volte a sostenere i costi di funzionamento di ADM per lo svolgimento delle attività di *core business* e sono state ripartite tra le ASI del Piano strategico come meglio evidenziato nel grafico sottostante.



In conformità al limite costituito dalle risorse per investimenti previste nel budget economico e tenuto conto delle funzioni istituzionali nonché degli obiettivi strategici indicati nell'Atto di indirizzo e lo sviluppo del Sistema informativo della fiscalità, ADM predispose entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza, il [Piano pluriennale degli investimenti](#) all'interno del quale viene fornita una rappresentazione delle attività progettuali che intende mettere in atto nel triennio di riferimento.

Per il triennio 2023-2025 il Piano pluriennale degli investimenti è stato approvato dal Comitato di gestione di ADM con delibera n. 456 del 19.12.2022.

Le attività progettuali contenute nel Piano pluriennale degli investimenti per gli anni 2023-2025 sono articolate in due macroaree e, per ciascun progetto vengono descritti gli interventi specifici da realizzare, le finalità, i benefici, i risultati attesi e i relativi costi previsti per il triennio.

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

Sono, infine comprese le attività inerenti al potenziamento dei servizi *on-line*, degli strumenti di supporto informatico, la manutenzione evolutiva dei progetti esistenti e, in generale, le attività di miglioramento del sistema stesso tenuto conto che all’interno di un progetto pluriennale sono ricompresi sia sviluppi innovativi che adeguamenti evolutivi. Rientra nella macroarea anche la prosecuzione delle attività di progettazione e realizzazione dei servizi informatici da mettere a disposizione per il funzionamento della società Qualitalia, progetto correlato alla legge 126/2020 che all’art. 103 ha previsto la creazione di una società *in house* all’Agenzia denominata “Qualitalia”, che - servendosi dei laboratori all’avanguardia e del personale altamente qualificato dell’Agenzia - potrà rilanciare a condizioni di mercato un bollino di qualità per la certificazione delle merci.

Nella macroarea **“Qualificazione del patrimonio”** rientrano i progetti volti a migliorare e consolidare il Sistema di Qualità dei Laboratori chimici dell’Agenzia attraverso lo sviluppo delle dotazioni strumentali per accrescere le potenzialità di indagine analitica dei laboratori, nonché gli interventi logistico-strutturali connessi, tra l’altro, all’attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D.Lgs. n. 81/2008. Vi rientrano, altresì, le azioni per la realizzazione di opere volte all’efficientamento strutturale, anche in funzione della riduzione dell’impatto ambientale, nonché per l’acquisizione di nuove sedi per garantire da un lato la riduzione dei costi di locazione e, dall’altro, una presenza più capillare su tutto il territorio nazionale idonea a facilitare gli adempimenti e gli obblighi amministrativo/tributari della platea di operatori economici in un’ottica di maggiore compliance. Infine, nell’ambito della qualificazione del patrimonio rientrano gli interventi per l’acquisizione di beni e attrezzature finalizzate a garantire e migliorare la regolare operatività delle attività degli uffici, anche in relazione alle specifiche necessità connesse al contrasto della pandemia da COVID-19.

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

Progetti per l’evoluzione del sistema informativo (ICT)

Rientrano in questa tipologia le attività progettuali finalizzate a:

- sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali dell’ADM (*Digitalizzazione catena logistica, Evoluzione sistemi accise, Evoluzione sistema doganale*);

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

Progetti per la qualificazione del patrimonio

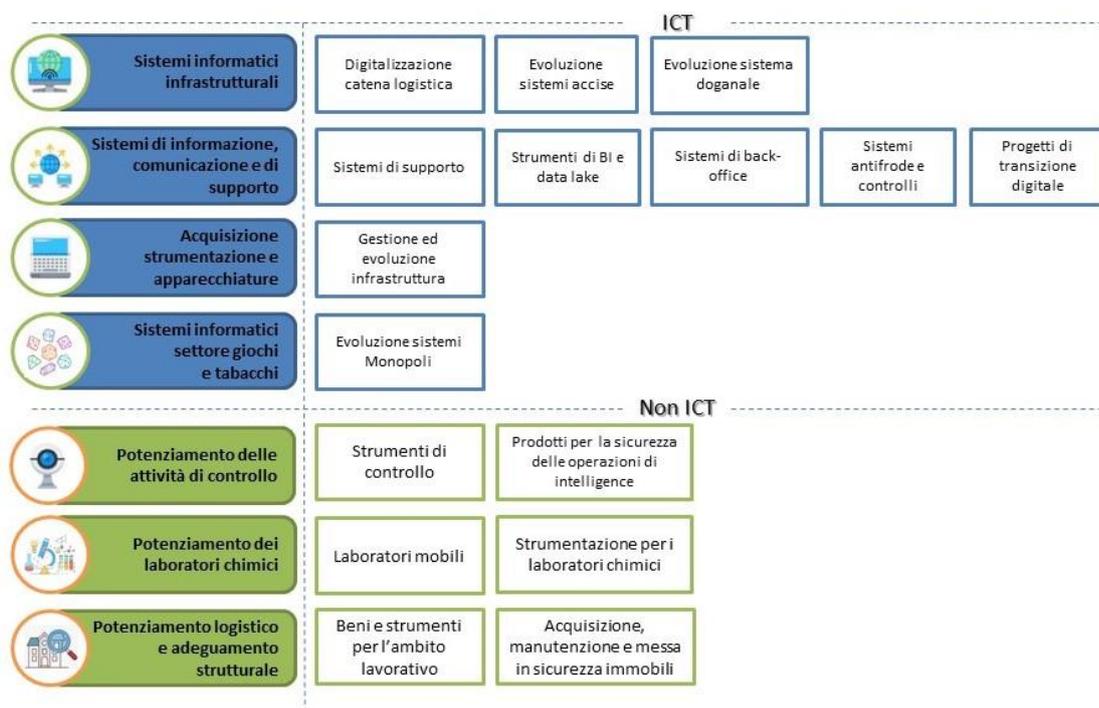
Rientrano in questa tipologia le seguenti attività progettuali:

- **Potenziamento delle attività di controllo** attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta a innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari ed extratributari da parte degli Uffici;
- **Potenziamento dei Laboratori Chimici** attraverso l'adeguamento ed il potenziamento delle relative dotazioni strumentali al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci, nonché estendere l'utilizzo di laboratori mobili che consentono di effettuare test analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo anche in un quadro di potenziamento delle misure di rafforzamento per la sicurezza dei mercati e dei cittadini;
- **Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale** attraverso interventi volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a migliorare l'operatività degli Uffici anche attraverso l'acquisizione di immobili.

Il prospetto che segue riporta il fabbisogno complessivo dei costi di investimento stimato per il triennio 2023-2025 ripartito tra le due macroaree.

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

Si riporta, inoltre, uno schema riepilogativo delle iniziative progettuali presenti nel Piano degli investimenti suddivise tra le due macroaree.



Per quanto riguarda le attività progettuali di natura ICT si segnalano le seguenti iniziative progettuali che avranno particolare impatto sull'attività degli operatori economici sia dal punto di vista della reingegnerizzazione dei processi che in termini di maggior accessibilità ai servizi dell'Agenzia.

Progetti di transizione digitale: in linea con gli obiettivi di trasformazione digitale della PA contenuti nel PNRR, il programma prevede l'evoluzione delle capacità di interoperabilità e di cooperazione dei processi di business interni ed esterni dell'Agenzia. Le iniziative progettuali mirano ad una costante evoluzione del sistema attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie e piattaforme abilitanti, al fine di mantenere e migliorare l'operatività degli Uffici da una parte e di velocizzare e semplificare l'assolvimento degli obblighi tributari da parte degli operatori economici. Il progetto consente di individuare e pianificare le modifiche da apportare al Sistema Informativo al fine di adeguarlo alle necessità di realizzazione di servizi full-digital secondo le linee guida dell'Agenzia per la transizione digitale. Inoltre, è prevista l'evoluzione degli attuali sistemi di pagamento e completamento dell'integrazione delle applicazioni dei diversi ambito con il sistema PAGOPA nonché l'introduzione di Microsoft 365 quale strumento di semplificazione e collaborazione con il fine di facilitare i processi lavorativi ottimizzando tempi ed efficienza.

Digitalizzazione della catena logistica: si tratta di un programma strategico volto a velocizzare le procedure doganali nei porti nazionali, aumentando la sicurezza, attraverso il tracciamento automatico di mezzi e merci, in entrata e uscita dallo scalo, nell'ottica di snellire gli adempimenti a vantaggio di una maggiore sicurezza grazie all'utilizzo di tecnologie innovative (Internet of things). Ulteriore obiettivo è la generalizzazione delle procedure di pagamento delle tasse portuali e di ancoraggio.

Il progetto, nato nel 2019 per il porto di Bari, si è poi esteso ad altri porti nazionali grazie anche ad accordi con le Autorità portuali in quanto sono previste integrazioni tra i sistemi delle Capitanerie con le componenti di digitalizzazione in ambito doganale. È stato aggiunto il porto di Gioia Tauro al programma di digitalizzazione porti e per la realizzazione nuova interoperabilità sulle merci trasportate via ferro.

All'interno del programma è stato anche previsto il portale SUDOCO che funge da interfaccia unica (single entry point) permettendo alle diverse classi di utenti di trasmettere telematicamente dati e

informazioni per l'effettuazione dell'operazione doganale (dichiarazione e documenti a supporto) una sola volta (once) e di rendere concomitanti gli eventuali controlli richiesti contemporaneamente da più Amministrazioni (one stop shop); quest'ultimo punto sarà reso possibile grazie alla realizzazione di un nucleo per il coordinamento dei controlli effettuati dalle amministrazioni che intervengono nel momento doganale.

Evoluzione sistemi accise: nel programma sono contenute tutte le attività progettuali relative all'evoluzione della telematizzazione dei processi accise e nonché allo sviluppo delle applicazioni informatiche esistenti. Per quanto riguarda il settore dei tabacchi, le attività saranno svolte nei seguenti ambiti:

- controllo dello stoccaggio e dei documenti di circolazione relativamente ai depositi fiscali, depositi commerciali e verifica dell'eventuale accisa dovuta;
- gestione delle concessioni per la rivendita dei tabacchi e dei depositari dei Prodotti liquidi da Inalazione e dei Prodotti Accessori del Tabacco.

Per quel che concerne i settori energie e alcoli, gli interventi sono volti alla digitalizzazione dei processi, dal censimento puntuale dei soggetti che movimentano merce sottoposta ad accisa, alla relativa gestione della contabilità. Di rilevante importanza l'implementazione di procedure volte al controllo dei soggetti che movimentano prodotto su strada e dei rimborsi accisa. È inoltre prevista la reingegnerizzazione delle procedure nazionali e comunitarie con la fase EMCS 4.0, al fine di garantire e monitorare lo scambio di informazioni puntuali con gli altri paesi relativamente alla merce sottoposta al regime delle accise.

Il progetto prevede anche la realizzazione di una piattaforma per il monitoraggio delle accise e di un data lake che rappresenti il punto di convergenza di dati, informazioni e analisi di settore.

Nell'ambito dei progetti di riqualificazione del patrimonio, con particolare riferimento al "**Potenziamento logistico ed adeguamento strutturale**", ADM ha messo in atto una strategia di intervento volta ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nonché a migliorare l'operatività degli Uffici, ponendo una particolare attenzione a garantire la piena accessibilità fisica agli edifici e spazi dell'amministrazione.

ADM è presente su tutto il territorio nazionale con una organizzazione dislocata in circa 400 sedi per le quali si deve garantire l'innalzamento del livello complessivo di adeguatezza e funzionalità degli immobili e dei beni mobili necessari per il regolare espletamento delle attività. Il processo riorganizzativo delle sedi territoriali e centrali è volto all'ottimizzazione e razionalizzazione delle risorse immobiliari di ADM.

Nel 2022 sono state avviate le attività di individuazione di nuovi immobili sul territorio che possano soddisfare le esigenze sopra descritte e, ove possibile, è stata anche avviata la procedura negoziale per la loro acquisizione nonché per la progettazione necessaria all'adeguamento delle sedi già nella disponibilità di ADM.

Nel 2023 tali attività proseguiranno e saranno acquisiti nuovi importanti immobili nonché realizzati i lavori per i quali è stato approvato il progetto di adeguamento, anche in conformità a quanto previsto dalla Circ. n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, relativamente alle azioni di risparmio ed efficientamento energetico degli immobili in uso ad ADM.

Infine, nell'ambito del progetto "**Potenziamento dei laboratori chimici**", ADM ha previsto nel prossimo triennio l'istituzione di ulteriori 3 laboratori chimici fissi sul territorio e l'ulteriore acquisizione di 4 laboratori chimici mobili. Tali iniziative sono volte a:

- assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci;

- fronteggiare l'imprescindibile necessità di provvedere anche alla sostituzione delle apparecchiature obsolete, oramai fuori produzione, per le quali le ditte fornitrici non garantiscono più il servizio di manutenzione né la sostituzione delle parti di ricambio.

Infatti, sia a livello nazionale che internazionale l'utenza richiede garanzie crescenti sulla qualità e sicurezza di beni e servizi acquistati. Ne consegue che produttori e fornitori sono chiamati sempre più ad assicurare il rispetto dei requisiti scanditi dai dettati normativi, anche per affrontare la concorrenza in un mercato che si è andato via via globalizzando. Solo i laboratori chimici accreditati sono in grado di fornire sul mercato, a beneficio di clienti istituzionali e privati, attestazioni di conformità affidabili e credibili, anche in ambito giudiziario.

Le citate delibere del 19.12.2022, relative al budget economico 2023 e al Piano pluriennale degli investimenti 2023-2025, ai sensi del citato art. 60 del D.Lgs. 300/99, sono state trasmesse al Ministro dell'Economia e delle finanze per l'esercizio dell'alta vigilanza ai fini della loro approvazione.

2.2.5. GLI OBIETTIVI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

In questa sezione del PIAO sono indicate le azioni che si prevede di realizzare in materia di pari opportunità, parità di genere, inclusione, prevenzione e contrasto alle discriminazioni nonché di benessere organizzativo.

La presente pianificazione è elaborata su una direttrice di continuità con le strategie dei precedenti Piani triennali e con le azioni avviate *medio tempore* così come previsto dalla Direttiva 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità, recante le "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche".

Le iniziative sono state pianificate tenendo conto delle proposte formulate dal Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia.

La presente sezione si articola in tre sottosezioni:

Analisi di contesto: descrizione del personale dell'Agenzia al 31 dicembre 2021, che rappresenta la platea dei destinatari delle azioni positive intraprese nel corso dell'anno 2022 e da pianificare per il prossimo triennio (dati aggiornati come da Relazione fornita al CUG per l'anno 2021);

Azioni intraprese: illustrazione delle azioni positive previste dal PAP 2022-2024 e realizzate nel corso del 2022;

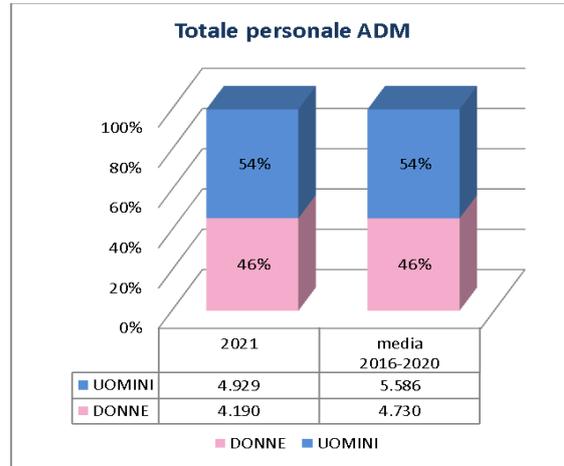
Pianificazione delle azioni positive 2023-2025: individuazione degli obiettivi per il prossimo triennio e delle azioni positive necessarie per il loro perseguimento.

2.2.5.1. ANALISI DI CONTESTO

L'Agenzia conta, al 31 dicembre 2021^[1], 9.119 unità in servizio, di cui il 46% donne e il 54% uomini. Tale composizione appare pressoché equilibrata e, dunque, non denota criticità attinenti all'accesso nell'Amministrazione. Peraltro, la descritta distribuzione risulta in linea con la media degli ultimi cinque anni (fig. 1).

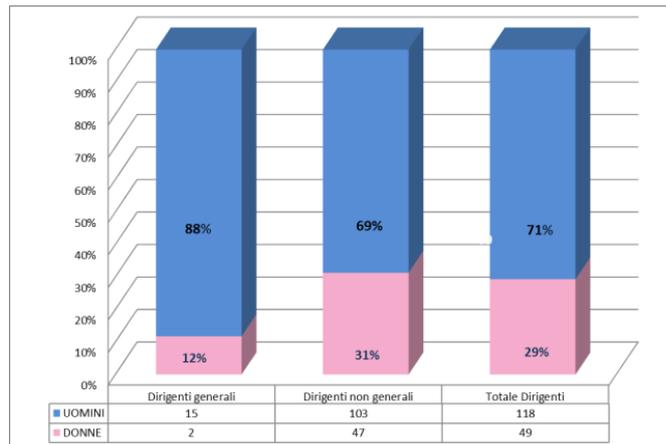
^[1] I dati relativi al personale sono aggiornati al 31.12.2021 e considerano tutti i dipendenti in servizio effettivo, compresi i comandati provenienti da altre amministrazioni, ed esclusi, invece, i dipendenti dell'Agenzia in posizione di comando esterno.

Figura 1 - Distribuzione per genere del personale in servizio



La composizione per genere e per qualifica mostra una prevalenza di uomini tra il personale con qualifica dirigenziale (71%), differenza che si fa ancora più marcata se si considera il personale dirigente di livello generale, composto per il 88% da uomini (fig. 2).

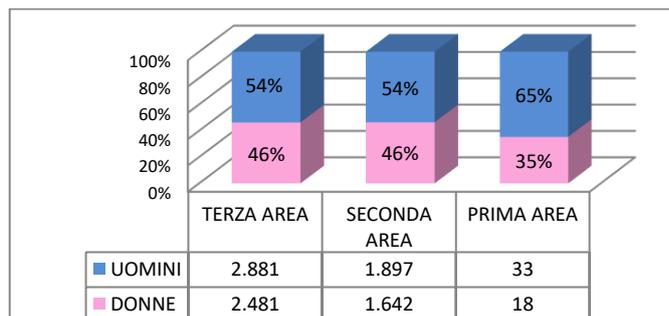
Figura 2 - Distribuzione per genere del personale di qualifica dirigenziale



La composizione per genere dei/delle dirigenti di qualifica non generale si è mantenuta pressoché costante negli ultimi cinque anni: i valori del 2021 sono difatti in linea con la media del quinquennio precedente. L'incremento della quota di dirigenti donna è invece molto evidente se si guarda l'anno di istituzione dell'Agenzia, le donne sono passate dal 10% del 2001 al 29% del 2021.

La distribuzione del personale delle aree professionali nei diversi livelli di inquadramento risulta piuttosto equilibrata (fig. 3).

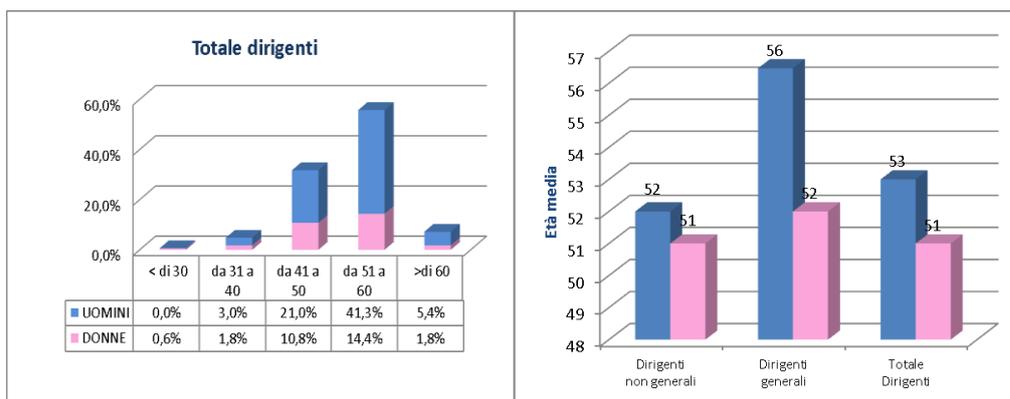
Figura 3 - Personale delle aree professionali in servizio per genere e inquadramento



Rispetto all'anno di istituzione dell'Agenzia, in cui le donne rappresentavano il 40% del personale delle aree professionali, la presenza femminile è aumentata del 6%.

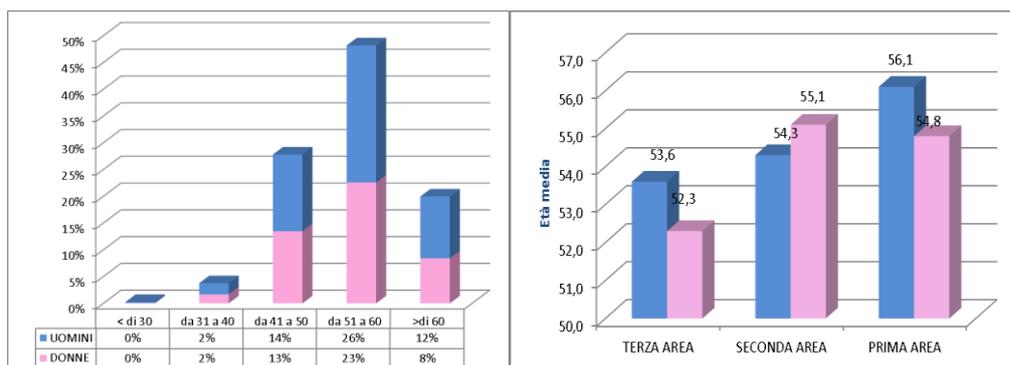
Dal punto di vista anagrafico, il personale dirigente di livello generale presenta un'età media di 55 anni, mentre quello di livello non generale ha un'età media di 52 anni. Le dirigenti, a parità di inquadramento, sono mediamente più giovani rispetto ai rappresentanti di sesso maschile (52 anni per le dirigenti generali e 51 anni per le dirigenti di livello non generale). Il 63% dei/delle dirigenti ha più di 50 anni, il 32% ha un'età compresa tra i 41 e i 50 anni, mentre solo il 4% ha meno di 40 anni (fig. 4).

Figura 4 – Personale dirigente: distribuzione percentuale per genere e classe d'età e distribuzione dell'età media per genere e inquadramento



Se si osserva la composizione del personale delle aree funzionali sotto il profilo anagrafico, solo il 4% dei/delle dipendenti ha un'età compresa tra i 31 e i 40 anni, il 27 % tra i 41 e i 50 anni, mentre il 69% supera i 50 anni (fig. 5). Dai dati emerge come l'Agenzia soffra del mancato ricambio generazionale causato dalle politiche restrittive in ambito assunzionale che hanno caratterizzato l'ultimo decennio.

Figura 5 - Personale delle aree professionali: distribuzione percentuale per genere e classi d'età e distribuzione dell'età media per genere e inquadramento



Se si analizza la fruizione delle misure di conciliazione nel corso del 2021 (fig. 6), solo il 4% del personale dell'Agenzia usufruisce del part-time e l'1% del telelavoro. Le maggiori fruitrici di part-time sono le donne, che rappresentano l'84% del personale in part-time. Più equilibrato invece è l'utilizzo del telelavoro, dove la quota di donne fruitrici è pari al 42%.

La forma di part-time più utilizzata dalle donne è il part-time orizzontale, mentre fra gli uomini risulta prevalente il part-time verticale. I maggiori fruitori di part-time si concentrano nella classe d'età 51-60 mentre i dipendenti in telelavoro appartengono in prevalenza alla classe d'età 41-50.

Figura 6 - Fruizione delle misure di conciliazione per genere e classi d'età.

Classi d'età	UOMINI						DONNE									
	< di 30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>di 60	totale UOMINI	Totale %	% di genere	< di 30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>di 60	totale DONNE	Totale %	% di genere
MISURE DI CONCILIAZIONE																
Personale che fruisce di part-time misto			2	2	2	6	11,5%	0,07%		1	16	27	2	46	88,5%	0,50%
Personale che fruisce di part-time orizzontale			2	9	1	12	7,1%	0,13%		6	60	77	14	157	92,9%	1,72%
Personale che fruisce di part-time verticale		1	9	22	9	41	29,9%	0,45%		1	17	65	13	96	70,1%	1,05%
TOTALE PERSONALE CHE USUFRUISCE DI PART-TIME		1	13	33	12	59	16,5%		0	8	93	169	29	299	83,5%	3,28%
PERSONALE CHE FRUISCE DEL TELELAVORO	0	2	16	16	5	39	58,2%	0,43%		3	16	8	1	28	41,8%	0,31%
PERSONALE CHE FRUISCE DEL LAVORO AGILE*	7	155	1082	1829	763	3.836	50,7%	42,07%	3	137	1130	1811	656	3.737	49,3%	40,98%
PERSONALE CHE FRUISCE DI ORARI FLESSIBILI**	16	191	1318	2361	1043	4.929	54,1%	54,05%	8	154	1225	2046	757	4.190	45,9%	45,95%
TOTALE PERSONALE ADM IN SERVIZIO	16	191	1318	2361	1043	4.929			8	154	1225	2046	757	4.190	9.119	

La seguente tabella mostra le retribuzioni medie annue nette del personale dell'Agazia in servizio a tempo pieno presente al 31 dicembre 2021 (fig. 7).

Figura 7 - Divario economico, media delle retribuzioni omnicomprenditive per il personale a tempo pieno, suddivise per genere nei livelli di inquadramento

Inquadramento	Uomini	Donne	Divario economico per livello	
	Retribuzione netta media (*)	Retribuzione netta media	Valori assoluti	%
PRIMA AREA/F1	21.189,59	-	21.189,59	54,93%
PRIMA AREA/F2	22.735,00	22.051,38	683,62	1,77%
SECONDA AREA/F1	23.431,26	22.273,45	1.157,81	3,00%
SECONDA AREA/F2	23.758,74	23.343,76	414,98	1,08%
SECONDA AREA/F3	26.728,89	25.259,43	1.469,46	3,81%
SECONDA AREA/F4	27.927,20	26.891,06	1.036,14	2,69%
SECONDA AREA/F5	28.380,40	27.261,21	1.119,19	2,90%
SECONDA AREA/F6	29.199,14	27.860,70	1.338,43	3,47%
TERZA AREA/F1	28.364,31	26.880,99	1.483,33	3,85%
TERZA AREA/F2	31.440,10	29.635,63	1.804,47	4,68%
TERZA AREA/F3	31.931,75	30.002,67	1.929,08	5,00%
TERZA AREA/F4	33.883,35	32.106,78	1.776,58	4,61%
TERZA AREA/F5	35.620,26	33.802,72	1.817,54	4,71%
TERZA AREA/F6	37.169,78	34.875,12	2.294,66	5,95%
DIRIGENTE II FASCIA	69.732,87	71.614,02	- 1.881,16	-4,88%
DIRIGENTE I FASCIA	123.961,17	123.021,20	939,98	2,44%
Totale personale	595.453,81	556.880,13	38.573,68	100,00%
% sul personale complessivo	52%	48%		

(*) valore in Euro delle retribuzioni medie nette, ivi compresi il trattamento accessorio (straordinari etc.) del personale a tempo pieno da considerare al netto dei contributi previdenziali, assistenziali ed erariali a carico del dipendente

L'analisi qui esposta rileva una presenza femminile numericamente inferiore nell'ambito del personale dirigente, ciò a discapito di un pieno equilibrio di genere nella distribuzione dei ruoli di effettiva responsabilità.

Dall'analisi dei dati relativi all'utilizzo del *part-time*, dei congedi parentali e dei permessi con fini assistenziali emerge come le donne facciano un maggior utilizzo di tali istituti. Ciò conferma l'esigenza di garantire forme di lavoro flessibile, che permettano la conciliazione dell'attività lavorativa con situazioni personali o familiari meritevoli di tutela.

Da ultimo, l'analisi delle retribuzioni per il personale di livello non dirigenziale mostra una diversità di genere a favore degli uomini. Ciò può derivare dalla misura delle ore di lavoro straordinario effettuate, dalla maggiore disponibilità a partecipare a missioni e gemellaggi e a ricoprire incarichi di responsabilità, nonché all'utilizzo degli istituti legati alle cure parentali/assistenziali, con le conseguenti decurtazioni economiche.

2.2.5.2. AZIONI INTRAPRESE

2.2.5.2.1. FORMAZIONE

La complessità della Struttura organizzativa dell'Agenzia ha indotto a porre in essere un'azione formativa specifica, mirata a migliorare le capacità professionali e l'efficienza dei dipendenti ma nel contempo a rafforzarne il benessere.

In continuità con l'anno precedente, in considerazione delle disposizioni restrittive, le modalità di fruizione delle iniziative formative sono state completamente rimodulate, privilegiando la formazione "a distanza". Questa modalità ha consentito di portare a termine l'attività formativa pianificata e ha rappresentato un'opportunità in termini di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per il personale di questa Agenzia.

La formazione rappresenta una leva essenziale per l'affermazione di una cultura organizzativa orientata alla parità.

In particolare, nel 2020 e nel 2021 sono stati erogati percorsi formativi - anche per realizzare alcune delle iniziative proposte dal CUG - con la collaborazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione con la finalità di valorizzare e divulgare la cultura della diversità all'interno dell'ambiente di lavoro. Di seguito le attività formative realizzate: Gestire le persone: politiche e strumenti; Lo *smart working* come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive; Il bilancio di genere - in collaborazione con il dipartimento per le pari opportunità e delle finanze; *Diversity management* e differenze di genere nella Pubblica Amministrazione.

Sempre nel 2021 è stato organizzato, in collaborazione con la SNA, il corso "*Gestire il passaggio generazionale nella pubblica amministrazione*" con l'obiettivo di preparare l'avvicendamento tra generazioni affinché il processo di inserimento e di rinnovamento sia efficace.

Nel corso dei primi 9 mesi del 2022, al fine di realizzare l'azione positiva n. 1 "*Proseguire con le iniziative formative diffuse in materia di pari opportunità*" del Piano delle Azioni positive 2022-2024, sono stati posti in essere percorsi formativi, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, proposti dal Comitato Unico di Garanzia.

In particolare sono stati realizzati un percorso sul *mobility manager*, organizzato in collaborazione con il Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili e due iniziative formative sul lavoro agile come strumento di sviluppo delle competenze individuali e di cambiamento organizzativo.

È stato inoltre organizzato un corso di formazione sul Linguaggio di genere in collaborazione con l'Accademia della Crusca - di grande rilevanza per l'alto profilo dei docenti designati - cui hanno partecipato 70 persone tra Componenti del CUG e Consiglieri/Consigliere di fiducia, con la finalità di fornire una maggiore consapevolezza sull'utilizzo di un linguaggio non sessista nonché mirato al riconoscimento degli aspetti cognitivi, emotivi e relazionali nelle rappresentazioni di genere.

Sempre in tema di linguaggio e comunicazione è stata avviata anche l'attività "*Laboratorio di comunicazione efficace*" per comprendere la complessità della comunicazione interpersonale, imparare a progettare e gestire l'azione comunicativa in modo coerente ed efficace rispetto ai propri obiettivi comunicativi e gestionali e a gestire l'ascolto attivo.

Infine è stato erogato un corso sulla "*Parità di genere nelle politiche e strumenti di diversity management*" con l'obiettivo di fornire le indicazioni per creare un contesto lavorativo libero da forme di violenza psicologica e di discriminazione, diffondere la cultura del rispetto della dignità dei lavoratori e incentivare il perseguimento di politiche di valorizzazione delle differenze.

È stato organizzato dalla SNA anche il corso denominato "*Elementi di psicologia del lavoro*", realizzato in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, per fornire ai partecipanti conoscenze di

base e chiavi di lettura propri della psicologia del lavoro, rilevanti ai fini di una maggior efficacia nella relazione e nella costruzione dei presupposti per una collaborazione produttiva, creativa e soddisfacente.

Per quanto concerne le azioni positive n. 3 e n. 9 inserite nel PAP 2022-2024 (“*Consolidare il ruolo del CUG e dei Consiglieri di fiducia*” e “*Formazione sul ruolo e le funzioni della Consigliera Nazionale di Parità*”), si sottolinea che ADM ha aderito alla “Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia”. Tale rete nasce per volontà delle presidenti e dei presidenti dei CUG di un gruppo di amministrazioni pubbliche Italiane come “azione positiva” al fine di favorire il dialogo e la progettazione comune nonché valorizzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia.

La Rete dei CUG propone regolarmente una serie di iniziative formative/informative promosse a titolo gratuito dalle diverse amministrazioni aderenti (ministeri, enti locali, enti pubblici etc.). Al riguardo è stata autorizzata nel corso dell’anno, su richiesta della Presidente, la partecipazione di membri del CUG ad attività formative di vivo interesse quali un *webinar* sulle molestie e violenze (14 colleghe e colleghi coinvolti) e un’ulteriore iniziativa denominata “*Linguaggio di genere e pubblica amministrazione*” (15 partecipanti).

2.2.5.2.2. TELELAVORO E LAVORO AGILE

L’Agenzia ha da tempo aderito a forme flessibili di lavoro, attivando in via sperimentale sia il telelavoro delocalizzato che il telelavoro domiciliare.

Vi è stata, poi, una estensione dell’applicazione dell’istituto del telelavoro a seguito dell’emergenza epidemiologica da Covid-19 e alla conseguente necessità di ridurre al minimo la presenza in Ufficio dei dipendenti per prevenire i rischi di infezione e limitare la mobilità sul territorio con l’impiego dei trasporti pubblici.

Nel periodo emergenziale, l’Agenzia ha emanato, nelle varie fasi epidemiologiche, Linee di Indirizzo per l’Uniformità dell’Azione amministrativa (LIUA), che hanno consentito la fruizione del lavoro agile al personale di tutti gli Uffici per limitare il diffondersi del virus e tutelare la salute e la sicurezza dei/delle dipendenti, ma, nel contempo, hanno permesso di contemperare le citate esigenze con la necessità di assicurare l’operatività degli Uffici e lo svolgimento delle attività istituzionali indifferibili.

Con la fine della emergenza sanitaria si è giunti ad un’applicazione ordinaria dell’istituto, in linea con le novelle normative che si sono susseguite.

Nel mese di marzo 2022, al fine di promuovere e favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti e il benessere organizzativo degli stessi, è stato adottato un disciplinare per la prosecuzione della sperimentazione del telelavoro domiciliare. Inizialmente è stata prevista una disponibilità di 30 postazioni - di cui 10 postazioni da destinare al personale in servizio presso le strutture centrali e il SAISA e 1 postazione da destinare al personale in servizio presso ciascuna regione rientrante nell’ambito territoriale di competenza di ogni Direzione territoriale di vertice. Le postazioni sono poi state incrementate di ulteriori 30 unità.

2.2.5.2.3. INCLUSIVITÀ E BENESSERE ORGANIZZATIVO

L’Agenzia aderisce alla “*Rete per l’Uguaglianza di genere e la diversità in dogana*” che mira a sostenere l’attuazione di politiche inclusive, in linea con la Dichiarazione del Consiglio di cooperazione doganale sull’uguaglianza di genere e la diversità, attraverso lo scambio di esperienze tra dirigenti e funzionari/e appartenenti alle Amministrazioni doganali.

In continuità con le iniziative degli anni precedenti, anche nel corso del 2022, l'Agenzia ha posto in essere azioni volte a garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e utili a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.

In sinergia con il CUG, sono stati effettuati studi e approfondimenti finalizzati alla redazione di un [Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali](#), al *mobbing* e alle discriminazioni, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone, predisposto a integrazione del Codice di condotta contro le molestie sessuali del 2008. Il nuovo Codice è stato adottato il 23 dicembre 2022 (azione positiva n. 2 del PAP 2022-2024).

È stata assicurata l'informazione interna tramite la pubblicazione di CaD e LIUA al fine di aggiornare costantemente il personale sulle opportunità offerte dalla normativa di settore. A titolo esemplificativo: la CaD avente ad oggetto il decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105 recante "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza; la CaD che illustra i principali aspetti innovativi introdotti dal nuovo CCNL Funzioni Centrali 2019-2021 riferiti, in particolare al titolo IV, intitolato "Rapporto di lavoro", e al titolo V, relativo al "Lavoro a distanza"; le LIUA recanti le indicazioni operative sul lavoro agile.

Anche per gli anni 2021-2022 (dal mese di gennaio al mese di ottobre), così come per le annualità precedenti, è stata effettuata un'analisi sull'utilizzo dell'istituto del *part time* presso le strutture dell'Agenzia (azione positiva n. 5 del PAP 2022-2024) tenendo conto, tra l'altro, delle distinzioni di genere.

Nell'anno 2021, alla data del 31 dicembre, n. 359 dipendenti erano in *part time* di cui 58 uomini e 301 donne. Nell'anno 2022, alla data del 31 ottobre, i/le dipendenti in *part time* sono n. 360 di cui 58 e 302 donne: il dato risulta pressoché invariato. Nel corso dell'anno 2021, inoltre, n. 42 dipendenti sono rientrati a tempo pieno (8 uomini e 34 donne), mentre nell'anno 2022, sempre alla data del 31 ottobre, i/le dipendenti che hanno avuto la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo parziale a tempo pieno sono stati 20 (7 donne e 13 uomini). Nel 2021 si registrano infine n. 32 trasformazioni da tempo pieno a tempo parziale (8 uomini e 24 donne) mentre nel 2022 n. 48 (15 uomini e 33 donne).

Nel corso dell'anno appena conclusosi, così come programmato con il PAP 2022-2024, (azione positiva n. 7) sono stati nominati i *disability managers* dell'Agenzia: in considerazione dell'assetto organizzativo di ADM, l'incarico di responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità è articolato a livello centrale e a livello territoriale al fine di garantire l'esercizio delle predette funzioni secondo una logica di prossimità nei confronti dei destinatari degli interventi.

Come programmato con il PAP 2022-2024 (azione positiva n. 8 *Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale*), è continuata una proficua attività volta alla stipula, senza oneri per l'Agenzia, di convenzioni finalizzate al perseguimento del benessere e della salute dei/delle dipendenti e dei/delle propri/e figli/e, mediante il sostegno alla genitorialità e alla famiglia (risparmio, credito, assistenza, previdenza, acquisti), ovvero rendendo disponibili ai/alle dipendenti e ai loro familiari condizioni favorevoli di accesso alla formazione, anche universitaria, ai corsi di lingua straniera, a eventi culturali, sportivi e ricreativi.

Al 31 ottobre 2022, è stato raggiunto un ottimo risultato: con 22 nuovi accordi sottoscritti a livello nazionale e 75 a livello territoriale, si è arrivati ad un totale di 309 convenzioni a favore del personale ADM. Inoltre è stato raggiunto un accordo con la Corporate Benefits *leader* europeo per le convenzioni aziendali che allo stato attuale conta circa 15 milioni di utenti. Difatti i dipendenti dell'Agenzia possono usufruire delle stesse convenzioni di cui beneficia il personale dell'Agenzia delle Entrate, del Consiglio Nazionale delle Ricerche, di Trenitalia, di Leonardo S.p.A., nonché dei corpi militari come Esercito Italiano, Guardia di finanza e Polizia di Stato.

Come previsto dall'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, continuano i contatti con le associazioni di categoria e singole aziende che operano nel settore della cura dell'infanzia, delle persone fragili, della salute fisica e psichica, al fine di attivare altre convenzioni, a livello nazionale e territoriale, con asili nido, scuole dell'infanzia, strutture sanitarie, istituti che forniscono servizi di *nursing*, *babysitting*, assistenza a familiari fragili e agli anziani, collaborazioni familiari.

Il continuo aggiornamento e la manutenzione delle pagine del portale *intranet* dedicate alle convenzioni rappresenta il punto di partenza per una corretta e trasparente comunicazione al personale. Tale esigenza è stata realizzata attraverso una *newsletter* che consente la diffusione delle informazioni in merito alle convenzioni attivate. L'attività di informazione e comunicazione si è sviluppata, inoltre, attraverso i contatti individuali che molti/e dipendenti, interessati/e ad avere maggiori dettagli, hanno avuto con le Strutture competenti, ciò ha consentito anche un'analisi immediata delle esigenze e degli interessi del personale, nonché di ricevere suggerimenti. Alcune Direzioni Territoriali hanno elaborato questionari rivolti ai/alle dipendenti che sono stati utili al coinvolgimento diretto del personale per l'individuazione di nuove convenzioni da attivare.

In linea con quanto programmato al punto 10 del PAP 2022-2024 e tenuto conto dei risultati conseguiti con il progetto *#porteaperte*, nel mese di ottobre 2022 è stato attivato, in collaborazione con il CUG, lo "*Spazio di Ascolto Virtuale*" quale strumento di supporto psicologico con l'obiettivo di promuovere la salute ed il benessere del personale dell'Agenzia. Lo spazio è affidato a una professionista esterna - una psicologa specializzata in psicologia del lavoro - ed è rivolto a tutto il personale ADM. Al fine di agevolare l'accesso a questa iniziativa e superare difficoltà logistiche, gli incontri concordati con la professionista si svolgono in modalità telematica.

È stato poi pubblicato sulla *homepage* della pagina *intranet* dell'Agenzia il numero di pubblica utilità 1522 attivato nel 2006 dal Dipartimento per le Pari Opportunità con l'obiettivo di far emergere e contrastare il fenomeno della violenza intra ed extra familiare a danno delle donne, nonché sostenere le vittime di *stalking* (azione positiva n. 11 PAP 2022-2024).

Su iniziativa del CUG, è stata organizzata una tavola rotonda in occasione della celebrazione della giornata internazionale della donna. È stato organizzato, altresì, un convegno per la celebrazione della giornata mondiale della salute e della giornata internazionale per la sicurezza sul lavoro. Per il 25 novembre, in occasione della celebrazione dell'*International Day for the Elimination of Violence against Women* - Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, si è svolto il seminario dal titolo "Uscire dal silenzio - La violenza psicologica. Riconoscere, prevenire, affrontare il calpestio relazionale".

L'Agenzia, sempre su proposta del C.U.G., ha aderito alla campagna di sensibilizzazione sociale gratuita contro la violenza sulle donne "Posto Occupato". Presso le due sedi centrali dell'Agenzia e presso le sedi delle Direzioni territoriali è affissa la locandina di "Posto occupato" per ricordare l'incolmabile "vuoto" lasciato da una donna, vittima di violenza, che purtroppo non c'è più.

Come pianificato (azione positiva n. 12 PAP 2022-2024), nel corso del mese di novembre è stato somministrato - in forma anonima - un questionario volto ad effettuare un'indagine sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei/delle dipendenti dell'Agenzia. Le indagini sul personale consentono di identificare possibili azioni per contribuire al miglioramento delle politiche del personale dell'Agenzia e, dunque, delle condizioni generali dei dipendenti.

Sono proseguite nel 2022 iniziative in materia di prevenzione e protezione della salute individuale e collettiva sui luoghi di lavoro.

In particolare, al 31 ottobre 2022, sono stati effettuati una serie di controlli igienici sanitari per la ricerca della legionella in acqua e in impianti di circolazione aria, per la rilevazione della presenza del *radon*, analisi microbiologiche dell'impianto aeraulico e della potabilità dell'acqua, il campionamento e l'analisi di polveri aerodisperse. È stato effettuato inoltre il monitoraggio degli apparecchi BLSA.

Al fine della sorveglianza sanitaria per determinare la frequenza delle visite mediche è stato individuato il personale che ha superato i cinquant'anni di età, è stato aggiornato l'elenco del personale del laboratorio chimico e degli autisti e l'elenco del personale che utilizza il PC per più di venti ore settimanali. Inoltre, si è provveduto alla convocazione a visita del personale.

Per garantire opportune condizioni di sicurezza degli ambienti di lavoro in relazione al rischio Covid-19, sono stati eseguiti dalla TASK FORCE MEDICA dell'Agenzia tamponi rapidi AG, tamponi molecolari e sierologici sia nelle Direzioni Centrali sia nelle Direzioni territoriali. Si è provveduto a effettuare sanificazioni e a distribuire DPI al personale. Tali attività continueranno ad essere effettuate in relazione all'andamento della pandemia e alle disposizioni governative e regionali.

Particolare rilievo è stato dato alla valutazione del *rischio stress lavoro-correlato* secondo il dettato dell'art. 28 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81. Terminata nel primo semestre del 2022 la prima parte (fase qualitativa) del "Progetto di ricerca in collaborazione Sapienza – INAIL sul rischio stress lavoro-correlato (SLC) nell'ambito della Pubblica Amministrazione", è stata avviata la valutazione del rischio nelle Direzioni centrali. Al riguardo è stata effettuata attività di formazione.

ADM è attenta alla promozione della mobilità sostenibile. Nel mese di ottobre, è stato somministrato al personale il questionario "spostamenti casa-lavoro Uffici centrali". L'elaborazione dei dati raccolti è riportata nel piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL).

2.2.5.3. PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI POSITIVE 2023-2025

La presente pianificazione delle Azioni positive mira a perseguire, per il triennio 2023-2025, gli obiettivi generali di promozione della cultura di genere, di benessere organizzativo e di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica.

Azione 1: Proseguire con le iniziative formative diffuse in materia di pari opportunità

Saranno previsti anche nel 2023 corsi di formazione sulle pari opportunità e sul benessere organizzativo indirizzati in particolare a: componenti del CUG, consiglieri e consigliere di fiducia, personale ADM addetto alla gestione delle risorse umane e al personale neo assunto.

In conformità a quanto previsto dalle Linee guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica e Dipartimento per le Pari Opportunità - sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le Pubbliche Amministrazioni" del 6 ottobre 2022, sarà prevista una formazione di base obbligatoria per tutto il personale in materia di benessere organizzativo.

Azione 2: Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie

Si proseguirà anche nel triennio 2023-2025, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, a diffondere i valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone realizzando campagne di sensibilizzazione e mantenendo nella Home della pagina *intranet* dell'Agenzia il numero di pubblica utilità 1522.

Azione 3: Adottare i più moderni strumenti di conciliazione vita-lavoro

L'Agenzia ha sperimentato il lavoro agile per la gestione dell'emergenza sanitaria da Covid-19. Per i prossimi anni, in considerazione del nuovo scenario organizzativo in via di definizione, l'Agenzia si impegna a valutare soluzioni in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme flessibili di lavoro.

Al fine di promuovere e favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti e il benessere organizzativo, sarà adottato il disciplinare per l'attribuzione di postazioni di telelavoro

delocalizzato recante le modalità di svolgimento delle procedure, il contenuto e la durata dell'accordo, le modalità di recesso e i criteri preferenziali di accesso alle procedure stesse.

Terminata la sperimentazione del telelavoro domiciliare avviata nel corso del 2022, sarà definito il disciplinare per la prosecuzione del telelavoro domiciliare in via ordinaria.

Azione 4: Promuovere iniziative di prevenzione

Per salvaguardare la salute dei propri dipendenti, l'Agenzia si farà promotrice di iniziative di prevenzione, non solo proseguendo con l'attivazione di convenzioni con enti e presidi medico-sanitari (azione n. 5), ma anche realizzando campagne di sensibilizzazione attraverso la diffusione di opuscoli informativi per la prevenzione dei tumori e per stili di vita corretti e sani. Saranno inoltre valutate iniziative di prevenzione e *screening* medici sul luogo di lavoro, non solo correlati all'emergenza sanitaria.

Azione 5: Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale

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

Azione 6: Potenziare il ruolo del Disability manager

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

Azione 7: Effettuare indagini sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei/delle dipendenti

Sarà somministrato al personale, anche nel 2023, un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro. Le indagini sul personale consentono di identificare possibili azioni per contribuire al miglioramento delle politiche del personale dell'Agenzia e, dunque, delle condizioni generali dei dipendenti.

Azione 8: Promuovere uno sviluppo delle carriere gender balanced

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

Azione 9: Adottare il linguaggio inclusivo negli atti ADM

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

Azione 10: Inserire nel sistema di valutazione dei dirigenti indicatori legati alle pari opportunità e al benessere

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

Fa seguito uno schema di riepilogo che illustra per ogni azione gli obiettivi, i soggetti coinvolti e gli indicatori associati per il triennio in esame.

N.	Azione	Soggetti coinvolti	Misurazione	Durata dell'azione
1	Proseguire con le iniziative formative diffuse in materia di pari opportunità	Direzione Generale - Ufficio sviluppo e formazione del personale; Direzioni territoriali	N. di ore di formazione sui temi oggetto dell'azione / totale ore formazione erogate nell'anno; N. di ore di formazione pro capite nelle materie oggetto dell'azione	2023, 2024, 2025
2	Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie	Direzione Generale; Direzione Personale - Ufficio Affari generali; CUG	N. di campagne di sensibilizzazione realizzate	2023, 2024, 2025
3	Adottare i più moderni strumenti di conciliazione vita-lavoro	Direzione Generale; Direzione Personale; CUG; OO.SS	pubblicazione disciplinari per l'assegnazione di postazioni di telelavoro	2023, 2024
4	Promuovere iniziative di prevenzione	Direzione Generale; Direzione Personale – Ufficio Affari generali; Direzione Amministrazione e finanza – Ufficio Sicurezza sul lavoro; Direzioni Territoriali; CUG	N. di informative	2023, 2024, 2025
5	Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale	Direzione Personale - Ufficio stipendi e previdenza, Direzioni territoriali	N. di convenzioni attivate	2023, 2024, 2025
6	Potenziare il ruolo del Disability manager	Direzione Generale - Ufficio sviluppo e formazione del personale; Direzioni territoriali	N. di ore di formazione sui temi oggetto dell'azione / totale ore formazione erogate nell'anno; N. di ore di formazione pro capite nelle materie oggetto dell'azione	2023
7	Effettuare indagini sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei/delle dipendenti	Direzione Generale; Direzione Personale; Direzione Organizzazione e digital transformation; CUG	somministrazione del questionario SI/NO	2023
8	Promuove uno sviluppo delle carriere gender balanced	Direzione Generale; Direzione Personale; CUG	effettuazione della valutazione SI/NO; pubblicazione dei dati SI/NO	2023
9	Adottare il linguaggio inclusivo negli atti ADM	Direzione Generale; Direzione Personale; CUG	redazione prima bozza Linee guida SI/NO	2023
10	Inserire nel sistema di valutazione dei dirigenti indicatori legati alle pari opportunità e al benessere	Direzione Personale - Ufficio Valutazione; CUG	effettuazione dello studio SI/NO	2023

2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.3.1. PREMESSA

Nella presente sezione del PIAO, dedicata alla pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione, sono illustrate le analisi svolte dall'Agenzia per identificare e valutare il rischio corruttivo e sono descritti gli interventi organizzativi necessari a prevenirlo e mitigarlo.

Come noto, la corruzione danneggia il tessuto economico e produttivo (oltre che la credibilità delle istituzioni). Per converso, un imparziale, trasparente ed efficace funzionamento dell'amministrazione pubblica è cruciale per garantire che le misure adottate per sostenere la completa ripresa delle attività economiche, superando la crisi derivante dalla pandemia e dal conflitto russo-ucraino, non siano rallentate nella loro attuazione.

L'importanza di un'attenta gestione del rischio corruttivo da parte dell'Agenzia è stata sottolineata dalla stessa Autorità Nazionale Anticorruzione, che ha rilevato che le Agenzie fiscali “*si prestano ad essere particolarmente esposte a pressioni indebite e a fenomeni corruttivi o di maladministration per diversi motivi legati alla tipologia e eterogeneità di funzioni di estrema importanza che l'ordinamento attribuisce loro, alla diffusa articolazione delle strutture sul territorio, alla gran quantità di interessi pubblici che privati incisi dalle decisioni che*

le Agenzie assumono, all'estesa platea di portatori di interesse cui esse si rivolgono e alla, conseguente, gestione di una quantità assai elevata di dati e informazioni”⁽¹⁾.

Lo sforzo profuso dall’Agenzia consiste, pertanto, nel pianificare azioni volte (in conformità alle indicazioni del PNRR) al conseguimento dell’obiettivo prefissato, di reingegnerizzare e digitalizzare i processi, in un’ottica “*custom oriented*” di semplificazione e razionalizzazione, attraverso l’adozione di soluzioni di carattere informatico e organizzativo funzionali al miglioramento della qualità e della trasparenza dei servizi resi ai cittadini e alle imprese e, al contempo, delle misure di contenimento del rischio corruttivo.

La pianificazione su base triennale di misure di prevenzione adeguate alle peculiari caratteristiche dell’organizzazione e la valutazione, con cadenza almeno annuale, della loro sostenibilità ed efficacia nell’ottica del perseguimento di un graduale e progressivo miglioramento del sistema di prevenzione del rischio corruttivo, costituiscono, inoltre, i necessari presupposti per l’attuazione delle azioni strategiche descritte nella proposta di Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale-per gli anni 2023-2025, il cui contenuto relativamente alle linee di attività di ADM è riportato al paragrafo 2.1.1.

La stretta correlazione tra gli obiettivi di *performance* e gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza (che discende dagli stessi principi costituzionali di buon andamento e imparzialità previsti dall’art. 97 della Costituzione) è stata esplicitata anche nel “nuovo” Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale di tutto il personale dell’Agenzia⁽²⁾ (dirigenti con incarico di prima fascia, dirigenti con incarico di seconda fascia, personale appartenente alle aree funzionali), in cui è stato evidenziato come la valutazione della *performance* non possa prescindere dal rispetto del codice di comportamento e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza⁽³⁾ e che, pertanto, l’eventuale accertamento di violazioni degli obblighi ivi previsti “*impatterà sulle valutazioni dei comportamenti ai fini della determinazione della performance individuale*”.

2.3.2. RUOLI E RESPONSABILITÀ

Nell’attuale assetto organizzativo, il direttore della Direzione *internal audit* è nominato Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (di seguito RPCT) per l’Agenzia delle dogane e dei monopoli⁽⁴⁾.

In caso di temporanea assenza del RPCT trovano applicazione le disposizioni dell’art. 11.4 del vigente Regolamento di Amministrazione dell’Agenzia⁽⁵⁾.

Il principale ruolo attribuito dalla legge al RPCT consiste nel proporre e predisporre adeguati strumenti interni all’Amministrazione per contrastare l’insorgenza di fenomeni corruttivi.

A tal fine lo stesso predispone e propone il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (ora costituito dalla presente sezione del PIAO) e ne monitora la corretta attuazione, verificando l’efficacia delle misure di prevenzione del rischio ivi previste, proponendone la modifica in caso di significative violazioni o in seguito a mutamenti organizzativi sopravvenuti.

Ulteriori compiti del RPCT sono, tra gli altri:

⁽¹⁾ cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pag. 37.

⁽²⁾ cfr. [Determinazione Direttoriale prot. n. 30794/RU del 25/01/2022](#)

⁽³⁾ ora confluito nel presente PIAO.

⁽⁴⁾ cfr. art. 3 del Regolamento di Amministrazione adottato con delibera del Comitato di gestione n. 440 del 25.02.2022.

⁽⁵⁾ Si riportano di seguito le disposizioni dell’articolo citato: “*In caso di assenza fino a un mese, il dirigente di prima fascia è di regola sostituito dal dirigente di seconda fascia preventivamente designato ovvero da altro dirigente di prima fascia individuato dal Direttore dell’Agenzia. In caso di assenza del dirigente di prima fascia protratta per oltre un mese, il relativo incarico dirigenziale è provvisoriamente attribuito ad altro dirigente di prima fascia individuato dal Direttore dell’Agenzia*”.

- la verifica, d'intesa col dirigente competente, dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- l'individuazione del personale da inserire nei programmi di formazione;
- la vigilanza sul rispetto della normativa in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi;
- la verifica e l'analisi delle segnalazioni dei *whistleblower*;
- il monitoraggio sulla effettiva pubblicazione dei dati previsti dalla normativa vigente;
- la gestione delle richieste di riesame in caso di mancato accoglimento totale o parziale delle istanze di accesso civico generalizzato ex art. 5, comma 2 d.lgs. n. 33/2013 (o in caso di mancato riscontro alle stesse).

Nell'ambito delle proprie attività il RPCT può svolgere, in modo complementare agli organi di controllo interni o esterni all'amministrazione, controlli sulla corretta attuazione delle misure di prevenzione presso tutte le strutture dell'Agenzia, secondo un modello organizzativo peculiare delle Agenzie fiscali che, come ha riconosciuto l'ANAC, risulta *“fondato sulla ottimizzazione e non sulla sovrapposizione dei diversi sistemi di controllo, anche al fine di contenere fenomeni di “maladministration”*⁽⁶⁾.

Nel caso in cui siano rilevati o segnalati casi di presunta corruzione, i poteri di verifica, controllo e istruttori del RPCT sono funzionali, principalmente, alla valutazione dell'adeguatezza delle misure di prevenzione adottate rispetto agli eventuali nuovi rischi evidenziati dall'insorgenza dei fenomeni⁽⁷⁾.

Il raccordo del sistema dei controlli per la prevenzione della corruzione con il sistema dei controlli interni è comunque assicurato dal fatto che il RPCT, in qualità di direttore della Direzione *“Internal audit”* ha la possibilità di promuovere l'attivazione di interventi ispettivi di carattere straordinario.

Nell'ambito dei propri poteri di verifica e controllo, il RPCT può avere accesso, in modalità consultazione, a tutte le banche dati in dotazione ad ADM.

Collaborano e supportano il RPCT tutti i dirigenti di uffici dirigenziali generali⁽⁸⁾ ai quali, per espressa previsione di legge⁽⁹⁾, sono attribuite specifiche competenze in materia di prevenzione della corruzione. I predetti dirigenti, infatti, *“concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti; forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo; provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”*.

⁽⁶⁾ cfr. delibera ANAC n. 1074 del 21 novembre 2018 *“Approvazione definitiva dell'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione”*, pagg. 48-49. Ritenendo utile prevedere, sin dalla fase della programmazione, un raccordo del sistema dei controlli interni con i controlli per la prevenzione della corruzione, l'ANAC ha valutato positivamente, nell'ottica di promuovere l'interazione e il coordinamento delle strutture a ciò preposte, la scelta operata dall'Agenzia di attribuire l'incarico di RPCT al responsabile della funzione di *internal audit*.

⁽⁷⁾ cfr. delibera ANAC n. 840 del 2 ottobre 2018 (allegato 1 all'Aggiornamento PNA 2018). Sui poteri istruttori del RPCT in caso di segnalazioni di fatti di natura corruttiva, e sui relativi limiti, l'Autorità ha valutato positivamente la possibilità che il RPCT possa acquisire direttamente atti e documenti o svolgere audizioni di dipendenti, al fine di avere una più chiara ricostruzione dei fatti oggetto della segnalazione. Nel precisare che tali poteri devono essere previsti e coordinati con quelli di altri organi di controllo interno al fine di ottimizzare, senza sovrapposizioni o duplicazioni, l'intero sistema dei controlli previsti nelle Amministrazioni, ha però *“escluso che al RPCT spetti accertare responsabilità e svolgere direttamente controlli di legittimità e di regolarità amministrativa e contabile”*.

⁽⁸⁾ Direttori centrali e territoriali.

⁽⁹⁾ cfr. art. 16, comma 1, lettere l bis, ter e quater del d.lgs. n. 165/2001.

In particolare, al fine di assicurare un efficace raccordo tra il RPCT e le strutture operanti sul territorio, i direttori territoriali sono individuati quali Referenti del RPCT.

Inoltre, per promuovere la piena condivisione degli obiettivi di prevenzione e la più ampia responsabilizzazione, tutti i responsabili degli uffici partecipano, per le parti di rispettiva competenza, al processo di rilevazione e alle successive fasi di identificazione e valutazione dei rischi. Costoro detengono, infatti, una profonda conoscenza di come si configurano i processi decisionali e di quali profili e fattori di rischio possano presentarsi nel contesto di riferimento e sono, dunque, i soggetti più qualificati a identificare le misure di prevenzione che meglio si attagliano alla fisionomia dei rispettivi processi e che, in quanto tali, possano rivelarsi concrete e sostenibili.

Per le ragioni sopra esposte, i responsabili dei singoli uffici, coordinati dal RPCT e dai Referenti, concorrono attivamente all'autoanalisi organizzativa e alla mappatura dei processi, alla definizione delle misure di prevenzione e al successivo monitoraggio sulla regolare attuazione delle stesse.

Tutti i dipendenti, infine, sono tenuti a prestare la loro collaborazione al RPCT⁽¹⁰⁾, a rispettare le misure di prevenzione previste dal presente documento (la cui violazione, ai sensi dell'art. 1, comma 14, l. 190/2012, costituisce illecito disciplinare⁽¹¹⁾ nonché le disposizioni contenute nel Codice di comportamento del personale dell'Agenzia e nel D.P.R. 16 gennaio 2002, n. 18⁽¹²⁾).

2.3.3. PROCESSO E MODALITÀ DI PREDISPOSIZIONE DELLA SEZIONE

L'aggiornamento annuale del documento dedicato alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, costituisce l'occasione per procedere a un riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema di prevenzione del rischio corruttivo dell'Agenzia. Tale riesame, svolto dal RPCT in collaborazione con il vertice di ADM e con i Referenti, ha l'obiettivo di individuare eventuali nuovi rischi emergenti, di identificare processi organizzativi tralasciati nella fase di mappatura, di potenziare gli strumenti in atto e, eventualmente, promuoverne di nuovi.

Considerato che il presente documento, riferito all'arco temporale 2023-2025, interviene a pochi mesi di distanza dall'adozione del PIAO 2022-2024, non sono state registrate significative evoluzioni del contesto esterno. Detto contesto, infatti, continua ad essere fortemente condizionato dalla crisi innescata dall'emergenza sanitaria, dagli eventi bellici in corso in Ucraina e dai conseguenti provvedimenti adottati dal legislatore nazionale per ovviare alle pesanti ricadute sul tessuto socio-economico e per sostenere l'economia mediante il ricorso a misure di carattere straordinario, finalizzate allo snellimento e alla semplificazione delle procedure.

Sono, pertanto, da ritenersi ancora valide le valutazioni svolte in ordine alle possibili ripercussioni sull'operatività degli uffici determinate dall'attuale contesto esterno, che hanno condotto a identificare come aree di rischio prioritarie (in quanto particolarmente sensibili e interessate dagli interventi normativi di carattere emergenziale) quelle inerenti alle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture, alle verifiche e ai controlli e alle procedure per la selezione del personale.

Anche per quanto concerne il contesto interno, non sono state registrate significative variazioni rispetto a quello esaminato in occasione dell'elaborazione del PIAO 2022-2024. Occorre comunque considerare che si tratta di un contesto in fase di evoluzione per effetto della progressiva attuazione

⁽¹⁰⁾ cfr. art. 8 D.P.R. n. 62/2013 Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

⁽¹¹⁾ Si rammenta, inoltre, che, ai sensi dell'art. 8 D.P.R. 62/2013, tutti i dipendenti, fermo restando l'obbligo di denuncia all'Autorità giudiziaria, sono tenuti a segnalare al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui siano venuti a conoscenza (norma che va coniugata con l'attuale formulazione recata dall'art. 54-bis d.lgs. n. 165/2001 che indica nel RPCT l'organo cui indirizzare le segnalazioni di illeciti che si siano realizzati nell'ente).

⁽¹²⁾ Il D.P.R. citato reca "[Disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali](#)"

del progetto di revisione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia, nell'ambito del complessivo programma di *“messa in qualità”* dei processi e dei servizi, tra i cui obiettivi figurano quello di mappare e reingegnerizzare i processi in un'ottica di semplificazione e razionalizzazione, l'introduzione di soluzioni di carattere informatico e organizzativo al fine di accrescere ulteriormente gli *standard* operativi, l'integrazione e la cooperazione applicativa tra i sistemi interni ed esterni all'Agenzia.

L'evoluzione degli assetti organizzativi ha comportato e comporterà la necessità di procedere alla revisione e all'aggiornamento della mappatura dei processi relativi alle strutture interessate, attraverso il coinvolgimento dei responsabili di dette strutture, coordinati dagli Uffici di supporto al RPCT^[13].

Per la redazione del presente documento, il cui obiettivo è quello di migliorare l'analisi del rischio e affinare le misure di prevenzione, si è tenuto in debito conto delle risultanze del monitoraggio condotto dal RPCT sull'effettiva attuazione delle misure previste nel PIAO 2022-2024 e di alcuni approfondimenti sugli eventi corruttivi recentemente verificatisi, finalizzati a identificare le eventuali lacune o criticità nell'attuale sistema di prevenzione del rischio e ad elaborare le conseguenti misure di contenimento.

2.3.4. L'ANALISI DEL CONTESTO

La gestione del rischio non può prescindere dall'analisi del contesto esterno ed interno all'Agenzia, analisi finalizzata ad acquisire le informazioni necessarie ad indentificare il rischio corruttivo in relazione rispettivamente alle caratteristiche dell'ambiente e alla propria organizzazione.

2.3.4.1. IL CONTESTO ESTERNO

Come verrà meglio illustrato nella Sezione 3, l'Agenzia opera, attraverso una struttura articolata, sull'intero territorio nazionale, intrattenendo relazioni istituzionali anche al di fuori da tale ambito e svolgendo attività molto diverse tra loro sia per tipologia sia in relazione ai soggetti pubblici e privati coinvolti.

La tipologia e l'eterogeneità delle funzioni svolte, in settori in cui le decisioni assunte incidono su rilevanti interessi economici di un'estesa e diversificata platea di soggetti⁽¹⁴⁾, espongono di per sé al rischio di pressioni o indebiti condizionamenti.

Ciò evidenzia l'importanza di adottare misure che garantiscano la massima trasparenza e imparzialità nei processi decisionali con i vari *stakeholders*, che evitino il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa (conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione) e che, in ogni caso, assicurino il coinvolgimento di più soggetti nel procedimento.

Presidio altrettanto importante rispetto alle potenziali insidie dell'ambiente esterno è costituito dai Codici di comportamento⁽¹⁵⁾, la cui rigorosa osservanza, associata a una costante opera di formazione e sensibilizzazione, consente di rafforzare la cultura della legalità e di scongiurare, o quantomeno mitigare, i rischi da cattiva amministrazione. A tal proposito, su impulso del RPCT e sulla scorta delle indicazioni contenute nelle Linee Guida ANAC⁽¹⁶⁾, è stato avviato l'*iter* per la revisione e

^[13] Ufficio Valutazione dei rischi interni e Ufficio Trasparenza, accesso e anticorruzione.

⁽¹⁴⁾ Sul sito istituzionale è possibile consultare l'elenco di alcuni [portatori di interesse](#) (associazioni di categoria accreditatesi).

⁽¹⁵⁾ D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62; determinazione n. 4755/2014 (Codice di comportamento dei dipendenti ADM); D.P.R. 16 gennaio 2002 n. 18 (Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali)

⁽¹⁶⁾ cfr. Delibera ANAC n. 177 del 19 febbraio 2020

l'aggiornamento del vigente Codice di Comportamento dei dipendenti dell'Agenzia, tenendo conto delle disposizioni diramate negli ultimi anni e dell'esperienza nel frattempo maturata.

Occorre comunque tenere ben presente che le caratteristiche del **contesto esterno** possono diversificarsi anche in modo significativo da ufficio a ufficio, a seconda che lo stesso sia ubicato all'interno di un porto o di un aeroporto o in un'area geografica a più o meno forte vocazione produttiva o caratterizzata da infiltrazioni di criminalità.

Ciò rende particolarmente complessa l'analisi dei fattori esogeni (variabili culturali, criminologiche, sociali ed economiche del territorio) che possono incidere in misura rilevante sul fenomeno corruttivo.

È pertanto necessario tenere debitamente conto di tali variabili in occasione dell'autoanalisi svolta dai singoli responsabili delle diverse strutture territoriali per valutare il rischio associato ai processi di rispettiva competenza e l'adeguatezza delle misure adottate.

Le informazioni rilevate attraverso la suddetta analisi, che confluiscono nelle mappature dei processi (cfr. **allegato 2**), sono a loro volta oggetto di valutazione da parte del RPCT ai fini di programmare gli interventi di prevenzione in modo prioritario sugli uffici situati nelle aree maggiormente a rischio, nonché di adottare un monitoraggio più stringente, anche tramite i propri Referenti, sull'efficace attuazione dei presidi anticorruzione.

Come anticipato nel precedente paragrafo, nell'analizzare l'attuale contesto esterno e le possibili ricadute dello stesso sul rischio corruttivo, sono stati tenuti in considerazione i provvedimenti adottati dal legislatore per sostenere la ripresa delle attività economiche, che hanno comportato l'introduzione di misure, anche di carattere straordinario, finalizzate allo snellimento e alla semplificazione delle procedure.

Nei paragrafi successivi sono indicate le misure previste per conciliare le esigenze di semplificazione e velocizzazione delle procedure con le necessità di continuare a garantire correttezza e trasparenza dell'azione amministrativa, presidiando potenziali rischi di comportamenti non in linea con la cura dell'interesse pubblico.

2.3.4.2. IL CONTESTO INTERNO

Nel rimandare alla Sezione "*Organizzazione e capitale umano*" l'illustrazione della struttura organizzativa, occorre rilevare che le considerazioni illustrate a proposito del contesto esterno valgono anche per il contesto interno, in quanto anche le caratteristiche di quest'ultimo possono presentare significative differenze da ufficio a ufficio. Al riguardo, basti solo pensare alla diversa consistenza di personale tra un Ufficio quale quello delle dogane di Como (n. 184 unità) e quello di Roccella Jonica (n. 6 unità).

La stessa ANAC, d'altro canto, ha riconosciuto che "*la molteplicità della tipologia di materie di competenza dell'Agenzia (dogane, accise, tabacchi e giochi) rende molto variegato sia il contesto esterno degli stakeholders sia il contesto interno dei vari Uffici preposti*"⁽¹⁷⁾.

Occorre, infatti, considerare che le attività svolte dagli uffici dell'Agenzia possono diversificarsi notevolmente per tipologia, numero e complessità vuoi in funzione della materia trattata, vuoi in funzione della collocazione di ciascun Ufficio.

Gli stessi processi, quindi, pur mantenendo la medesima sequenza procedurale, potrebbero presentare differenti livelli di esposizione al rischio corruzione in relazione sia al contesto esterno, sia alle caratteristiche organizzative della singola struttura.

⁽¹⁷⁾ cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pag. 76.

Sotto il profilo della gestione del rischio organizzativo, ad esempio, l'insufficienza delle risorse umane a disposizione rispetto ai volumi di attività, oltre che incidere sulla qualità e sui tempi dell'azione amministrativa, può influenzare indirettamente anche la possibilità di adottare alcune misure a presidio del rischio corruttivo (quali, ad esempio, quelle di diversificare i soggetti che si occupano delle istruttorie relative a un medesimo operatore, di prevedere unità di verifica formate da più verificatori o di ruotare adeguatamente gli incarichi del personale).

Considerato, quindi, che gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione operativa della singola struttura - che, oltretutto, hanno dovuto essere frequentemente rimodulate per effetto dell'evoluzione del contesto esterno in conseguenza dell'emergenza sanitaria⁽¹⁸⁾ - possono influenzarne in modo significativo la sua sensibilità al rischio corruzione, si è ravvisata l'opportunità di coinvolgere i responsabili delle varie unità organizzative nell'analisi del proprio contesto interno di riferimento, attraverso la mappatura dei processi svolti presso le singole unità organizzative secondo le modalità che saranno successivamente illustrate.

In conclusione, al fine di garantire l'effettiva sostenibilità delle misure e l'adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione, l'Agenzia ha optato per un approccio di tipo "modulare", sostenuto da una valutazione "*bottom-up*", calata nel concreto della singola unità organizzativa e svolta mediante il diretto coinvolgimento del responsabile della stessa (*owner* dei processi), chiamato a partecipare alla gestione del rischio corruzione nelle tre fasi di: identificazione, valutazione e trattamento.

Ciò ha comportato la necessità di procedere alla ricognizione dei vari processi di attività svolti presso i singoli uffici (non soltanto quelli attinenti alle aree di rischio generali), elaborando distinte mappature e misure di contenimento del rischio adeguate per ciascun ufficio dell'Agenzia e provvedendo al loro aggiornamento annuale in ragione dell'evoluzione delle caratteristiche del contesto esterno e interno (cfr. **allegato 2**).

L'obiettivo è progettare, grazie all'attività di auto-analisi (*self-assessment*), misure per la prevenzione del rischio che meglio si attagino al caso specifico, assicurandone, in tal modo, la loro sostenibilità e verificabilità, a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione.

Come già anticipato, le informazioni rilevate attraverso la suddetta analisi, unitamente a quelle raccolte all'esito dei monitoraggi sull'attuazione delle misure anticorruzione, sono oggetto di valutazione da parte del RPCT ai fini di programmare gli interventi di prevenzione in modo prioritario sugli uffici che presentino una maggiore esposizione al rischio, nonché di adottare un monitoraggio più stringente, anche tramite i propri Referenti, sull'efficace attuazione dei presidi anticorruzione.

2.3.5. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

2.3.5.1. LA NOZIONE DI RISCHIO

Il rischio è l'effetto di fattori interni ed esterni e di altre influenze che rendono incerto il raggiungimento degli obiettivi (ISO 31000). Nel caso specifico, obiettivi dell'organizzazione sono il buon andamento e l'imparzialità. Data anche la numerosità e complessità delle fattispecie di rischio di corruzione, i rischi, in generale, possono essere gestiti o accettati ma mai totalmente azzerati.

⁽¹⁸⁾ Tra le più rilevanti misure di carattere tecnico-organizzativo a tal fine adottate, basti citare il ricorso al "*lavoro agile*" e la rimodulazione del sistema dei controlli allo sdoganamento, attraverso la riduzione, ove possibile, delle verifiche doganali "in linea" e il contestuale incremento delle verifiche a posteriori, oltre che mediante l'esecuzione da remoto dei controlli documentali.

La gestione (*risk management*) consiste nell'approntare adeguati presidi che consentano di contenere il livello di rischio sul fronte della probabilità (possibilità che si verifichi l'evento indesiderato) e/o dell'impatto (conseguenza derivante dal verificarsi dell'evento).

2.3.5.2. IDENTIFICAZIONE, ANALISI E PONDERAZIONE DEL RISCHIO

Come anticipato in sede di analisi del contesto, la scelta operata dall'Agenzia per la gestione del rischio corruttivo è stata quella di coinvolgere attivamente i responsabili delle varie unità organizzative, sin dalle fasi di identificazione e analisi del rischio, che sono state condotte in occasione della mappatura dei processi svolti presso ciascuna struttura.⁽¹⁹⁾

Nella consapevolezza che un comportamento a rischio corruzione non individuato in fase di mappatura non potrà essere valutato nella successiva fase di trattamento del rischio, per la descrizione dei comportamenti a rischio corruzione si è fatto riferimento all'ampia accezione di corruzione adottata nel PNA, considerando tutte le condotte aventi ad oggetto irregolarità intenzionalmente poste in essere da un dipendente nell'esercizio delle sue funzioni, per la realizzazione di un interesse privato. Non sono stati, invece, considerati i rischi determinati esclusivamente da condotte poste in essere da soggetti esterni all'amministrazione e quelli dovuti a errori o negligenze.

Le attività svolte hanno consentito di evidenziare una serie di rischi maggiormente ricorrenti, riconducibili alle categorie di eventi rischiosi riepilogati nello schema che segue.

Categorie di eventi rischiosi	
1	Uso improprio o distorto della discrezionalità
2	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazioni e documentazione
3	Rivelazione di notizie riservate / violazione del segreto d'Ufficio
4	Alterazione dei tempi
5	Elusione delle procedure di svolgimento delle attività e di controllo
6	Pilotamento di procedure/attività ai fini della concessione di privilegi/favori
7	Conflitto di interessi

Alcune di queste categorie riflettono le specificità funzionali dell'Agenzia e derivano, in generale, dal confronto tra una missione istituzionale rilevante e complessa e i significativi interessi degli operatori nelle aree "core" dei controlli e delle verifiche in materia doganale, di accise e di autorizzazioni e concessioni per l'esercizio del gioco legale.

Allo scopo di affinare la ricognizione, funzionale ad una comprensione più approfondita dei fenomeni corruttivi che possono interessare i processi di pertinenza dell'Agenzia e migliorare l'efficacia delle misure di prevenzione, i Direttori interessati sono tenuti a informare tempestivamente il RPCT in merito a:

- l'eventuale conoscenza di procedimenti penali avviati nei confronti del personale per uno dei reati previsti nel capo I del titolo II c.p. e gli eventuali conseguenti provvedimenti, anche ai sensi dell'art. 55-ter d.lgs. n. 165/2001, nonché degli artt. 64 e 65 del C.C.N.L. del personale relativo al comparto Funzioni centrali in vigore;

⁽¹⁹⁾ L'ANAC (cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pag. 38) ha riconosciuto che "i PTCPT elaborati da ciascuna Agenzia ed esaminati dall'Autorità costituiscono il portato di una lunga esperienza maturata nelle strategie di contrasto di fenomeni corruttivi ed evidenziano lo sforzo già compiuto dalle Agenzie nella mappatura dettagliata di diversi processi interni. Ciò ha consentito sia un'accurata formulazione dei possibili rischi ad essi attinenti, sia l'adozione di misure di prevenzione."

- gli eventuali procedimenti disciplinari avviati ai sensi dell'art. 55-*bis* del d.lgs. n. 165/2001 aventi ad oggetto fattispecie sensibili ai fini dell'applicazione della l. n. 190/2012;
- le eventuali segnalazioni di condotte illecite e le iniziative intraprese a seguito delle stesse, anche se le segnalazioni siano pervenute da anonimi o comunque da persone non individuabili o non riconoscibili, purché siano adeguatamente circostanziate e rese con dovizia di particolari; siano tali - cioè - da far emergere fatti e situazioni riconducibili a contesti determinati (es. indicazione di nominativi o qualifiche particolari, menzione di uffici specifici, procedimenti o eventi particolari).

Le analisi del rischio sono state effettuate focalizzando l'attenzione sui possibili “*fattori abilitanti*” degli eventi corruttivi, ossia quei fattori di contesto che possono agevolare il verificarsi di comportamenti o di fatti di corruzione. Esempi di tali fattori, che possono essere molteplici e combinarsi tra loro, sono:

- la mancanza di misure di trattamento del rischio e/o controlli;
- la mancanza di trasparenza;
- l'eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- l'esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- la scarsa responsabilizzazione interna;
- l'inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- l'inadeguata diffusione della cultura della legalità.

Per ciascun processo sono stati individuati i soggetti responsabili e sono stati descritti i possibili comportamenti a rischio corruzione, operando una valutazione del rischio, in termini di probabilità e di impatto, secondo la seguente matrice di calcolo del rischio.

IMPATTO \ PROBABILITA'	MOLTO BASSO	BASSO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
ALTISSIMA	Medio	Alto	Altissimo	Altissimo	Altissimo
ALTA	Medio	Medio	Alto	Alto	Altissimo
MEDIA	Basso	Medio	Medio	Alto	Altissimo
BASSA	Molto Basso	Basso	Medio	Medio	Alto
MOLTO BASSA	Molto Basso	Molto Basso	Basso	Medio	Medio

Infine, alla luce delle analisi condotte, tenuto conto anche delle risultanze del monitoraggio sull'attuazione delle misure, dei rischi messi in luce da alcuni accadimenti verificatisi nel recente passato e dalla necessità di introdurre nuove modalità operative in ragione dell'improvvisa e imprevista evoluzione del contesto esterno che ha caratterizzato gli ultimi anni, in sede di ponderazione del rischio sono state individuate le azioni da intraprendere prioritariamente per contrastare i nuovi fattori di rischio nei settori più strategici per l'organizzazione in funzione del conseguimento degli obiettivi assegnati e in alcune aree particolarmente sensibili (verifiche e controlli, affidamento di lavori, servizi e forniture, gestione del patrimonio, procedure per la selezione del personale). Tali azioni sono illustrate nei paragrafi seguenti.

2.3.6. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Tra le principali funzioni dell'Agenzia figura quella di svolgere controlli nei vari settori di attività di propria competenza:

- sulla circolazione delle merci in ingresso e in uscita dal territorio dell'Unione europea, per garantire la piena osservanza della normativa di natura tributaria - sia unionale che nazionale - e per contrastare gli illeciti di natura extra-tributaria (quali i traffici di droga, di armi, di beni del patrimonio culturale, di prodotti contraffatti o non rispondenti alle normative in materia sanitaria o di sicurezza, nonché il commercio internazionale di esemplari di specie animali e vegetali minacciate di estinzione, protette dalla Convenzione di Washington);
- sugli scambi intracomunitari, ai fini della corretta applicazione dell'IVA;
- sugli scambi, sulla produzione e sul consumo dei prodotti e delle risorse naturali sottoposti ad accisa;
- sul comparto del gioco e sulla vendita di prodotti da fumo.

In ragione dei rilevanti interessi economici degli operatori nei confronti dei quali sono svolti i controlli, le attività di verifica costituiscono, senza dubbio, attività particolarmente esposte al rischio di corruzione. Per tale ragione, l'Agenzia, già antecedentemente alla l. 190/2012, aveva adottato misure finalizzate al trattamento e al contenimento dello stesso.

In ambito doganale, peraltro, l'esigenza di prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi si traduce in un impegno da tempo avvertito anche in sede internazionale.

Sin dal 1993, infatti, il World Customs Organization - WCO - (cui l'Agenzia aderisce in qualità di membro, assicurando l'intervento di propri rappresentanti, anche alle sessioni del Comitato per l'etica doganale e le politiche anticorruzione), con la Dichiarazione di Arusha, Tanzania, del 7 luglio 1993 (81st/82nd Council Sessions), poi rivista nel giugno 2003 (101st/102nd Council Sessions), il WCO ha intrapreso uno specifico percorso di contrasto alla corruzione, con l'adozione di misure di prevenzione delle condotte antigiuridiche da parte del personale dipendente nell'esercizio delle delicate funzioni esercitate.

Benché la Dichiarazione di Arusha non costituisca né una raccomandazione del Consiglio, né una convenzione, rimane tuttavia un prezioso strumento, unitamente alla Guida allo sviluppo dell'Integrità, al Codice di condotta etica e al Compendio delle *best practice* di integrità.

Per quanto riguarda il settore doganale, i principi che regolano le attività di controllo sono di rango unionale (art. 46 e segg. Reg. (UE) n. 952/2013 recante il Codice doganale dell'Unione – CDU) e si basano, sostanzialmente, sull'analisi dei rischi “effettuata mediante procedimenti informatici al fine di identificare e valutare i rischi e di mettere a punto le contromisure necessarie, tenuto conto di criteri elaborati a livello nazionale, unionale e, se del caso, internazionale” (art. 46, par.2, cit.).

Il CDU, applicabile dal 1° maggio 2016, ha confermato il principio del ricorso allo strumento dell'analisi dei rischi per la selezione dei controlli doganali già in precedenza sancito dal Codice Doganale Comunitario a partire dall'anno 2005 e da altre fonti del diritto unionale (Decisione CE) e comunemente applicato da tutte le amministrazioni doganali fin dagli anni 2000.

L'amministrazione doganale italiana ha iniziato a effettuare i propri controlli sulla base dell'analisi dei rischi fin dal 1999, anche al fine di rispondere all'esigenza di dover effettuare controlli sui traffici commerciali in tempo reale. L'Agenzia si è quindi dotata di strumenti gestionali avanzati, sviluppando un sistema di controlli basato sulle più evolute tecniche di analisi dei rischi in luogo di controlli massivi. Tali strumenti non contribuiscono soltanto ad agevolare lo sdoganamento delle merci per gli operatori economici che agiscono nel rispetto delle norme, ma consentono anche di ridurre

significativamente il ruolo e la discrezionalità del singolo funzionario doganale, contenendo in misura considerevole il rischio di corruzione.

Lo strumento principe, al riguardo, è costituito dal circuito doganale di controllo, adottato sulla base delle indicazioni della UE. Si tratta di un sistema di analisi dei rischi applicato alle operazioni di importazione, esportazione e transito (circa 20 milioni l'anno) e ai soggetti che intervengono in tali operazioni, centralizzato e informatizzato, che gestisce circa 7.000 profili di rischio, aggiornandoli costantemente in funzione di molteplici *input* (es: esiti dei controlli, analisi dei rischi locale, elementi acquisiti attraverso attività di *intelligence* e investigative, ecc.). Tale applicazione ha uniformato e reso più efficace il sistema dei controlli allo sdoganamento, evitando che l'individuazione dei parametri di rischio fosse affidata esclusivamente alla preparazione e all'intuito del singolo funzionario. Detto sistema ha, inoltre, contribuito a ridurre un eccesso di discrezionalità in capo al funzionario delegato al controllo.

Il processo di automatizzazione delle funzioni, da tempo intrapreso dall'Agenzia, è volto anche a realizzare una completa tracciabilità sia delle procedure sia dei flussi commerciali, rendendo visibile agli utenti, quasi in tempo reale, lo stato di lavorazione delle operazioni doganali. In tale contesto si inserisce anche l'introduzione del c.d. "fascicolo elettronico", utilizzabile per la gran parte delle dichiarazioni doganali, che, oltre che a semplificare ed economicizzare il processo di sdoganamento, ne favorisce la completa tracciabilità e trasparenza.

Per regolamentare l'attività di controllo a posteriori, effettuabile sia attraverso controlli in ufficio che mediante verifiche ispettive presso le sedi aziendali in materia di fiscalità unionale e nazionale, sono poi stati sviluppati ulteriori sistemi di selezione automatizzata dei controlli a posteriori basati su anomalie statistiche e/o analisi dei rischi e sono stati parimenti emanati puntuali protocolli procedurali diretti a proceduralizzare le fasi del controllo favorendo la trasparenza e l'omogeneità dell'azione su tutto il territorio nazionale.

In definitiva, e più in generale, molti strumenti di gestione, concepiti per agevolare le operazioni da parte dei soggetti che agiscono nel rispetto delle regole o per contrastare gli illeciti tributari ed extratributari, contribuiscono anche alla costruzione di una rete di prevenzione dei fenomeni corruttivi.

La digitalizzazione, infatti, garantisce maggiore uniformità delle procedure e riduce gli eccessi di discrezionalità da parte dei funzionari, nonché i possibili rischi correlati al contatto diretto tra i funzionari e gli operatori economici; offre, inoltre, la possibilità di affiancare alle tradizionali modalità di trattamento del rischio fondate sull'analisi dei processi, quelle basate sulla valutazione del "modus operandi" del personale, che, in modo trasversale nelle diverse aree di attività, può essere sintomatico di un evento corruttivo⁽²⁰⁾. Ciò in quanto l'informatizzazione, oltre a tenere traccia delle attività compiute in ogni fase del processo e di chi le ha poste in essere, consente di evidenziare, attraverso appropriate analisi successive o l'attivazione di appositi *alert*, eventuali risultati anomali nei controlli (rispetto a quelli analoghi registrati presso altri uffici) potenzialmente sintomatici di possibili disfunzioni o di eventi corruttivi.

In tale ottica devono inquadarsi anche le attività progettuali finalizzate all'evoluzione della telematizzazione dei processi previste nel Piano pluriennale degli investimenti di ADM per gli anni 2023-2025 e descritte in precedenza⁽²¹⁾. L'attuazione di tali progettualità, infatti, oltre a migliorare l'operatività degli Uffici e a velocizzare/semplificare le procedure, produrrà benefici anche sul fronte dell'efficacia delle misure di prevenzione del rischio corruttivo.

Con riferimento ai controlli svolti nei settori dei giochi e dei tabacchi lavorati, l'Agenzia si avvale del "*Sistema Integrato dei Controlli*" (SIC), un'applicazione informatica realizzata allo scopo di automatizzare

⁽²⁰⁾ cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pag. 49.

⁽²¹⁾ cfr. *supra*, pagg. 35-37.

i processi di controllo, mediante la gestione di un flusso procedurale nel quale ogni fase è predefinita e nella quale sono registrate tutte le informazioni d'interesse per consentire ai direttori degli Uffici dei monopoli e dei competenti Uffici delle direzioni territoriali e centrali il monitoraggio dei dati afferenti alle attività di verifica e di controllo poste in essere nel settore dei tabacchi lavorati e del gioco pubblico. Il SIC consente, infatti, agli Uffici dei monopoli di guidare l'attività e registrare gli esiti delle verifiche operate dal personale addetto ai controlli presso gli esercizi delle reti di vendita del gioco e del tabacco; la Direzione antifrode e le Direzioni territoriali possono effettuare interrogazioni volte a monitorare l'andamento delle attività.

Il SIC costituisce anche uno strumento di ausilio nel contrasto alle attività irregolari e agli inadempimenti, amministrativi e tributari, poiché consente una costante verifica dell'operato dei soggetti che fanno parte della rete di vendita del gioco e del tabacco.

Per l'accesso alla suddetta applicazione informatica, sono previsti diversi profili di abilitazione in funzione della natura delle operazioni di competenza del dipendente e della struttura presso la quale lo stesso è assegnato.

Oltre all'anagrafica dei soggetti titolari degli esercizi commerciali in possesso dei necessari titoli abilitativi, rappresentata dalla "*Anagrafe Unica Monopoli*", nel SIC è presente una funzionalità dedicata alla cosiddetta "rete illegale", nella quale figurano gli esercizi non appartenenti alla filiera dei soggetti che in concessione gestiscono giochi e tabacchi.

Nei paragrafi che seguono sono descritte le misure generali e specifiche individuate e programmate dall'Agenzia al fine di ridurre il rischio corruttivo identificato mediante le attività di analisi e valutazione precedentemente descritte.

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione e per la loro stabilità nel tempo. Le misure specifiche, che si affiancano ed aggiungono sia alle misure generali, sia alla trasparenza, agiscono in maniera puntuale su alcuni determinati rischi e si caratterizzano per l'incidenza su specifici settori di attività dell'Agenzia (autorizzazioni e concessioni, procedimenti di controllo etc.).

Per tali settori di attività, sono state previste alcune misure di trattamento del rischio di carattere "trasversale", applicabili, in quanto tali, a tutti gli uffici che gestiscono le medesime attività (cfr. **allegato n. 1**). Tali misure, individuate sulla base di caratteristiche oggettive e valutazioni di contesto di carattere generale, dovranno, se del caso, essere affiancate dalle misure specifiche indicate nelle apposite schede (cfr. **allegato n. 2**), destinate a incidere su particolari e contestualizzate criticità individuate tramite l'auto-analisi organizzativa.

In questo caso, infatti, le risultanze delle analisi e delle valutazioni del rischio condotte a livello centrale, associate alle misure da adottare o adottabili in funzione di contenimento del rischio, costituiscono la base per la successiva attività di autovalutazione da parte di ciascun responsabile della singola unità organizzativa; costui, grazie alla conoscenza della specifica realtà dell'Ufficio, potrà individuare, oltre a eventuali rischi, o fattori abilitanti, ulteriori rispetto a quelli già identificati, anche la tipologia di misure di contenimento, nonché le relative modalità di attuazione più aderenti al contesto e, pertanto, più incisive e meglio attuabili.

Il controllo e il monitoraggio sull'attuazione delle misure, invece, - secondo un processo "*top-down*", è riconducibile a un'attività di secondo livello (*compliance*), finalizzata ad accertare l'effettiva attuazione ed efficacia delle misure gestionali progettate, nonché il rispetto degli impegni assunti dai singoli responsabili di struttura; la stessa è svolta dal RPCT in collaborazione con i Referenti e i Responsabili delle strutture di vertice.

2.3.7. LE MISURE GENERALI

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione e per la loro stabilità nel tempo.

2.3.7.1. IL CODICE DI COMPORTAMENTO

In occasione del PNA 2019⁽²²⁾, è stato ribadito l'obbligo, per ciascuna singola amministrazione, di dotarsi, ai sensi dell'art. 54, comma 5, del d.lgs. 165/2001, di propri codici di comportamento, definiti con «*procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio dell'OIV*».

Detti codici, infatti, hanno la specifica funzione di integrare e definire in dettaglio le norme di comportamento previste nel codice nazionale⁽²³⁾, al fine di calarle nel concreto contesto organizzativo e operativo delle singole amministrazioni.

D'altra parte, il codice di comportamento, come sottolineato dall'ANAC, rappresenta una delle azioni e delle principali misure di attuazione della strategia di prevenzione della corruzione a livello decentrato, perseguita attraverso la previsione di doveri soggettivi di comportamento dei dipendenti da parte dell'amministrazione che lo adotta.

Al riguardo l'Agenzia, che sin dal 2014 ha adottato un proprio Codice di comportamento ad integrazione e specificazione del Codice di comportamento di cui al D.P.R. 62/2013 (allegato n. 2 al PTPCT 2014-2016), aveva previsto nel PIAO 2022-2024 di procedere all'aggiornamento del proprio Codice di comportamento. A tal fine, pertanto, nel corso dell'anno 2022 è stato avviato l'iter di revisione ed è stata predisposta una bozza del nuovo Codice di comportamento in cui sono state già recepite sia le prescrizioni contenute nell'art. 4 del D.L. n. 36 del 30.4.2022 che le indicazioni fornite dall'ANAC nelle linee guida del 2020⁽²⁴⁾, nonché le esigenze emerse e le riflessioni maturate sulla base dell'esperienza degli ultimi anni.

L'adozione finale del Codice, tuttavia, è stata rinviata al 2023 in quanto, nelle more dell'approvazione dello schema di Codice da porre in consultazione, il Governo ha annunciato l'approvazione in CdM della revisione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e, pertanto, si è ritenuto opportuno attendere la pubblicazione del nuovo DPR per verificare l'eventuale necessità di ulteriori aggiornamenti.

Attività: Aggiornamento codice di comportamento		
Tempistica	Responsabile	Indicatori
31.12.2023	RPCT e Direttore del personale (dirigente ufficio deontologia)	Adozione Codice aggiornato e relativa pubblicazione

Presa d'atto del Codice di comportamento

Il Codice di comportamento di cui al D.P.R. 62/2013 e il Codice di comportamento del personale dell'Agenzia sono portati a conoscenza dei dipendenti all'atto dell'assunzione di ciascuno di loro mediante consegna *brevi manu* e sottoscrizione per ricevuta.

⁽²²⁾ Piano Nazionale Anticorruzione, adottato dall'Autorità nazionale anticorruzione con delibera n. 1064 del 13/11/2019.

⁽²³⁾ D.P.R. n. 62/2013 - Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

⁽²⁴⁾ Cfr. delibera n. 177 del 19 febbraio 2020

In ogni caso deve esserne comunque assicurato l'inoltro a tutti i soggetti indicati all'art. 17 D.P.R. 62/2013.

Gli stessi documenti, unitamente al PIAO, sono pubblicati nel sito *internet* istituzionale e nella rete *intranet* dell'Agenzia, dove sono pubblicati anche gli eventuali aggiornamenti. È fatto obbligo a tutti i dipendenti di prenderne visione.

In conformità a quanto previsto all'art. 17 del suddetto Codice, l'Ufficio procedimenti disciplinari (U.P.D.) costituito presso la struttura centrale dell'Agenzia (Ufficio deontologia) cura, in raccordo con il RPCT, l'aggiornamento dello stesso, nonché la raccolta degli atti relativi alle condotte illecite accertate e sanzionate.

2.3.7.2. I CONFLITTI DI INTERESSI

L'art. 1, comma 41, l. 190/2012, aggiungendo l'art. 6-*bis* nella l. 241/1990, ha previsto che il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale debbano astenersi, in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.

Tale segnalazione, in conformità alle prescrizioni di cui all'art. 6 e 7 D.P.R. 62/2013, così come recepite dal Codice di comportamento dell'Agenzia, deve essere effettuata tempestivamente al dirigente responsabile della struttura di appartenenza o, se il potenziale conflitto d'interessi riguarda un dirigente, al dirigente sovraordinato.

Qualora il conflitto riguardi il dirigente sovraordinato, le iniziative da assumere, ove non diversamente disciplinato, sono valutate dal RPCT.

Si rammenta che la violazione dell'art. 6-*bis* citato dà luogo alla figura sintomatica di *sviamento di potere*, che determina l'illegittimità del procedimento e, conseguentemente, del provvedimento conclusivo dello stesso.

I dirigenti destinatari delle segnalazioni di cui sopra provvedono senza indugio ad adottare le misure ritenute idonee a prevenire e/o rimuovere la situazione di conflitto evidenziata (qualora effettivamente sussistente) e a informare tempestivamente il direttore eventualmente sovraordinato per la successiva comunicazione al RPCT.

Tale informativa deve riportare anche la tipologia delle misure precauzionali poste in essere.

In materia di conflitto d'interesse occorre rammentare anche quanto disposto dagli articoli 6 e 7 del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. 62/2013) e dagli stessi articoli del Codice di comportamento del personale dell'Agenzia.

In forza delle predette disposizioni i dipendenti sono tenuti, all'atto della loro assegnazione all'ufficio, a comunicare al loro dirigente qualsiasi situazione di potenziale conflitto con interessi personali (patrimoniali o non patrimoniali) del coniuge, di conviventi, di parenti o affini entro il secondo grado, ivi incluse quelle individuate dal D.P.R. 16 gennaio 2002, n. 18, nonché tutti i rapporti intercorsi negli ultimi tre anni con soggetti privati in qualunque modo retribuiti, precisando se, in prima persona o tramite parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente, abbiano ancora rapporti finanziari con detti soggetti privati e se i medesimi soggetti abbiano interessi in attività o decisioni inerenti alle pratiche d'ufficio.

Tali dichiarazioni devono essere rinnovate con cadenza annuale (o infra-annuale nel caso in cui intervengano eventuali modifiche rispetto alle dichiarazioni precedentemente rese), mediante l'utilizzo di un'apposita applicazione informatica accessibile dal sito *intranet* dell'Agazia⁽²⁵⁾.

I dirigenti responsabili degli uffici provvedono a verificare il corretto adempimento e ad adottare le misure ritenute idonee a neutralizzare le eventuali situazioni di potenziale conflitto evidenziate.

2.3.7.2.1. MONITORAGGIO DEI RAPPORTI TRA ADM E I SOGGETTI CHE CON ESSA STIPULANO CONTRATTI

Ai sensi dell'art. 1, comma 9, lett. e), l. 190/2012, il Piano deve rispondere (anche) all'esigenza di monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione.

L'art. 42 d.lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici), inoltre, ha introdotto un'apposita disciplina relativamente ai potenziali conflitti d'interesse nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti pubblici.

La disposizione richiamata impone alle stazioni appaltanti di prevedere misure adeguate per contrastare frodi e corruzione nonché per individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interesse nello svolgimento delle procedure di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni, in modo da evitare qualsiasi distorsione della concorrenza e garantire la parità di trattamento di tutti gli operatori economici. Funzione della norma è quella di evitare che l'amministrazione aggiudicatrice si lasci guidare, nella scelta del contraente, da considerazioni estranee all'appalto, accordando la preferenza a un concorrente unicamente in ragione di particolari interessi soggettivi.

La fattispecie si realizza quando il personale di una stazione appaltante o un prestatore di servizi che interviene nella procedura di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni, con possibilità di influenzarne in qualsiasi modo il risultato, abbia direttamente o indirettamente un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può minare la sua imparzialità e indipendenza nel contesto della procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione del contratto. A titolo esemplificativo e quale contenuto minimo della nozione di conflitto di interesse, la norma indica le situazioni che determinano l'obbligo di astensione previste dall'articolo 7 del D.P.R. 62/2013. Si tratta delle decisioni o attività idonee a coinvolgere interessi propri del dipendente pubblico o del prestatore di servizi, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente e di ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza.

Il rimedio individuato dall'articolo in esame nel caso in cui si verifichi il rischio di un possibile conflitto di interessi consiste nell'obbligo di comunicazione alla stazione appaltante e nell'obbligo di astensione dal partecipare alla procedura, pena la responsabilità disciplinare del dipendente pubblico e fatte salve le ipotesi di responsabilità amministrativa e penale.

La disposizione in esame va coordinata con l'articolo 80, comma 5, lett. d) del codice dei contratti pubblici secondo cui l'operatore economico è escluso dalla gara quando la sua partecipazione

⁽²⁵⁾ Applicazioni – Servizi per i dipendenti – Self Service (Conflitto d'interessi).

determini una situazione di conflitto di interesse ai sensi dell'articolo 42, comma 2, dello stesso codice, che non sia diversamente risolvibile.

Al riguardo, il PNA 2022⁽²⁶⁾ richiama le Linee guida n. 15/2019⁽²⁷⁾ e dedica una specifica sezione relativa ai conflitti d'interesse in materia di contratti, evidenziando che l'obbligo di rendere preventivamente la dichiarazione sui conflitti di interessi (e di aggiornarla tempestivamente) garantisce l'immediata emersione dell'eventuale conflitto e consente all'Amministrazione di assumere tutte le più opportune misure in proposito. Diversamente, una successiva emersione della situazione di conflitto non dichiarato potrebbe compromettere gli esiti della procedura. La dichiarazione iniziale avrà ad oggetto i rapporti conosciuti e sarà aggiornata puntualmente a seguito della conoscenza dei partecipanti alla gara.

Per tali ragioni appare opportuno che le informazioni da richiedere per la compilazione dell'autodichiarazione siano il più dettagliate possibile e vengano rese in chiave dinamica e progressiva, con riguardo a tutte le fasi della procedura di gara (compresa l'esecuzione) e all'identità degli operatori economici coinvolti, ivi inclusi i subappaltatori, ove presenti.

Nella fase esecutiva dei contratti pubblici, in ragione della rilevanza degli interessi coinvolti e dell'assenza di confronto competitivo, che costituisce una forma di controllo, devono essere considerati anche tutti i soggetti che vi intervengono. Le situazioni di conflitto di interessi sono da valutare anche con riferimento ai subappaltatori.

2.3.7.2.2. MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO

Personale ADM

In funzione di presidiare adeguatamente i rischi descritti al paragrafo precedente, sono state impartite disposizioni⁽²⁸⁾ affinché il RUP, i commissari di gara e tutti coloro i quali siano coinvolti, a qualsiasi titolo, nella procedura (dalla fase di predisposizione della documentazione di gara fino al collaudo e alla verifica della regolare esecuzione del contratto) rendano apposita dichiarazione sostitutiva⁽²⁹⁾ di certificazione ex art. 46 D.P.R. 445/2000 con la quale attestino l'assenza di qualsiasi relazione di coniugio, convivenza, parentela o affinità entro il secondo grado con i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti di aziende potenzialmente interessate alla partecipazione alla gara (nelle prime fasi della procedura), concorrenti o aggiudicatari (nelle successive fasi) e di non aver concluso, relativamente all'ultimo biennio, alcun contratto a titolo privato con le stesse aziende, ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'art. 1342 del codice civile.

Tali dichiarazioni (da rinnovare in caso di conflitti d'interesse che insorgano successivamente nel corso delle diverse fasi della procedura di gara, ivi inclusa la fase esecutiva) sono rese dai dipendenti attraverso un'apposita applicazione informatica raggiungibile dal sito *intranet* dell'Agenzia il cui contenuto verrà aggiornato in conformità alle indicazioni del PNA 2022.

Le dichiarazioni relative all'assenza di situazioni di conflitto d'interessi, anche se rese da dipendenti appartenenti ad altre strutture (perché, ad esempio, segnalano potenziali contraenti o perché chiamati a predisporre la documentazione tecnica nella fase di progettazione della gara o ad attestare la regolare esecuzione del contratto durante la fase di esecuzione) sono rilasciate al responsabile del procedimento, previo apposito inserimento nel predetto applicativo informatico. Il RUP, a sua volta,

⁽²⁶⁾ Si fa riferimento al testo del PNA approvato dal Consiglio dell'Anac il 16 novembre 2022 in attesa del parere dell'apposito Comitato interministeriale e della Conferenza Unificata Stato Regioni Autonomie locali

⁽²⁷⁾ Cfr. "Linee guida per l'individuazione e la gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici, ai sensi del citato art. 42 del d.lgs. 50 del 2016" adottate dall'Autorità con la delibera n. 494 del 5 giugno 2019.

⁽²⁸⁾ Cfr. nota a firma del direttore dell'allora Direzione pianificazione, amministrazione e sicurezza sul lavoro, prot. n. 32696-RU del 14 marzo 2016 e Linea di indirizzo per l'uniformità dell'azione amministrativa [LIUA-IAU] Prevenzione dei conflitti d'interesse (PCdI) prot. n. 175450/RU del 10/06/2020.

⁽²⁹⁾ Utilizzando l'allegato n. 4 dell'apposito applicativo informatico - *Applicazioni – Servizi per i dipendenti – Self Service (Conflitto d'interessi)*.

rilascia la dichiarazione sui conflitti di interesse al soggetto che lo ha nominato e/o al superiore gerarchico.

È quindi indispensabile che nel flusso documentale relativo ad ogni fase della procedura (programmazione, progettazione, preparazione documenti di gara, selezione dei concorrenti, aggiudicazione, sottoscrizione del contratto, esecuzione, collaudo, pagamenti) siano chiaramente individuabili e individuati tutti i soggetti coinvolti, ivi compresi quelli che abbiano potuto influenzarne in qualsiasi modo l'esito in ragione del ruolo ricoperto all'interno dell'ente.

Si rammenta, infine, che, ai sensi dell'art. 14, comma 3, del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici⁽³⁰⁾, il dipendente che conclude accordi o negozi ovvero stipula contratti a titolo privato (ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'articolo 1342 del codice civile) con persone fisiche o giuridiche private con le quali abbia concluso, nel biennio precedente, contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento ed assicurazione, per conto dell'amministrazione, è tenuto a informare per iscritto il dirigente dell'ufficio⁽³¹⁾.

La tabella che segue sintetizza le attività programmate.

Attività: Aggiornamento dichiarazione assenza conflitto d'interessi		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
30.09.2023	Direttore DAMMF - RPCT	Aggiornamento del modello di dichiarazione da compilare sull'apposita piattaforma

Operatori economici

Per quanto riguarda gli operatori economici, prima del perfezionamento del contratto dovrà essere richiesta la sottoscrizione di apposita dichiarazione sostitutiva di certificazione ex art. 46 D.P.R. 445/2000, utilizzando l'apposito modulo allegato alla nota prot. n. 32696/RU del 14/03/2016 (all. 2), in cui il legale rappresentante dell'impresa aggiudicataria attesti:

- di non avere, tra i propri dipendenti, consulenti o collaboratori a qualsiasi titolo, personale già dipendente dall'Agenzia delle dogane e dei monopoli che, cessato dal servizio da meno di tre anni, abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali negli ultimi tre anni di servizio (ex art. 35-ter d.lgs. 165/2001);
- l'inesistenza di rapporti di coniugio, convivenza, parentela o affinità entro il secondo grado con dirigenti o con titolari di posizioni di responsabilità all'interno dell'Agenzia;
- l'indicazione del titolare effettivo dell'impresa dotata di personalità giuridica.

Sulla base di tali dichiarazioni, l'Agenzia effettua verifiche a campione, attraverso controlli incrociati con le banche dati disponibili.

Al fine di rafforzare ulteriormente le misure di prevenzione del conflitto di interesse, in linea con le indicazioni fornite dall'ANAC con il PNA 2022, l'Agenzia ha programmato l'inserimento, nei protocolli di legalità e/o nei patti di integrità, di specifiche prescrizioni a carico dei concorrenti e dei soggetti affidatari, ai quali viene richiesta la preventiva dichiarazione della insussistenza di rapporti di parentela o di familiarità con i soggetti che hanno partecipato alla definizione della procedura di gara e la comunicazione di qualsiasi conflitto di interessi che insorga successivamente.

Tali protocolli di legalità e/o nei patti di integrità, dovranno prevedere specifiche sanzioni a carico dell'operatore economico, sia in veste di concorrente che di aggiudicatario, nel caso di violazione degli impegni sottoscritti, secondo la gravità della violazione accertata e la fase in cui la violazione è posta in essere, oltre che nel rispetto del principio di proporzionalità.

⁽³⁰⁾ d.P.R. n. 62/2013

⁽³¹⁾ Nel caso in cui si tratti di un dirigente, questi informa per iscritto il dirigente apicale responsabile della gestione del personale (cfr. art. 14, comma 4 d.P.R. n. 62/2013).

Attività: Aggiornamento protocolli di legalità e patti d'integrità		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
30.09.2023	Direttore DAMMF e Direttori Territoriali	Inserimento di specifiche prescrizioni a carico dei concorrenti e dei soggetti affidatari circa l'insussistenza di rapporti di parentela. Previsione di sanzioni a carico dell'operatore economico.

Relativamente ai **consulenti** che stipulano un contratto con l'Amministrazione, al fine di verificare l'assenza di conflitti di interesse, il competente ufficio della Direzione che attribuisce l'incarico provvede a:

- acquisire, prima del conferimento dell'incarico di consulenza, la dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte del diretto interessato, resa sulla base del modello appositamente predisposto⁽³²⁾;
- effettuare la verifica delle suddette dichiarazioni, anche mediante la consultazione di banche dati liberamente accessibili ai fini della verifica;

L'ufficio di supporto del RPCT effettuerà un controllo a campione dell'avvenuta verifica delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi e della relativa pubblicazione delle stesse ai sensi dell'art. 53, comma 14, d.lgs. 165/2001.

2.3.7.3. INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI

I commi 49 e 50 della l. 190/2012 dettano principi tesi a modificare la disciplina in materia di incarichi dirigenziali e di incarichi di responsabilità amministrativa di vertice nelle pubbliche amministrazioni e negli enti di diritto privato sottoposti a controllo pubblico (che esercitino funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle PP.AA. o di gestione di servizi pubblici), da conferire a soggetti interni o esterni alle pubbliche amministrazioni.

In linea generale, è sancita l'inconferibilità di incarichi dirigenziali:

- per coloro che siano stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti dal Capo I, Titolo II, Libro II del codice penale. La direzione del personale provvede ad effettuare controlli a campione anche attraverso interrogazioni delle banche dati del sistema informativo del casellario giudiziale (S.I.C.);
- per coloro che, per un tempo non inferiore a un anno antecedente al conferimento, abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato sottoposti a controllo o finanziati da parte dell'amministrazione che conferisce l'incarico;
- per i soggetti estranei alle amministrazioni i quali, per un periodo non inferiore a un anno, antecedente al conferimento, abbiano fatto parte di organi di indirizzo politico o abbiano ricoperto cariche pubbliche elettive.

Sussiste, inoltre, incompatibilità tra una serie di incarichi dirigenziali – già conferiti – di vertice e non, attribuiti nelle pubbliche amministrazioni e negli enti pubblici, che comportino l'esercizio in via esclusiva delle competenze di amministrazione e gestione e lo svolgimento di attività, retribuite o no, presso enti di diritto privato sottoposti a regolazione, a controllo o finanziati da parte dell'amministrazione che ha conferito l'incarico o lo svolgimento in proprio di attività professionali,

⁽³²⁾ Nel modello di dichiarazione sono indicati i soggetti (pubblici o privati) presso i quali l'interessato ha svolto o sta svolgendo incarichi/attività professionali o abbia ricoperto o ricopra cariche e l'impegno dell'interessato a comunicare tempestivamente eventuali situazioni di conflitto di interessi insorte successivamente al conferimento dell'incarico.

se l'ente o l'attività professionale sono soggetti a regolazione o finanziati da parte dell'amministrazione.

È prevista, infine, incompatibilità fra incarichi dirigenziali nelle PP.AA., incarichi di amministratore di enti pubblici e di enti di diritto privato sottoposti a controllo pubblico, già conferiti e l'esercizio di cariche negli organi di indirizzo politico.

Il d.lgs. 39/2013, entrato in vigore il 19 aprile 2013, disciplina nel dettaglio tutti i casi di incompatibilità e di inconfiribilità, inoltre, ex art. 15, individua nel RPCT di ciascuna amministrazione il soggetto deputato alla vigilanza sul rispetto delle disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità nelle pubbliche amministrazioni e negli enti di diritto privato in controllo pubblico.

Ai sensi del predetto art 15, il RPCT cura, anche attraverso le disposizioni del presente Piano, il rispetto delle previsioni del d.lgs. 39/2013; a tal fine, contesta all'interessato l'esistenza o l'insorgere delle situazioni di inconfiribilità o incompatibilità.

Il RPCT provvede a segnalare i casi di possibile violazione delle suddette disposizioni all'ANAC, all'Autorità garante della concorrenza e del mercato, nonché alla Corte dei Conti per l'accertamento di eventuali responsabilità amministrative.

Ai sensi dell'art. 17 d.lgs. 39/2013, i contratti stipulati in violazione delle norme sulle inconfiribilità e incompatibilità sono sanzionati con la nullità.

L'art. 18 prevede che i componenti degli organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli sono responsabili per le conseguenze economiche degli atti adottati e, per tre mesi, non possono conferire gli incarichi di loro competenza. L'atto di accertamento delle violazioni alle norme in parola è pubblicato sul sito dell'amministrazione che conferisce l'incarico.

Al fine di verificare l'assenza di situazioni di inconfiribilità o incompatibilità di incarichi ai sensi del d.lgs. 39/2013, tutti coloro cui sono stati conferiti incarichi dirigenziali sono tenuti, all'atto del conferimento dell'incarico e, successivamente, entro il 31 gennaio di ogni anno, a rendere, attraverso un apposito applicativo informatico, una dichiarazione attestante l'assenza di situazioni di inconfiribilità/incompatibilità. Dette dichiarazioni, secondo le indicazioni fornite dall'ANAC⁽³³⁾ contengono anche l'elencazione di tutti gli incarichi ricoperti nell'ultimo biennio nonché delle eventuali condanne subite per reati contro la pubblica amministrazione.

La Direzione del personale, dopo aver verificato le suddette dichiarazioni, provvede a trasmetterle al RPCT al fine di consentire a quest'ultimo l'esercizio delle funzioni di vigilanza previste dall'art. 15 d.lgs. 39/2013.

Inoltre, i Referenti, i direttori centrali e il Direttore del SAISA che vengano a conoscenza di fattispecie sensibili ai sensi del d.lgs. 39/2013 ne effettuano tempestiva comunicazione al RPCT.

Il personale dipendente che venga a conoscenza di una causa di inconfiribilità/incompatibilità ne informa il proprio superiore gerarchico, ferma restando la possibilità di attivare il canale di comunicazione riservato, di cui al successivo paragrafo 2.3.7.10. Il RPCT, ricevuta una segnalazione in merito a incarichi conferiti in violazione delle norme sulle inconfiribilità/incompatibilità, sentita la Direzione Personale, notifica idonea contestazione al soggetto interessato e la trasmette all'Autorità nazionale anticorruzione.

Una volta intervenuto il provvedimento di revoca dell'incarico, il RPCT ne cura la pubblicazione nel sito istituzionale dell'Agenzia.

⁽³³⁾ cfr. Delibera ANAC n. 833 del 3 agosto 2016 *'Linee guida in materia di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'ANAC. in caso di incarichi inconfiribili e incompatibili?'*

Qualora siano ravvisate responsabilità erariali connesse al conferimento di incarichi in violazione delle disposizioni di cui al d.lgs. 39/2013, il RPCT provvede alla trasmissione della denuncia di danno alla competente Procura regionale della Corte dei Conti; egli provvede, altresì, alla notifica di idoneo atto di costituzione in mora al soggetto presunto responsabile del danno erariale arrecato all'Amministrazione.

La tabella che segue sintetizza le attività programmate.

Attività: Monitoraggio sulle dichiarazioni di insussistenza delle situazioni di inconferibilità e incompatibilità		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2023	RPCT	Relazione RPCT

2.3.7.4. FORMAZIONE DI COMMISSIONI, ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI, CONFERIMENTO INCARICHI IN CASO DI CONDANNA PER DELITTI CONTRO LA P.A.

Ai sensi dell'art. 35-*bis* d.lgs. 165/2001, introdotto dal comma 46, dell'art. 1 l. 190/2012, coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del Titolo II del libro secondo del codice penale, non possono:

- fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;
- essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;
- fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.

Si segnala che gli atti e i contratti posti in essere in violazione delle limitazioni sono nulli ai sensi dell'art. 17 d.lgs. 39/2013.

Avuto riguardo alle specificità e al contesto delle competenze funzionali dell'Agenzia, considerato che al rilascio di un'autorizzazione o di una concessione sottendono spesso rilevanti vantaggi economici (si pensi, ad esempio, al rilascio delle autorizzazioni o concessioni in materia di depositi fiscali, rivendite di tabacchi, concessioni per l'esercizio del gioco legale), ADM ha ritenuto opportuno estendere l'incompatibilità prevista all'art. 35-*bis* d.lgs. 165/2001 anche al personale assegnato agli uffici addetti al rilascio delle autorizzazioni menzionate.

L'Agenzia assicura, con cadenza annuale, lo svolgimento di controlli finalizzati a verificare il rispetto dei divieti in parola.

La tabella che segue sintetizza le attività programmate.

Attività: Monitoraggio sul rispetto dei divieti		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2023	RPCT - Referenti	Relazione RPCT

2.3.7.5. SVOLGIMENTO DI INCARICHI D'UFFICIO ED EXTRAISTITUZIONALI

Come è noto, in forza di quanto stabilito agli articoli 60 e seguenti D.P.R. 10 gennaio 1957, n. 3⁽³⁴⁾, i dipendenti pubblici con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato non possono, in via generale, intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o autonomo o svolgere attività che presentano i caratteri dell'abitudine e professionalità o esercitare attività imprenditoriali.

Nell'approfondimento dedicato alle Agenzie fiscali, in occasione dell'aggiornamento 2018 del PNA, è stata dedicata una particolare attenzione al tema dello svolgimento di incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti⁽³⁵⁾. L'elevata specializzazione di alcune professionalità, infatti, può dar luogo a opportunità di incarichi in conflitto di interessi con l'esercizio delle funzioni istituzionali.

Occorre, pertanto, applicare in modo rigoroso le disposizioni dell'art. 53 d.lgs. 165/2001 in tema di conferimento di incarichi ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 che vietano lo svolgimento di incarichi e prestazioni non compresi nei doveri d'ufficio, salvo che non siano previsti da un'espressa previsione normativa o che non siano oggetto di specifica autorizzazione. Per quanto riguarda le Agenzie fiscali, inoltre, trovano applicazione le disposizioni dell'art. 4 del D.P.R. 16 gennaio 2002, n. 18⁽³⁶⁾ che individuano espressamente una serie di attività vietate, in quanto incompatibili con la corretta ed imparziale esecuzione delle funzioni.

La legge⁽³⁷⁾ impone anche di definire criteri oggettivi e predeterminati per il conferimento o per l'autorizzazione di detti incarichi, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente. Occorre tenere a mente che situazioni di potenziale conflitto d'interessi potrebbero determinarsi anche nelle ipotesi di svolgimento di incarichi extraistituzionali a titolo gratuito, tant'è che, a presidio di tale rischio, anche tale tipologia di incarichi è oggetto di comunicazione telematica ai sensi dell'art. 53, comma 12, d.lgs. 165/2001 e di pubblicazione ai sensi dell'art. 18 d.lgs. 33/2013.

Ad avviso dell'ANAC è quindi opportuno che le Agenzie fiscali prestino una particolare attenzione a questa disciplina in modo che risultino chiaramente stabilite le modalità procedurali relative alla

⁽³⁴⁾ Testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato.

⁽³⁵⁾ cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pagg. 43-44.

⁽³⁶⁾ Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali, a norma dell'articolo 71, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 - Art. 4 "1. Fermo restando quanto previsto dalla normativa di legge e di contratto in materia di incompatibilità e di cumulo di impieghi, il personale delle agenzie fiscali non svolge attività o prestazioni che possano incidere sull'adempimento corretto e imparziale dei doveri d'ufficio, e non esercita, a favore di terzi, attività di consulenza, assistenza e rappresentanza in questioni di carattere fiscale, tributario e comunque connesse ai propri compiti istituzionali.

2. Al personale delle agenzie è inibito lo svolgimento, in particolare, delle attività fiscali o tributarie proprie o tipiche degli avvocati, dei dottori commercialisti, dei ragionieri e dei periti commerciali e dei consulenti del lavoro, nonché delle attività relative a servizi contabili e elaborazione dati, nonché a servizi di certificazione delle firme elettroniche o altri servizi connessi a tali firme, di informazione commerciale, delle attività proprie o tipiche degli ingegneri, architetti, geometri, periti tecnici, consulenti immobiliari, agenti immobiliari e delle attività relative a servizi connessi agli immobili, nonché delle attività proprie o tipiche degli spedizionieri doganali, e di ogni altra attività che appaia incompatibile con la corretta ed imparziale esecuzione dell'attività affidata all'Agenzia fiscale."

⁽³⁷⁾ Art. 53, comma 5 d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dalla l. n. 190/2012: "In ogni caso, il conferimento operato direttamente dall'amministrazione, nonché l'autorizzazione all'esercizio di incarichi che provengano da amministrazione pubblica diversa da quella di appartenenza, ovvero da società o persone fisiche, che svolgono attività d'impresa o commerciale, sono disposti dai rispettivi organi competenti secondo criteri oggettivi e predeterminati, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente".

richiesta di autorizzazione/comunicazione da parte del dipendente e alla valutazione/decisione da parte dell'Agenzia.

Nell'autorizzare lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali occorre tenere conto sia di tutti i profili di conflitto di interesse, anche potenziali, sia delle opportunità di crescita e valorizzazione professionale, culturale e scientifica che possono avere ricadute positive sullo svolgimento delle funzioni istituzionali ordinarie da parte del dipendente. Ciò premesso, si descrivono di seguito i criteri da utilizzare per valutare le richieste e/o le comunicazioni dei dipendenti al riguardo:

1. le autorizzazioni in parola, salvo che non sia diversamente disposto hanno, di norma, durata biennale⁽³⁸⁾; le stesse sono rilasciate dal Direttore dell'Agenzia, sentita la direzione del personale, per i direttori di vertice, dal direttore del personale per i dirigenti e i funzionari degli Uffici centrali e dai direttori territoriali per i dirigenti e il personale amministrati;
2. il dipendente è tenuto a comunicare formalmente anche l'attribuzione di incarichi gratuiti (art. 53, comma 12 d.lgs. 165/2001), ma solo quelli che egli è chiamato a svolgere in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'amministrazione⁽³⁹⁾. Quest'ultima, pur non essendo necessario il rilascio di una formale autorizzazione, valuta comunque l'eventuale sussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche potenziale e, in tal caso, comunica al dipendente il diniego allo svolgimento dell'incarico, ancorché gratuito.
3. ai dipendenti a tempo pieno o con percentuale di tempo parziale superiore al 50% non possono essere conferiti o autorizzati incarichi extraistituzionali (anche se a titolo gratuito) che presentino le caratteristiche dell'abitudine e professionalità⁽⁴⁰⁾, sicché i dipendenti in parola non possono essere autorizzati a *“esercitare attività commerciali, industriali, né alcuna professione o assumere impieghi alle dipendenze di privati o accettare cariche in società costituite a fine di lucro”*.

Sono esclusi dal divieto di cui sopra, ferma restando la necessità del rilascio dell'autorizzazione (previa verifica della non sussistenza di situazioni di potenziale conflitto d'interessi e sempre che l'impegno richiesto non sia incompatibile con il debito orario e/o con l'assolvimento degli obblighi derivanti dal rapporto di lavoro) gli incarichi autorizzabili in forza di espresse previsioni di legge (quali, ad esempio, l'assunzione di cariche nelle società cooperative⁽⁴¹⁾) e le particolari fattispecie oggetto di valutazione nell'ambito di atti interpretativi/di indirizzo generale (quali, ad esempio, la circolare n. 6 del 1997 del Dipartimento della Funzione pubblica, in materia di attività di amministratore di condominio per la cura dei propri interessi e il parere 11 gennaio 2002, n. 123/11 in materia di attività agricola).

Non sono autorizzabili, inoltre, gli incarichi che, sebbene considerati singolarmente e isolatamente non diano luogo ad una situazione di incompatibilità, considerati complessivamente nell'ambito dell'anno solare, configurino, invece, un impegno continuativo con le caratteristiche dell'abitudine e professionalità, tenendo conto della natura degli incarichi e della remunerazione previsti. La valutazione finalizzata ad escludere le caratteristiche dell'abitudine e della professionalità deve essere condotta in modo rigoroso, specie nell'ipotesi in cui il dipendente sia ammesso a svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità *“lavoro agile”*.

⁽³⁸⁾ Cfr. nota Area centrale Personale e Organizzazione prot. n. 700-08 del 4/04/2008.

⁽³⁹⁾ Cfr. nota prot. 121085/RU del 17/10/2013.

⁽⁴⁰⁾ L'incarico presenta i caratteri della professionalità laddove si svolga con i caratteri della abitudine, sistematicità/non occasionalità e continuità, senza necessariamente comportare che tale attività sia svolta in modo permanente ed esclusivo (art. 5 D.P.R. n. 633/1972; art. 53 D.P.R. n. 917/1986; Cass. civ., sez. V, n. 27221 del 2006; Cass. civ., sez. I, n. 9102 del 2003).

⁽⁴¹⁾ In base a quanto previsto dall'art. 61 del D.P.R. n. 3/1957.

A tutti i dipendenti - in disparte dal regime orario - non possono essere conferiti o autorizzati gli incarichi (anche se a titolo gratuito) che possano determinare situazioni di potenziale conflitto di interessi, quali:

- a) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti nei confronti dei quali la struttura di assegnazione del dipendente ha funzioni relative al rilascio di concessioni o autorizzazioni o nulla-osta o atti di assenso comunque denominati, anche in forma tacita;
- b) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti fornitori di beni o servizi per l'amministrazione, relativamente a quei dipendenti delle strutture che partecipano a qualunque titolo all'individuazione del fornitore;
- c) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti privati che intrattengono rapporti di natura economica o contrattuale con l'Agenzia, in relazione alle competenze della struttura di assegnazione del dipendente, salve le ipotesi espressamente autorizzate dalla legge;
- d) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti privati che abbiano, o abbiano avuto nel biennio precedente, un interesse economico significativo in decisioni o attività inerenti all'ufficio di appartenenza;
- e) gli incarichi che si svolgono nei confronti di soggetti verso cui la struttura di assegnazione del dipendente svolga funzioni di controllo, di vigilanza o sanzionatorie, salve le ipotesi espressamente autorizzate dalla legge;
- f) gli incarichi che, per il tipo di attività o per l'oggetto, possono creare nocumeto all'immagine dell'amministrazione, anche in relazione al rischio di utilizzo o diffusione illeciti di informazioni di cui il dipendente è a conoscenza per ragioni di ufficio;
- g) gli incarichi e le attività per i quali l'incompatibilità è prevista dal d.lgs. 39/2013, dal D.P.R. 18/2002⁽⁴²⁾ o da altre disposizioni di legge;
- h) gli incarichi che, pur rientrando nelle ipotesi di deroga dall'autorizzazione di cui all'art. 53, comma 6, d.lgs. 165/2001, possano dare luogo a situazioni di potenziale conflitto di interesse;
- i) in generale, tutti gli incarichi che possano dare luogo a situazioni di potenziale conflitto di interesse per la natura o l'oggetto dell'incarico o che possano pregiudicare l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente (la valutazione circa la situazione di conflitto di interessi va svolta tenendo presente la qualifica, il ruolo e la posizione professionale del dipendente, la competenza della struttura di assegnazione e di quella gerarchicamente superiore, le funzioni attribuite o svolte nel biennio precedente).

Sono infine preclusi a tutti i dipendenti gli incarichi - ivi compresi quelli rientranti nelle ipotesi di deroga dall'autorizzazione di cui all'art. 53, comma 6, d.lgs. 165/2001 - che:

- interferiscano con l'attività ordinaria in relazione al tempo, alla durata, all'impegno richiesto, tenendo presenti gli istituti del rapporto di impiego o di lavoro concretamente fruibili per lo svolgimento dell'attività (la valutazione va svolta considerando la qualifica, il ruolo e la posizione professionale del dipendente, le funzioni attribuite e l'orario di lavoro);
- si svolgano durante l'orario di ufficio o possano far presumere un impegno o una disponibilità in ragione dell'incarico assunto anche durante l'orario di servizio, salvo che il dipendente fruisca di permessi, ferie o altri istituti di astensione dal rapporto di lavoro o di impiego;

⁽⁴²⁾ Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali, a norma dell'articolo 71, comma 2, d.lgs. 30 luglio 1999, n. 300.

- aggiungendosi a quelli già conferiti o autorizzati, possano compromettere il regolare svolgimento dell'attività di servizio;
- si svolgano utilizzando mezzi, beni e attrezzature di proprietà dell'amministrazione e di cui il dipendente dispone per ragioni di ufficio o si svolgano nei locali dell'ufficio, salvo che l'utilizzo non sia espressamente autorizzato dalle norme o richiesto dalla natura dell'incarico conferito d'ufficio dall'amministrazione.

ADM ha poi ritenuto opportuno riservare una disciplina speciale agli incarichi riguardanti la partecipazione di dipendenti, in veste di relatori, a convegni, seminari ed eventi, nonché alle esternazioni pubbliche.

In relazione a tali circostanze, l'Agenzia ha, infatti, recentemente adottato apposite linee di indirizzo per l'uniformità dell'azione amministrativa ⁽⁴³⁾ con le quali è stato precisato che:

- le attività svolte dai dipendenti, a qualunque titolo, al di fuori dell'orario di servizio non devono interferire con gli impegni istituzionali, né comprometterli;
- i dipendenti possono utilizzare il nome e i simboli dell'Agenzia (logo, acronimo, etc.) ed esprimere opinioni a nome dell'amministrazione, ovvero menzionare l'Agenzia e le sue funzioni, soltanto se siano stati a ciò preventivamente ed espressamente autorizzati, nella forma stabilita dalle disposizioni normative o regolamentari applicabili a ciascuna fattispecie;
- le autorizzazioni di cui sopra sono rilasciate dal Direttore dell'Agenzia, per i direttori di vertice e da questi ultimi per i dirigenti e il restante personale;
- in ogni caso le considerazioni formulate, in qualsiasi circostanza, non devono ledere in alcun modo, nemmeno implicitamente, l'immagine dell'Agenzia;
- a margine dei documenti prodotti e/o degli atti di presentazione degli eventi dovrà essere inserito il seguente *disclaimer*: “Le opinioni espresse sono strettamente personali”.

La partecipazione a convegni, seminari, congressi e manifestazioni organizzate da soggetti per i quali l'Agenzia è chiamata o potrebbe essere chiamata a interventi di natura istituzionale per azioni di presidio e controllo e, più in generale, la partecipazione a iniziative caratterizzate da profili di interesse per le funzioni esercitate dall'Agenzia, deve essere oggetto di attenta valutazione da parte del dipendente interessato e del Dirigente a lui preposto, e deve avvenire nel rispetto delle indicazioni di cui alla citata LIUA – SOCIAL prot. n. 485919/RU del 20/12/2021.

Particolare attenzione, poi, deve essere posta alla partecipazione dei dipendenti - in veste di relatori e in rappresentanza dell'Agenzia - a iniziative (eventi e convegni) connotate da fini di lucro per gli organizzatori (ad esempio eventi per cui sia previsto il pagamento di un corrispettivo a titolo di iscrizione), nonché alla partecipazione a titolo personale dei dipendenti - sempre in veste di relatori - agli eventi organizzati da società private con le quali l'Agenzia potrebbe trovarsi in potenziale conflitto di interessi, anche alla luce dei principi desumibili dall'art. 4 D.P.R. 16 gennaio 2002, n. 18 e dal Codice di comportamento.

In base a quanto previsto dal comma 12 del più volte citato art. 53 d.lgs. 165/2001, gli incarichi autorizzati e quelli conferiti, anche a titolo gratuito, sono comunicati al Dipartimento della Funzione Pubblica in via telematica entro 15 giorni.

L'Agenzia assicura, con cadenza annuale, lo svolgimento di controlli finalizzati a verificare l'eventuale presenza di attività extra-istituzionali non autorizzate.

⁽⁴³⁾ Prot. n. 110205/RU del 14/04/2021 [LIUA –DIR] “Incarichi extra istituzionali dei dipendenti ed utilizzo dei *social* (Extra)” e prot. n. 485919/RU del 20/12/2021 [LIUA –DIR] - LIUA SOCIAL (*Incontri di carattere Istituzionale*).

I dipendenti sottoposti a controllo sono individuati attraverso un'apposita procedura informatica che tiene conto di alcuni parametri di rischio (prestazione di lavoro turnato, qualifica, titolo di studio, possesso di eventuali abilitazioni professionali).

Nell'ambito di tali verifiche è valutata anche la compatibilità del tenore di vita con i redditi dichiarati.

2.3.7.6. INCOMPATIBILITÀ SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO (*PANTOUFLAGE – REVOLVING DOORS*)

Ai sensi dell'art 53, comma 16-ter, d.l.gs.165/2001, ai dipendenti^[44] che negli ultimi tre anni di servizio abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Agenzia non è consentito – nei tre anni successivi alla cessazione dal servizio – svolgere attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione di appartenenza svolta attraverso i medesimi poteri.

Al fine di garantire l'attuazione delle disposizioni in parola è stata adottata un'apposita circolare⁽⁴⁵⁾, nella quale sono precisati i seguenti obblighi cui sono tenute le competenti strutture dell'Agenzia:

- inserimento, nei contratti di assunzione del personale, della clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente;
- inserimento, nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, della condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi a ex dipendenti dell'Agenzia che abbiano esercitato, negli ultimi tre anni di servizio, poteri autoritativi o negoziali nei loro confronti, nel triennio successivo alla cessazione del rapporto;
- inserimento di analoga previsione nelle concessioni e nei contratti conclusi all'esito delle procedure di cui al punto precedente, precisando che l'eventuale accertamento della non veridicità della dichiarazione resa dal concessionario o dal contraente comporterà la risoluzione del contratto o della concessione (clausola risolutiva espressa), così come disposto dall'art. 80, comma 1, lett. g), d.l.gs. 165/2001, richiamato dall'art. 108, comma 1, lett. c), dello stesso decreto;
- esclusione dalle procedure di affidamento dei soggetti per i quali sia emersa la situazione di cui al punto precedente;
- svolgimento di monitoraggi/controlli finalizzati a verificare l'effettiva osservanza del divieto in argomento da parte dei dipendenti cessati dal servizio nell'ultimo triennio.

Nell'ambito dell'Agenzia il divieto di *pantouflage* trova applicazione anche nel caso in cui, cessata l'attività lavorativa, si intenda costituire un rapporto di lavoro o di collaborazione professionale con un soggetto nei cui confronti è stato adottato un provvedimento amministrativo favorevole o sanzionatorio sul quale il dipendente stesso abbia inciso in modo determinante o abbia esercitato funzioni di vigilanza e controllo.

Sono di norma da includere tra i dipendenti che esercitano poteri autoritativi e negoziali i dirigenti e i funzionari che svolgono incarichi dirigenziali ai sensi dell'art. 19, comma 6, d.l.gs. n. 165/2001 e

^[44] L'art. 21 del d.l.gs. 39/2013 ha, precisato che, ai fini dell'applicazione della norma, sono considerati dipendenti delle pubbliche amministrazioni anche i soggetti titolari di uno degli incarichi considerati nel medesimo decreto, ivi compresi i soggetti esterni con i quali l'amministrazione, l'ente pubblico e l'ente di diritto privato in controllo pubblico stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo.

⁽⁴⁵⁾ [Circolare n. 23/2021 prot. 217900/RU del 25/06/2021](#)

coloro che esercitano funzioni apicali o cui sono conferite apposite deleghe di rappresentanza all'esterno dell'ente.

Al fine di rafforzare la misura, l'Agenzia, in linea con le indicazioni fornite da ANAC, ha previsto che i dipendenti, prima della cessazione dell'attività lavorativa, presentino una dichiarazione con cui assumono l'impegno di rispettare il divieto di prestare, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale in favore di soggetti privati nei cui confronti abbiano svolto le attività sopra descritte.

Eventuali violazioni alle disposizioni in parola da parte di soggetti che abbiano prestato servizio per l'Agenzia nell'ultimo triennio, potranno essere segnalate all'indirizzo e-mail adm.anticorruzione@adm.gov.it per consentire l'avvio delle verifiche necessarie al successivo inoltro all'ANAC delle conseguenti segnalazioni.

Attività: Monitoraggio sull' <i>avvenuta presentazione</i> della dichiarazione d'impegno da parte del personale dipendente e sull' <i>effettivo rispetto</i> di tale dichiarazione		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabili</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2023	<i>Avvenuta presentazione</i> della dichiarazione: Direttore Personale e Direttori Territoriali; <i>Effettivo rispetto</i> della dichiarazione: RPCT	Relazione RPCT

Attività: Monitoraggio dell'inserimento della clausola nei contratti di assunzione e nei bandi di gara		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2023	Referenti e RPCT	Relazione RPCT

2.3.7.7. FORMAZIONE

La l. 190/2012 ha attribuito centrale importanza alla formazione del personale in funzione della prevenzione dei fenomeni di corruzione e illegalità nella pubblica amministrazione, facendo obbligo alle amministrazioni di definire procedure appropriate per selezionare e formare, in collaborazione con la Scuola nazionale dell'amministrazione, i dipendenti chiamati a operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, prevedendo, per costoro, la rotazione (di dirigenti e funzionari) accompagnata da adeguati percorsi di formazione e di riqualificazione, anche specifica (art.1, comma 5, lettera b, l. 190/2012).

La formazione di base, con riferimento alle attività considerate "*a rischio*", rappresenta il primo, fondamentale passo di un *iter* destinato a completarsi con la formazione specialistica, la formazione sul campo e l'esperienza maturata nelle specifiche attività. Non si può prescindere da una formazione di base accurata e completa al fine di prevenire l'esposizione del personale al rischio di attività corruttive. Inoltre, allo scopo di costituire contingenti di personale in grado di assicurare nel tempo l'avvicendamento dei colleghi impegnati nelle attività a rischio, l'Agenzia da sempre garantisce un'articolata offerta formativa.

Come successivamente illustrato nella Sezione 3 dedicata all'Organizzazione e al capitale umano, l'Agenzia predispone annualmente un apposito Piano della formazione.

Nell'ambito del suddetto Piano sono programmate, di concerto con il RPCT, iniziative formative (sia in modalità "in presenza" che in modalità *e-learning*) rivolte a tutti i dipendenti sui temi dell'etica e dell'anticorruzione. Sono inoltre previsti specifici interventi formativi destinati ai dirigenti ed ai funzionari dell'Agenzia che ricoprono ruoli di responsabilità nella definizione e attuazione di politiche e sistemi di prevenzione e gestione del rischio di corruzione, nonché ai funzionari addetti a operare nelle aree a elevato rischio. A queste tipologie di iniziative, si aggiunge la formazione specifica resa necessaria da modifiche normative che incidono significativamente sulle misure di prevenzione della

corruzione messe in campo dall'Agenda nei settori maggiormente sensibili ai rischi corruttivi o finalizzata a facilitare la rotazione del personale, ivi compresa la formazione del Responsabile Unico del Procedimento (RUP) e l'attività di sensibilizzazione del personale al rispetto della normativa vigente in materia del conflitto di interessi.

Al fine di dare evidenza al contributo così fornito sul versante della maggiore intercambiabilità di contingenti di personale, i responsabili territoriali sono tenuti a motivare la partecipazione dei singoli segnalati per i vari corsi di formazione, anche in relazione all'avvio e/o al completamento dei percorsi utili a favorire l'interscambio per le attività a rischio.

I responsabili delle strutture in cui sono ricomprese attività ad *alto rischio* non possono adibire a tali attività personale che non abbia seguito il percorso formativo minimo ritenuto adeguato, da completarsi anche con il contributo di affiancamento del personale prossimo al collocamento in quiescenza e, più in generale, come sempre avvenuto, con il contributo del personale comunque più esperto. In quest'ottica, si rileva l'importanza delle attività di *training on the job*.

Il RPCT, di concerto con il direttore dell'Ufficio Sviluppo e formazione del personale, provvede – attraverso specifici e periodici confronti – a valutare l'efficacia dei percorsi formativi, anche in relazione all'obiettivo della rotazione ⁽⁴⁶⁾.

I compiti di svolgimento delle iniziative formative possono essere anche assegnati ai dirigenti delle strutture competenti a svolgere le attività a più accentuato rischio di fenomeno corruttivo, onde privilegiare la formazione *on the job* e rendere più immediato il rapporto operativo tra i dirigenti e il personale delle strutture presso le quali sono assegnati.

La tabella che segue sintetizza le attività programmate.

Attività: Attivazione di corsi specifici dedicati alla prevenzione della corruzione o di percorsi formativi relativi a materie collegate al rischio corruzione (conflitto di interessi, formazione specifica per i RUP, etc.).		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2023	Direttore Ufficio Sviluppo e formazione del personale - RPCT	Reportistica annuale

2.3.7.8. ROTAZIONE DEL PERSONALE ADDETTO ALLE AREE A PIÙ ELEVATO RISCHIO

La rotazione del personale è considerata “*misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. L'alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizi e procedimenti e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate e l'assunzione di decisioni non imparziali*”⁽⁴⁷⁾.

Come viene riconosciuto dall'ANAC, il ricorso alla rotazione “*deve essere considerato in una logica di necessaria complementarità con le altre misure di prevenzione della corruzione, specie laddove possano presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo*” e che “*tale misura deve essere impiegata correttamente in un quadro di elevazione delle capacità professionali complessive dell'amministrazione senza determinare inefficienze e malfunzionamenti*”.

L'ANAC, pur ribadendo la possibilità di adattare la misura della rotazione ordinaria all'autonoma programmazione delle amministrazioni in modo da poter tenere conto delle specificità dell'organizzazione, adottando altre misure di natura preventiva con effetti analoghi nel caso in cui non sia possibile applicare la misura (per carenza di personale, o per professionalità con elevato

⁽⁴⁶⁾ cfr. par. 4.3 “*Monitoraggio della formazione*”.

⁽⁴⁷⁾ cfr. PNA 2019, pag. 75.

contenuto tecnico), ha rinnovato alle Amministrazioni la raccomandazione di prestare una maggiore attenzione sia nella programmazione della misura, sia nell'attuazione della stessa⁽⁴⁸⁾.

Con particolare riferimento alle Agenzie fiscali, inoltre, rilevando come molti poteri siano accentrati in capo ai direttori delle articolazioni territoriali, l'ANAC ha evidenziato l'importanza di un avvicendamento di tali incarichi dirigenziali quale saliente misura di prevenzione di fenomeni corruttivi, che potrebbero scaturire da un prolungato esercizio di attività discrezionali in un determinato contesto⁽⁴⁹⁾.

Nello specifico contesto attuale, permangono difficoltà nell'attuazione della misura della rotazione ordinaria, dovute sia alla carenza di personale, sia alle criticità connesse alle conseguenze dell'emergenza epidemiologica e all'esigenza di garantire il regolare svolgimento delle funzioni strategiche svolte dall'Agenzia, recentemente ampliate dal legislatore.

Si è pertanto ritenuto, nelle more della definizione dell'assetto organizzativo attualmente in corso, di poter procedere eccezionalmente a un rinnovo degli incarichi in scadenza, in attesa del completamento dei processi riorganizzativi in atto, al termine dei quali gli incarichi saranno attribuiti secondo l'*iter* ordinario.

Nello stesso tempo è stata avviata la programmazione volta a realizzare in tempi brevi, progressivamente e proporzionalmente con le esigenze, anche organizzative, dell'ente, una rotazione efficace di tutti gli incarichi dirigenziali assegnati dall'Agenzia, sia al fine di ottemperare alle indicazioni recate nel PNA, sia al fine di efficientare e rendere più performante il ricambio professionale ai vertici delle strutture e delle unità, garantendo in tal modo l'acquisizione di professionalità ed esperienze aggiuntive con riferimento a tutti coloro che sono destinatari di incarichi dirigenziali. La rotazione avverrà tenendo conto dei criteri già predisposti dall'Agenzia e illustrati al successivo paragrafo. 2.3.7.8.1, sempreché non si renda necessario procedere a modifiche di detti criteri in ragione delle esigenze di efficientamento dell'Agenzia rese non rinviabili dal protrarsi della situazione emergenziale indotta dalla crisi economica conseguente all'epidemia e dal recente conflitto bellico in Ucraina, che si ripercuote sul sistema Italia e sulla rete di relazioni eurounitarie e internazionali nei settori di competenza dell'Agenzia, determinando esigenze di ricollocazione geografica delle professionalità corrispondenti alle tipologie di incarico dirigenziale presenti nell'organigramma dell'ente.

Analoghe difficoltà sono state riscontrate anche in sede di attuazione della misura della rotazione per il personale di livello non dirigenziale. A fronte di tali difficoltà sono state introdotte misure alternative allo scopo di evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi, con particolare riguardo a quelli considerati a maggior rischio corruttivo. Qualora, infatti, non sia possibile, utilizzare la rotazione "ordinaria" del personale addetto alle aree a più elevato rischio come misura di prevenzione della corruzione, i responsabili delle strutture interessate sono tenuti a programmare e assicurare (fornendone adeguata evidenza nelle schede riportate nell'**allegato n. 2** al PIAO) l'adozione di altre misure di carattere organizzativo in grado di sortire effetti analoghi sul piano della prevenzione della corruzione⁽⁵⁰⁾. Anche in questo caso è intendimento dell'Agenzia di avviare una efficace programmazione per disciplinare i criteri di rotazione del personale non dirigenziale che svolge attività a forte rischio di esposizione corruttiva nei settori operativi più delicati. L'operazione sarà caratterizzata dalla predisposizione di un metodo di rilevazione, anche automatizzata, del personale impiegato nelle attività più esposte al rischio. Tale sistema sarà realizzato anche attraverso la predisposizione di elenchi digitali che raccolgano detto personale in settori professionali, in ragione delle abilità operative evidenziabili per ciascun dipendente nel *curriculum vitae* in possesso dell'Agenzia, ovvero negli ulteriori atti presenti nel suo

⁽⁴⁸⁾ cfr. PNA 2019, pag. 76.

⁽⁴⁹⁾ cfr. Aggiornamento PNA 2018, pag. 50.

⁽⁵⁰⁾ cfr. PNA 2019, pag. 75

fascicolo personale. Tale metodo di rilevazione consentirà di monitorare efficacemente i casi di eccessiva permanenza dei funzionari negli stessi incarichi nei settori considerati maggiormente esposti al rischio.

2.3.7.8.1. LA ROTAZIONE DEI DIRIGENTI

Con specifico riferimento alla rotazione dei dirigenti, nel PNA 2016 era stata evidenziata l'opportunità che la stessa fosse programmata e prevista nell'ambito dell'atto generale contenente i criteri di conferimento degli incarichi dirigenziali (che, nell'ambito dell'Agenzia, è costituito da un'apposita determinazione direttoriale).

Al riguardo, occorre premettere che l'Agenzia ha da tempo disciplinato i criteri per il conferimento, il mutamento e la revoca degli incarichi dirigenziali di prima e di seconda fascia, prevedendo, tra l'altro, meccanismi di rotazione per *“il conferimento di incarichi relativi a uffici delle dogane nonché a strutture dell'Agenzia che adottano provvedimenti di autorizzazione/concessione/rimborso o che istituzionalmente intrattengono rapporti commerciali con soggetti terzi rispetto all'Amministrazione o provvedono all'acquisto di beni e servizi al fine di evitare situazioni di eccessivo radicamento nel contesto socio economico di riferimento, situazioni che potrebbero compromettere il livello di attenzione e di rigore morale indispensabile al corretto andamento delle strutture”*.

I criteri e le modalità per la rotazione dei dirigenti con incarichi di livello generale e non generale sono stati rivisti alla luce delle risultanze dell'analisi del rischio svolta in occasione dell'attività di mappatura dei processi da parte di tutti gli uffici dell'Agenzia.

Grazie a tale analisi, condotta con le modalità precedentemente illustrate⁽⁵¹⁾, sono state individuate le strutture nell'ambito delle quali sono gestiti processi connotati da livelli di rischio *“alto”*.

Tali strutture (non di vertice) risultano riportate nella colonna a sinistra della sottostante tabella:

Denominazione struttura	Direzione sovraordinata
Ufficio acquisti e contratti	Direzione Amministrazione e Finanza
Ufficio reclutamento	Direzione Personale
Ufficio relazioni sindacali	Direzione Personale
Ufficio controlli dogane	Direzione Servizi Doganali
Ufficio intelligence	Direzione Antifrode
Ufficio cooperazione internazionale	Direzione Relazioni e progetti internazionali
Ufficio circolazione tabacchi e prodotti da inalazione	Direzione Tabacchi – Accise e Filiera
Ufficio apparecchi da intrattenimento	Direzione Giochi – Fiscalità e Filiera
Ufficio bingo	Direzione Giochi – Fiscalità e Filiera
Ufficio giochi numerici e lotterie	Direzione Giochi – Fiscalità e Filiera
Ufficio gioco a distanza	Direzione Giochi – Fiscalità e Filiera
Ufficio scommesse	Direzione Giochi – Fiscalità e Filiera
Uffici delle Dogane e Uffici dei Monopoli	Direzioni Territoriali
Uffici Affari generali delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali
Uffici Antifrode delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali

Considerata la necessità di individuare un contemperamento tra le esigenze di non disperdere preziose professionalità (acquisite attraverso anni di studio e di esperienza) e quelle di evitare

⁽⁵¹⁾ cfr. supra, par 3.2

L'eccessivo radicamento presso le singole strutture, si è giunti a definire i seguenti criteri di rotazione^[52]:

- a) per i dirigenti di seconda fascia cui è affidata la responsabilità delle strutture nell'ambito delle quali sono gestiti processi connotati da valori di rischio alto, è previsto l'avvicendamento, compiuti 5 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere;
- b) per i direttori regionali, interregionali, interprovinciale, sovraordinati alle stesse strutture (vedi colonna di destra della precedente tabella), ma non direttamente responsabili dei suddetti processi, è invece previsto l'avvicendamento, compiuti 6 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere^[53];
- c) per i direttori centrali sovraordinati alle stesse strutture (vedi colonna di destra della precedente tabella), ma non direttamente responsabili dei suddetti processi, è invece previsto l'avvicendamento, compiuti 8 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere;
- d) per i restanti dirigenti dell'Agenzia (sia di prima che di seconda fascia) è previsto, infine, l'avvicendamento, compiuti 9 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere.

Il meccanismo di salvaguardia dei contratti in essere previsto nell'ambito dei suddetti criteri non può comunque consentire l'attribuzione di incarichi dirigenziali la cui scadenza contrattuale porti a superare i sopra indicati limiti di permanenza presso la medesima struttura di oltre due anni.

I suddetti criteri di rotazione si applicano anche a tutti coloro che, a qualsiasi titolo, siano incaricati di funzioni dirigenziali.

In occasione delle procedure d'interpello per il conferimento degli incarichi dirigenziali presso le nuove strutture, si è quindi, tenuto conto dei periodi in cui il dirigente aveva già svolto il proprio incarico nell'ufficio cui erano – in precedenza – attribuite le medesime funzioni; nel computo complessivo sono stati considerati anche gli eventuali periodi in cui il soggetto aveva ivi svolto funzioni dirigenziali, a qualunque titolo conferite (reggenze, incarichi *ad interim*, posizioni organizzative temporanee).^[54]

Al dirigente che abbia raggiunto i limiti di cui sopra non può essere nuovamente affidata la conduzione della medesima struttura, prima che siano trascorsi tre anni (c.d. periodo di raffreddamento).

2.3.7.8.2. LA ROTAZIONE DEL PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE

Il personale non dirigenziale è spesso detentore di professionalità specifiche non completamente fungibili ed è assai poco facilmente trasferibile sul territorio. La specializzazione professionale, del resto, rappresenta, a sua volta, di regola, un robusto argine dinanzi a possibili tentativi di corruttela (come dimostra il fatto che la stessa ANAC considera tra i fattori abilitanti del rischio corruttivo, oltre all'esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un

^[52] Ai fini del calcolo dei termini indicati ai successivi punti a) b) c) e d), dovranno essere eventualmente cumulati i periodi in cui lo stesso soggetto abbia svolto funzioni dirigenziali, a qualunque titolo conferite (es. incarichi *ad interim*) presso la medesima struttura, anche se intervallati da interruzioni di durata inferiore a tre anni.

^[53] La diversa tempistica di rotazione tra Direttori regionali, interregionali e interprovinciale e Direttori centrali è dovuta alla maggiore o minore contiguità con l'utenza.

^[54] Detta valutazione sarà effettuata dalla Direzione Personale che potrà eventualmente avvalersi, nei casi particolarmente complessi, dell'ausilio del RPCT.

unico soggetto, anche l'inadeguatezza o l'assenza di competenze del personale addetto ai processi)⁵⁵⁾, sicché misure di promozione della rotazione che non fossero assunte a parità di condizioni - ovvero a parità di consistenza professionale - non farebbero che avvicinare una tipologia di rischio con un'altra. Conformemente a quanto disposto dal PNA, quindi, l'applicazione della misura della rotazione deve essere accompagnata da strumenti e accorgimenti che assicurino continuità all'azione amministrativa.

Nei settori ad alto contenuto tecnico appare quindi opportuno che il criterio della rotazione non sia applicato acriticamente, ovvero senza tener conto dell'esigenza di non disperdere il patrimonio di conoscenza ed esperienza accumulato (non sempre facilmente riproducibile in breve tempo o a mezzo di semplici corsi di formazione), essenziale per l'attività di affiancamento delle nuove leve.

Allo scopo, risulta dirimente quanto l'Amministrazione è in grado di fare attraverso altri strumenti. Il primo contributo può essere dato - come si è visto - da un sistema di regole rigorose e articolate per gestire la rotazione del personale di qualifica dirigenziale; nella stessa direzione vanno alcune prassi operative già da tempo adottate dall'Agenzia, che contribuiscono a ridurre i casi in cui il singolo funzionario si trovi a detenere ampi poteri discrezionali e/o decisionali: al riguardo, basti porre mente al fatto che tutte le attività di verifica e di controllo tipiche di questa Amministrazione sono effettuate per lo più in *team* o, addirittura, tramite l'affiancamento di *task force*, che rispondono direttamente alle strutture centrali; mentre verrà rivalutato in futuro anche il ruolo più tradizionale dell'ispettore, chiamato ad affiancarsi a sorpresa, per un breve periodo, al funzionario incaricato. Meccanismi di rotazione "interna" sono peraltro previsti sia per la composizione dei nuclei di verifica sia per l'assegnazione degli incarichi, al fine di garantire adeguata alternanza tra controllori e controllati. Siffatti meccanismi di rotazione, soggetti a verifica, hanno il vantaggio di non disperdere il patrimonio di conoscenze professionali dei funzionari.

In presenza di queste condizioni, lo strumento della rotazione del personale non dirigenziale può essere utilizzato, con maggiore precisione, per coprire una residua area di rischio e non semplicemente per 'trasformare' rischi di un tipo in rischi di altro tipo. Ciò significa che, nel programmare le misure di rotazione del personale, si dovrà tener conto del numero dei funzionari effettivamente impegnati nelle attività ad alto rischio e del numero di quelli non attualmente impegnati su quei versanti ma che sono con i primi fungibili⁵⁶⁾. Ulteriore elemento da valutare attiene ai risultati conseguiti dai funzionari, prestando particolare attenzione, per quanto riguarda lo specifico settore dei controlli, ad eventuali significativi scostamenti sugli esiti degli stessi qualora le verifiche siano effettuate sulla base di criteri di selezione pressoché identici.

Fatte salve le considerazioni sopra esposte, l'analisi condotta sulla base dell'esperienza acquisita in questi anni ha portato a definire, per il personale addetto alle attività a più elevato rischio, un criterio di rotazione volto a limitare, di norma, a non più di sei anni la permanenza dei singoli funzionari nei rispettivi incarichi, prevedendo un periodo minimo di "raffreddamento" di due anni prima che il funzionario possa essere riassegnato allo stesso incarico.

Nei casi in cui non si ritenga possibile assicurare il rispetto del suddetto criterio di rotazione, i responsabili delle strutture interessate devono programmare e assicurare (fornendone adeguata evidenza nelle schede riportate nell'**allegato n. 2**) l'adozione di altre misure di carattere organizzativo in grado di sortire effetti analoghi sul piano della prevenzione della corruzione quali, ad esempio, la previsione da parte del dirigente, di modalità operative che favoriscono una maggiore condivisione delle attività fra gli operatori, evitando così l'isolamento di certe mansioni, la trasparenza interna delle attività, l'articolazione delle competenze (c.d. "segregazione delle funzioni").

⁵⁵⁾ Cfr. PNA 2019, Allegato 1, pag. 31.

⁵⁶⁾ Questo numero, a sua volta, non è fissato una volta per tutte, ma dipende in maniera palese, sia pure entro una certa misura, dall'investimento nell'azione formativa e dai suoi esiti.

La legge pone espressamente in capo al RPCT, d'intesa con il dirigente competente, la *“verifica dell'effettiva rotazione degli incarichi”* (art. 1, comma 10). Come anticipato, gli interventi di automazione nell'assegnazione degli incarichi programmati consentiranno un più agevole e immediato monitoraggio sull'attuazione della misura.

2.3.7.8.3. LA ROTAZIONE DEL PERSONALE PER MANIFESTARSI DI INDICATORI DI RISCHIO

Al di fuori dei casi contemplati nel paragrafo precedente e in quello successivo al presente, nel caso in cui si manifestino specifici indicatori di rischio, consistenti in comportamenti o atti lesivi di norme o procedure in tema di conflitto di interessi o anche in condotte amministrative anomale, irregolari omissive o negligenti, o nell'adozione di atti comunque volti a determinare una posizione di vantaggio illegittima o ingiustificata in favore dei destinatari degli stessi, in ossequio al principio di precauzione, e fatta salva ogni ulteriore ed eventuale azione disciplinare, si potrà comunque far luogo a rotazione del personale anche non svolgente funzioni dirigenziali o direttive, prima della scadenza dei termini prima descritti.

La rotazione del personale dirigente in tal caso costituisce motivata esigenza organizzativa necessaria al fine di garantire la massima funzionalità dell'azione amministrativa e potrà avvenire secondo le modalità previste dalla legge.

2.3.7.9. LA ROTAZIONE STRAORDINARIA

L'articolo 16, comma 1, lettera l) quater, d.lgs. 165/2001, introdotto dall'art. 1, comma 24, l. 135/2012, introduce l'obbligo di valutare se disporre o meno, con provvedimento motivato, la rotazione del personale addetto alle attività a più elevato rischio, nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

Con delibera n. 215/2019⁽⁵⁷⁾ l'ANAC, alla luce di un'accurata analisi delle varie disposizioni normative in materia, ha fornito alcuni chiarimenti sull'istituto, precisando e rivedendo alcuni propri precedenti orientamenti⁽⁵⁸⁾.

Le linee guida contenute nella suddetta delibera dell'ANAC forniscono importanti indicazioni utili a dirimere le incertezze interpretative dovute a un testo normativo che, a dire della stessa Autorità, si presenta *“in alcuni punti lacunoso”*, *“sia con riferimento alle fattispecie di illecito che l'amministrazione è chiamata a tenere in conto ai fini della decisione di ricorrere o meno all'applicazione della misura, sia con riferimento al momento del procedimento penale in cui l'amministrazione deve provvedere”*.

Al fine di meglio comprendere le conclusioni cui è pervenuta l'Autorità, si ritiene opportuno richiamare brevemente le disposizioni di maggior rilievo, oggetto dell'analisi svolta dall'ANAC.

L'art. 3, comma 1, l. 27 marzo 2001, n. 97⁽⁵⁹⁾ (Trasferimento a seguito di rinvio a giudizio), così come modificato dall'art. 1, comma 83, l. 190/2012, stabilisce che: *“quando nei confronti di un dipendente di amministrazioni o di enti pubblici (...) è disposto il giudizio per alcuni dei delitti previsti dagli articoli 314, primo comma, 317, 318, 319, 319-ter, 319-quater e 320 del codice penale e dall'articolo 3 della legge 9 dicembre 1941, n. 1383⁽⁶⁰⁾, l'amministrazione di appartenenza lo trasferisce ad un ufficio diverso da quello in cui prestava servizio al*

⁽⁵⁷⁾ Delibera n. 215 del 26 marzo 2019 *“Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l quater, del d.lgs. n. 165/2001”* (pubblicata nel sito ANAC in data 8 aprile 2019).

⁽⁵⁸⁾ Al riguardo il RPCT ha diramato ai Direttori delle Direzioni territoriali e centrali un'apposita informativa, prot. n. 7016-RU del 13.05.2019.

⁽⁵⁹⁾ Legge 27 marzo 2001, n. 97 recante *“Norme sul rapporto tra procedimento penale e procedimento disciplinare ed effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni”*.

⁽⁶⁰⁾ Quest'ultima disposizione riguarda esclusivamente il personale militare della G.d.F.

momento del fatto, con attribuzione di funzioni corrispondenti, per inquadramento, mansioni e prospettive di carriera, a quelle svolte in precedenza". In proposito vale la pena di osservare che tra la disposizione su riprodotta e l'art. 32-quater c.p. (per come modificato dalla l. 9 gennaio 2018, n. 3, c.d. legge spazzacorrotti) recante le ipotesi in cui la condanna per alcuni reati comporta l'interdizione dai pubblici uffici e il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, si denota una significativa corrispondenza. Da ciò deriva che in sede di individuazione delle misure di prevenzione della corruzione il RPCT e i referenti, anche nel futuro, dovranno tenere conto di tale ultima disposizione normativa e ciò anche nella verifica del possesso dei requisiti per i soggetti che partecipano a procedure selettive di ogni tipo, che costituiscano percorsi prodromici alla stipula di contratti con l'Agenzia.

Ciò che rileva, quindi, ai fini dell'applicazione della norma, è il rinvio a giudizio per uno dei delitti specificamente indicati: peculato (art. 314 c.p.), concussione (art. 317 c.p.), corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.), corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.), corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.), induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.), corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.).

Il trasferimento, in tali casi, è obbligatorio, salva la scelta, lasciata all'amministrazione, *"in relazione alla propria organizzazione"*, tra il *"trasferimento di sede"* e *"l'attribuzione di un incarico differente da quello già svolto dal dipendente, in presenza di evidenti motivi di opportunità circa la permanenza del dipendente nell'ufficio in considerazione del discredito che l'amministrazione stessa può ricevere da tale permanenza"* (art. 3, comma 1).

"Qualora, in ragione della qualifica rivestita, ovvero per obiettivi motivi organizzativi, non sia possibile attuare il trasferimento di ufficio, il dipendente è posto in posizione di aspettativa o di disponibilità, con diritto al trattamento economico in godimento salvo che per gli emolumenti strettamente connessi alle presenze in servizio, in base alle disposizioni dell'ordinamento dell'amministrazione di appartenenza" (art. 3, comma 2).

Il trasferimento perde efficacia se interviene sentenza di proscioglimento o di assoluzione, ancorché non definitiva, "e in ogni caso, decorsi cinque anni" dalla sua adozione (art. 3, comma 3). Ma l'amministrazione, "in presenza di obiettive e motivate ragioni per le quali la riassegnazione all'ufficio originariamente coperto sia di pregiudizio alla funzionalità di quest'ultimo", "può non dare corso al rientro" (art. 3, c. 4).

In caso di condanna, per gli stessi reati di cui all'art. 3, comma 1, anche non definitiva, i dipendenti *"sono sospesi dal servizio"* (art. 4).

Art. 35-bis d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165^[61] (*"Prevenzione della corruzione nella formazione di commissioni e delle assegnazioni agli uffici"*).

Per effetto della disposizione normativa sopra richiamata, la condanna, anche non definitiva, per i reati previsti nel Titolo II Capo I del Libro secondo del Codice penale (reati contro la p.a.), comporta una serie di inconferibilità di incarichi (partecipazione a commissioni di reclutamento del personale, incarichi di carattere operativo con gestione di risorse finanziarie, commissioni di gara nei contratti pubblici).

Ciò che rileva, per l'applicazione di questa norma, è la condanna, anche se non definitiva, per i reati previsti nel Titolo II Capo I del Libro secondo del Codice penale.

L'art.3 d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39, recante *"Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190"* prevede conseguenze per condanne, anche non definitive, per i reati previsti nel Titolo II Capo I del Libro secondo del Codice penale, comportando una serie di inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali nelle pubbliche amministrazioni, negli enti pubblici e negli enti di diritto privato in controllo pubblico.

^[61] L'articolo è stato introdotto dall'art.1, comma 46, della legge 6 novembre 2012, n. 190.

Le inconferibilità hanno durata determinata (a differenza delle inconferibilità di cui al precedentemente citato art. 35-bis d.lgs. 165/2001) e graduata: più lunga se la condanna è intervenuta per i reati previsti dall'art. 3, comma 1, l. 97/2001, meno lunga se è intervenuta per tutti gli altri reati contro la PA.

A proposito di questa disposizione normativa, l'ANAC osserva che *“l'intervento di una condanna, anche se non definitiva, e la limitazione a figure dirigenziali sembrano giustificare l'ampiezza dei reati presupposto”*.

L'ANAC, a completamento dell'analisi della normativa rilevante in materia, richiama anche il nuovo periodo aggiunto all'art. 129, comma 3, delle norme di attuazione, di coordinamento e transitorie del codice di procedura penale⁽⁶²⁾, dall'art. 7 l. 7 maggio 2015, n. 69, recante *“Disposizioni in materia di delitti contro la pubblica amministrazione, di associazioni di tipo mafioso e di falso in bilancio”*. La suddetta novella legislativa, infatti, ha stabilito che il Presidente dell'ANAC sia destinatario delle informative del pubblico ministero quando quest'ultimo esercita l'azione penale per i delitti di cui agli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del codice penale⁽⁶³⁾.

Grazie a dette informative l'Autorità anticorruzione, messa a conoscenza dell'esistenza di fatti corruttivi, può esercitare i poteri a lei attribuiti dall'art. 1, comma 3, l. 190/2012, chiedendo all'amministrazione pubblica interessata l'attuazione della misura della rotazione.

La disposizione in esame, inserita nelle norme di attuazione, di coordinamento e transitorie del codice di procedura penale dall'art. 7 l. 7 maggio 2015, n. 69, risulta particolarmente utile, come si dirà in seguito, per definire i reati che l'amministrazione è chiamata a tenere in conto ai fini della decisione di applicare o meno la misura della rotazione straordinaria.

All'esito dell'analisi della normativa richiamata, l'ANAC osserva che l'ordinamento ha predisposto, *“con ritmo crescente, tutele, di tipo preventivo e non sanzionatorio, volte ad impedire l'accesso o la permanenza nelle cariche pubbliche di persone coinvolte in procedimenti penali, nelle diverse fasi di tali procedimenti”*. Osserva anche *“che le discipline non appaiono sempre ben coordinate tra loro sotto diversi profili. In primo luogo quanto alla individuazione delle amministrazioni interessate. In secondo luogo quanto ai soggetti interni alle amministrazioni interessati dalle diverse norme. In terzo luogo quanto ai reati che impongono l'adozione di queste misure. E, infine, vi è diversità di disciplina quanto alle conseguenze del procedimento penale, in particolare sulla durata e sull'ampiezza delle misure interdittive.”*

Per ciò che concerne i reati presupposto, l'Autorità anticorruzione rileva *“la tendenza, condivisibile, a circoscrivere il numero dei reati allorché si prevede l'adozione di misure nelle fasi del tutto iniziali del procedimento penale, mentre le fattispecie rilevanti aumentano di numero per le fasi successive, fino ad assumere un'ampiezza notevole in presenza di una sentenza definitiva”*.

Tornando a focalizzare l'attenzione sull'istituto della rotazione straordinaria previsto dall'articolo 16, comma 1, lett. l-quater), d.lgs. 165/2001, l'ANAC precisa che si tratta di una *“misura di natura non sanzionatoria dal carattere eventuale e cautelare, tesa a garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure di prevenzione del rischio corruttivo al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione.”*

Le linee guida dell'ANAC impongono alle singole amministrazioni di prevedere, nei propri PTPC adeguate indicazioni operative e procedurali che possano consentire la migliore applicazione della

⁽⁶²⁾ d.lgs. n. 271/1989.

⁽⁶³⁾ L'elencazione dei reati considerata dall'articolo in esame, ai fini dell'informazione al Presidente dell'ANAC, non corrisponde a quella indicata dall'art. 3, co. 1, della legge n. 97/2001. In particolare nel citato art. 7 non è presente il riferimento al reato di peculato (314 c.p., primo comma), mentre sono aggiunti i reati di istigazione alla corruzione (322 c.p.), traffico di influenze illecite (346-bis c.p.), turbata libertà degli incanti (353 c.p.) e turbata libertà del procedimento di scelta del contraente (353-bis c.p.). Si rileva che i reati previsti sono tutti compresi tra i reati contro la p.a. (ad eccezione dei reati di cui agli art. 353 e 353-bis) ma non esauriscono il novero di tali reati.

rotazione straordinaria (l'ANAC vigilerà sull'introduzione di tali indicazioni e sull'attuazione della misura).

Per quanto riguarda l'ambito soggettivo di applicazione dell'istituto, l'Autorità è dell'avviso che lo stesso *“trovi applicazione con riferimento a tutti coloro che hanno un rapporto di lavoro con l'amministrazione: dipendenti e dirigenti, interni ed esterni, in servizio a tempo indeterminato ovvero con contratti a tempo determinato.”*

Per ciò che concerne, invece, l'ambito oggettivo di applicazione, con riferimento ai reati presupposto e alla connessione o meno con l'ufficio ricoperto, l'Autorità ritiene, rivedendo la posizione precedentemente assunta⁽⁶⁴⁾, che l'elencazione dei reati di cui al già citato art. 7 l. 69/2015, per “fatti di corruzione” offra maggiori garanzie di tutela dei diritti dei soggetti coinvolti e possa, di conseguenza, essere adottata anche ai fini della individuazione delle “condotte di natura corruttiva” che impongono la misura della rotazione straordinaria ai sensi dell'art.16, comma 1, lettera l-quater), d.lgs.165/2001.

Conseguentemente, in ossequio alle indicazioni da ultimo fornite dall'ANAC, l'istituto della rotazione straordinaria di cui all'articolo 16, comma 1, lettera l-quater), d.lgs.165/2001 trova applicazione esclusivamente per i delitti previsti dagli articoli del codice penale di seguito elencati: 317 (concussione), 318 (corruzione per l'esercizio della funzione), 319 (corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio), 319-bis (circostanze aggravanti), 319-ter (corruzione in atti giudiziari), 319-quater (induzione indebita a dare o promettere utilità), 320 (corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio), 321 (pene per il corruttore), 322 (istigazione alla corruzione), 322-bis (peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri delle Corti internazionali o degli organi delle Comunità europee o di assemblee parlamentari internazionali o di organizzazioni internazionali e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri), 346-bis (traffico di influenze illecite), 353 (turbata libertà degli incanti) e 353-bis (turbata libertà del procedimento di scelta del contraente).

Per tali reati è da ritenersi, quindi, obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato con il quale viene valutata la condotta “corruttiva” del dipendente e ne è eventualmente disposta la rotazione straordinaria.

L'adozione del provvedimento di cui sopra, invece, è solo facoltativa nel caso di procedimenti penali avviati per gli altri reati contro la p.a. (di cui al Capo I del Titolo II del Libro secondo del Codice Penale, rilevanti ai fini delle inconfiribilità ai sensi dell'art. 3 d.lgs. 39/2013, dell'art. 35-bis d.lgs. 165/2001 e del d.lgs. 235/2012).

Sono, comunque, fatte salve le ipotesi di applicazione delle misure disciplinari previste dai CCNL.

Per quanto riguarda, inoltre, la possibilità di applicare la misura della rotazione straordinaria come conseguenza dell'avvio di un procedimento disciplinare (ipotesi espressamente prevista dalla citata lettera l-quater) dell'art. 16, comma 1, sempre che si tratti di “condotte di natura corruttiva”), l'Autorità, tenuto conto che, anche in questo caso la norma non specifica quali comportamenti, perseguiti non in sede penale ma disciplinare, comportino l'applicazione della misura, considerata la delicatezza della materia, che ha consigliato un forte restrizione dei reati presupposto, ritiene che il procedimento disciplinare rilevante sia quello avviato dall'amministrazione per comportamenti che possono integrare fattispecie di natura corruttiva riconducibili agli stessi reati elencati al più volte citato art. 7 l. 69/2015. Nelle more dell'accertamento in sede disciplinare, tali fatti rilevano per la loro attitudine a compromettere l'immagine di imparzialità dell'amministrazione e possono, quindi, giustificare il trasferimento temporaneo ad altro ufficio. Anche in questo caso la misura resta di natura preventiva e non sanzionatoria (diversamente dalla sanzione disciplinare in sé).

⁽⁶⁴⁾ PNA 2016 e Aggiornamento 2018 al PNA.

Poiché la norma sulla rotazione straordinaria non specifica se l'istituto trovi applicazione solo con riferimento all'ufficio in cui il dipendente sottoposto a procedimento penale o disciplinare prestava servizio al momento della condotta corruttiva o se si debba applicare anche per fatti compiuti in altri uffici della stessa amministrazione o in altra amministrazione, le linee guida precisano che, data la finalità di tutela dell'immagine di imparzialità dell'amministrazione, si deve ritenere che l'istituto sia applicabile anche nell'ipotesi di condotte corruttive tenute in altri uffici dell'amministrazione o in una diversa amministrazione.

L'Autorità passa poi a occuparsi della questione relativa al momento del procedimento penale rilevante ai fini dell'applicazione dell'istituto in parola.

L'art.16, co. 1, lettera *l-quater*), d.lgs.165/2001, infatti, prevede che l'istituto trovi applicazione in caso di *“avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”*, senza ulteriori specificazioni.

Sul punto l'Autorità osserva che quest'ultima espressione *“appare non particolarmente chiara né tecnicamente precisa perché l'“avvio del procedimento” non coincide con alcuna fase specifica del rito penale, come regolato dal relativo codice. Tuttavia, la parola “procedimento” nel codice penale viene intesa con un significato più ampio rispetto a quella di “processo”, perché comprensiva anche della fase delle indagini preliminari, laddove la fase “processuale”, invece, inizia con l'esercizio dell'azione penale.”*

Per quanto sopra, l'Autorità ritiene che *“l'espressione “avvio del procedimento penale o disciplinare per condotte di natura corruttiva” di cui all'art. 16, co. 1, lett. l-quater del d.lgs. 165/2001, non può che intendersi riferita al momento in cui il soggetto viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p.”*

L'ANAC precisa che la ricorrenza di detti presupposti, nonché l'avvio di un procedimento disciplinare per condotte di tipo corruttivo, impongono soltanto l'adozione di un provvedimento, adeguatamente motivato, con il quale si dispone sull'applicazione dell'istituto. Si ribadisce che l'elemento di particolare rilevanza da considerare ai fini dell'applicazione della norma, è quello della motivazione adeguata del provvedimento con cui si valuta la condotta del dipendente e se ne dispone l'eventuale spostamento. Nelle linee guida si precisa che *“il provvedimento potrebbe anche non disporre la rotazione, ma l'ordinamento raggiunge lo scopo di indurre l'amministrazione ad una valutazione trasparente, collegata all'esigenza di tutelare la propria immagine di imparzialità.”*

In analogia con quanto previsto al citato art. 3 l. 97/2001, l'ANAC ritiene che lo spostamento del dipendente possa essere attuato con un trasferimento di sede o, in alternativa con l'attribuzione di un diverso incarico nella medesima sede.

L'Amministrazione è comunque tenuta ad adottare il provvedimento^[65] non appena venga a conoscenza dell'avvio del procedimento penale nei confronti di un proprio dipendente per uno dei reati di cui all'art. 7 della legge n. 69 del 2015”. Questa conoscenza, come si osserva nelle linee guida, *“riguardando un momento del procedimento che non ha evidenza pubblica (in quanto l'accesso al registro di cui all'art. 335 c.p.p. è concesso ai soli soggetti legittimati), potrà avvenire in qualsiasi modo, attraverso ad esempio fonti aperte (notizie rese pubbliche dai media) o anche dalla comunicazione del dipendente che ne abbia avuto cognizione o per avere richiesto informazioni sulla iscrizione ex art. 335 c.p.p. o per essere stato destinatario di provvedimenti che contengono la notizia medesima (ad esempio, notifica di un'informazione di garanzia, di un decreto di perquisizione, di una richiesta di proroga delle indagini, di una richiesta di incidente probatorio, etc.)”*.

A tal fine l'ANAC giudica opportuno *“che le amministrazioni introducano, nel proprio codice di comportamento, il dovere in capo ai dipendenti interessati da procedimenti penali, di segnalare immediatamente all'amministrazione l'avvio di tali procedimenti”*.

^[65] Pur non trattandosi di un procedimento sanzionatorio di carattere disciplinare, è necessario che venga data all'interessato la possibilità di contraddittorio, senza, però, che questo comporti un pregiudizio alle finalità di immediata adozione di una misura dal carattere cautelare.

Nei casi di rotazione facoltativa (ovvero per reati contro la p.a. diversi da quelli di cui all'art. 7 l. 69/2015) il provvedimento eventualmente adottato deve esplicitare le ragioni che hanno indotto l'Amministrazione ad adottare la misura, con particolare riguardo alle esigenze di tutela dell'immagine di imparzialità dell'ente.

Considerato che l'amministrazione può venire a conoscenza dello svolgimento del procedimento penale anche relativamente alle sue diverse fasi, l'ANAC ritiene che il provvedimento debba essere adottato (con esito positivo o negativo, a seconda delle valutazioni compiute dall'amministrazione) sia in presenza del solo avvio del procedimento, sia in presenza di una richiesta di rinvio a giudizio. Il legislatore chiede che l'amministrazione ripeta la sua valutazione sulla permanenza in ufficio di un dipendente coinvolto in un procedimento penale, a seconda della gravità delle imputazioni e dello stato degli accertamenti compiuti dall'autorità giudiziaria. Un provvedimento con esito negativo in caso di mero avvio del procedimento, potrebbe, quindi, avere diverso contenuto in caso di richiesta di rinvio a giudizio.

Come si è detto, la rotazione straordinaria "anticipa" alla fase di avvio del procedimento penale la conseguenza consistente nel trasferimento ad altro ufficio. In caso di rinvio a giudizio, per lo stesso fatto, trova applicazione l'istituto del trasferimento disposto dalla l. 97/2001. Nell'ipotesi in cui il trasferimento fosse già stato disposto in sede di rotazione straordinaria, l'amministrazione avrebbe la possibilità di disporre nuovamente il trasferimento (ad esempio a un ufficio ancora diverso), ma potrebbe anche limitarsi a confermare il trasferimento già disposto.

Tra i vari temi trattati, le linee guida ANAC si soffermano anche sull'informazione ex art. 129 disp. att. c.p.p.¹⁶⁶¹ e sul ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Poiché l'istituto della rotazione straordinaria costituisce una misura di prevenzione della corruzione, l'Autorità ritiene che il vigente assetto normativo imponga agli organi delle pubbliche amministrazioni che ricevano dal pubblico ministero la comunicazione dell'esercizio dell'azione penale nei confronti di un dipendente, di trasmetterla con immediatezza al RPCT "*perché vigili sulla disciplina (contenuta nel PTPC o in sede di autonoma regolamentazione) e sulla effettiva adozione dei provvedimenti con i quali la misura può essere disposta*".

L'Autorità, dal canto suo, riferisce di avere "*già instaurato la prassi di trasmettere la notizia (che le pervenga ai sensi del comma 3 del medesimo art. 129) al RPCT dell'amministrazione o ente interessato, chiedendo di avere notizie sull'adozione del provvedimento di rotazione straordinaria*".

Le indicazioni fornite dall'ANAC, riportate nel presente documento, sono da intendersi recepite dall'Agenzia e, come tali, vincolanti.

2.3.7.10. TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALE ILLECITI

Tra le misure di prevenzione della corruzione di carattere generale introdotte dal legislatore figura la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (*c.d. "whistleblower"*).

Le segnalazioni dei dipendenti possono, infatti, costituire un utile strumento di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi, consentendo di fare emergere tempestivamente condotte illecite che potrebbero provocare gravi danni alla collettività, oltre che all'immagine dell'Agenzia.

L'art. 54-bis d.lgs. 165/2001, modificato con l. n. 179 del 30 novembre 2017, accorda una speciale tutela al dipendente pubblico che, nell'interesse dell'integrità della pubblica amministrazione, segnala

¹⁶⁶¹ L'art. 129, co. 1, del d.lgs. 28 luglio 1989, n. 271 disp. att. c.p.p. stabilisce che «*Quando esercita l'azione penale nei confronti di un impiegato dello Stato o di altro ente pubblico, il pubblico ministero informa l'autorità da cui l'impiegato dipende, dando notizia dell'imputazione*».

al RPCT o all'ANAC, o denuncia all'Autorità giudiziaria ordinaria o a quella contabile, condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro, prevedendo espressamente che lo stesso non possa essere sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito, o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti sulle condizioni di lavoro, determinata dalla segnalazione.¹⁶⁷¹ Occorre richiamare l'attenzione sul fatto che, a seguito della recente modifica normativa, l'unico soggetto interno all'amministrazione deputato a ricevere le segnalazioni è il RPCT, non essendo più previsto che le segnalazioni possano essere inoltrate al superiore gerarchico¹⁶⁸.

Nel caso in cui la segnalazione pervenga ad un soggetto diverso dal RPCT (ad esempio superiore gerarchico, dirigente o funzionario) è necessario che tale soggetto indichi al mittente che le segnalazioni volte ad ottenere la tutela del *whistleblower* vanno inoltrate al RPCT.

Nel caso in cui la segnalazione sia stata trasmessa anche a soggetti diversi da quelli indicati dalla legge e, per questo, l'identità del segnalante sia stata svelata, la segnalazione non è più considerata sottratta all'accesso ai sensi del co. 4 dell'art. 54-*bis*.

È necessario, così come è espressamente precisato nella norma, che la segnalazione o la denuncia siano effettuate “*nell'interesse dell'integrità della Pubblica Amministrazione*” e non per esigenze o finalità di carattere personale.

Come è stato osservato dall'ANAC, infatti,¹⁶⁹ “*il whistleblowing non è preordinato all'accertamento di un diritto denegato al segnalante (per questo esiste il giudice); l'autorità amministrativa interpellata da un whistleblower si fa carico, grazie alla segnalazione, di fronteggiare il rischio che quella situazione evidenziata possa ripetersi nel futuro, intervenendo dunque affinché l'Amministrazione interessata adotti misure di prevenzione del rischio di corruzione. Ciò significa dire, con un'espressione sintetica, che il whistleblower è tale quando si fa carico di un interesse pubblico, collettivo, e non del proprio, individuale.*”

Ai sensi del comma 9 del novellato art. 54-*bis* d.lgs. 165/2001, le tutele cessano nei casi in cui sia accertata, anche con sentenza di primo grado, la responsabilità penale del segnalante per i reati di calunnia o diffamazione o comunque per reati commessi con la denuncia, ovvero la sua responsabilità civile, per lo stesso titolo, nei casi di dolo o colpa grave.

Secondo l'ANAC la disposizione normativa in oggetto “*delinea esclusivamente una protezione generale ed astratta che deve essere completata con concrete misure di tutela del dipendente che evitino una sua esposizione a misure discriminatorie, al fine di consentire l'emersione di fenomeni di corruzione e “mala gestio”.*”

Riguardo all'ambito oggettivo della segnalazione, così come chiarito dall'ANAC, occorre precisare che la nozione di condotta illecita meritevole di tutela comprende “*ogni condotta materiale riconducibile all'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati nonché i fatti in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un malfunzionamento dell'Amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, ivi compreso l'inquinamento dell'azione amministrativa ab externo*”.

¹⁶⁷¹ Per l'adozione di misure discriminatorie, fermi restando gli altri profili di responsabilità, è prevista una sanzione amministrativa pecuniaria da 5.000 a 30.000 euro nei confronti del responsabile che ha adottato la misura. La sanzione è comminata dall'ANAC all'esito di un'apposita istruttoria (cfr. art. 54 bis, comma 6 d.lgs. n. 165/2001).

¹⁶⁸ Un equivoco, circa il destinatario della segnalazione, può sorgere laddove il Codice di comportamento (D.P.R. 62/2013, artt. 8 e 13, comma 8) prevede che le segnalazioni, fermo restando l'obbligo di denuncia all'Autorità giudiziaria, debbano essere effettuate dal dipendente al proprio superiore gerarchico. Al riguardo nelle proprie Linee guida, l'ANAC, auspicando un coordinamento espresso a livello normativo tra le disposizioni richiamate e l'art. 54 bis del d.lgs. n. 165/2001, ritiene che la disciplina prevista dalle suindicate norme del D.P.R. continui ad applicarsi alle ipotesi in cui il dipendente intenda fare una segnalazione senza avvalersi della protezione come *whistleblower*.

¹⁶⁹ cfr. documento ANAC del 22.06.2017 “*Presentazione del secondo monitoraggio nazionale sull'applicazione del whistleblowing*”.

Altro elemento che deve contraddistinguere la fattispecie concreta, al fine di rientrare nella tutela di cui al citato art 54-*bis*, è costituito dalla circostanza che le condotte illecite segnalate riguardino situazioni di cui il pubblico dipendente sia venuto direttamente a conoscenza *“in ragione del rapporto di lavoro”*.

Sul punto, l’Autorità ha fornito un’interpretazione in senso ampio, facendovi rientrare non solo quanto appreso in virtù dell’ufficio rivestito, ma anche quelle notizie acquisite *“in occasione e/o a causa dello svolgimento delle mansioni lavorative, seppure in modo casuale”*.

Giova precisare che la protezione prevista dall’art. 54-*bis* non opera nei confronti del pubblico dipendente che viola la legge al fine di raccogliere informazioni, indizi o prove di illeciti in ambito lavorativo⁽⁷⁰⁾.

Si richiama l’attenzione sul fatto che l’art. 3 della l. 179/2017 (recante *“Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell’ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato”*) prevede che il perseguimento dell’interesse all’integrità delle amministrazioni, pubbliche e private, costituisca giusta causa di rivelazione di notizie coperte dall’obbligo di segreto di cui agli articoli 326, 622 e 623 del codice penale e all’articolo 2105 del codice civile, a condizione che la segnalazione o la denuncia siano effettuate nelle forme e nei limiti di cui all’articolo 54-*bis* d.lgs. 165/2001.

Al comma 3 dello stesso articolo si precisa, inoltre, che costituisce violazione del relativo obbligo di segreto *“la rivelazione con modalità eccedenti rispetto alle finalità dell’eliminazione dell’illecito e, in particolare, la rivelazione al di fuori del canale di comunicazione specificamente predisposto a tal fine”*.

2.3.7.10.1. LA PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

Nel novellato articolo 54-*bis*, comma 6, d.lgs. 165/2001 sono previste sanzioni amministrative pecuniarie da 10.000 a 50.000 euro nell’ipotesi in cui l’ANAC accerti l’assenza di procedure per l’inoltro e la gestione delle segnalazioni ovvero l’adozione, da parte dell’Amministrazione, di procedure non conformi a quelle previste dalla legge.

L’Agenzia, in collaborazione con il proprio *partner* tecnologico, sta per mettere in esercizio un apposito applicativo informatico per la gestione delle segnalazioni nel rispetto delle linee guida dell’ANAC⁽⁷¹⁾ (la messa in esercizio dell’applicazione è prevista nei primi mesi del 2023).

In attesa dell’avvio dell’apposita procedura informatizzata, tenuto conto delle indicazioni contenute nelle citate linee guida, si precisa quanto segue:

- le segnalazioni, il più possibile circostanziate (al fine di consentire di effettuare le dovute verifiche) dovranno essere inoltrate, preferibilmente in via telematica, al RPCT dell’Agenzia, utilizzando l’indirizzo di posta elettronica dedicato:
adm.responsabile.anticorruzione@adm.gov.it;
- è opportuno che il segnalante precisi se ha già rivolto la stessa segnalazione ad altra Autorità legittimata a riceverla (Autorità giudiziaria, Corte dei conti o ANAC);
- eventuali segnalazioni riguardanti il RPCT, potranno essere inviate direttamente all’ANAC;

⁽⁷⁰⁾ cfr. Cass. pen., sez. V, n. 35792 del 21 maggio 2018 (si tratta del caso di un dipendente che, invocando l’art. 54-*bis*, aveva acquisito informazioni accedendo abusivamente a una banca dati della p.a.).

⁽⁷¹⁾ cfr. Delibera ANAC n. 469 del 9 giugno 2021 e successiva modifica per effetto del Comunicato del Presidente dell’Autorità del 21 luglio 2021.

- qualunque sia il mezzo di trasmissione prescelto dall'autore della segnalazione devono in ogni caso essere assicurati la tutela dell'anonimato del segnalante, il divieto di discriminazione nei suoi confronti e la sottrazione della segnalazione al diritto di accesso;
- a garanzia della tutela dell'anonimato dell'autore della segnalazione, presso la Direzione Internal Audit è istituito un protocollo riservato al quale sono autorizzati ad accedere il RPCT e un ristretto numero di collaboratori da questi all'uopo delegati^[72];
- il RPCT valuterà adeguatamente la segnalazione ricevuta e, dopo aver verificato la sussistenza dei requisiti essenziali contenuti nel co. 1 dell'art. 54-*bis* per poter accordare al segnalante le tutele ivi previste⁽⁷³⁾ entro quindici giorni lavorativi decorrenti dalla data di ricezione della segnalazione, provvederà a curarne la relativa istruttoria, acquisendo le necessarie informazioni o attivando le eventuali iniziative di controllo presso la struttura in cui si è verificato il fatto o presso altre strutture dell'Agenzia, con gli accorgimenti necessari a garantire la riservatezza del segnalante^[74]. Si rammenta che l'art. 8 D.P.R. 62/2013 pone in capo a ciascun dipendente un espresso obbligo di collaborazione con il RPCT. Al riguardo, si sottolinea che, durante l'intera fase dell'istruttoria, anche il contenuto della segnalazione, per quanto possibile, deve essere mantenuto riservato e che, nel caso in cui sia necessario acquisire elementi conoscitivi da soggetti interni o esterni all'amministrazione, potrà essere inoltrato il solo contenuto (o parte del contenuto) della segnalazione, espungendo qualsiasi riferimento dal quale sia possibile risalire, anche indirettamente, all'identità del segnalante;
- nel caso in cui, all'esito dell'istruttoria emergano elementi tali da prefigurare responsabilità di natura penale o contabile, in sede di trasmissione degli atti all'Autorità giudiziaria o alla Corte dei conti il RPCT dovrà evidenziare che si tratta di una segnalazione pervenuta da un soggetto cui l'ordinamento riconosce una tutela rafforzata della riservatezza ai sensi dell'art. 54-*bis* d.lgs. 165/2001;
- le segnalazioni anonime (che in ogni caso esulano dal campo di applicazione della normativa sul *whistleblower*, non trovando applicazione nella relativa trattazione le esigenze di tutela della riservatezza che contraddistinguono le segnalazioni rese ai sensi dell'art. 54-*bis* d.lgs. 165/2001) saranno prese in considerazione qualora si presentino adeguatamente circostanziate e rese con sufficiente dovizia di particolari; siano tali cioè da far concretamente emergere fatti e situazioni in relazione a contesti determinati. Diversamente, alle segnalazioni anonime generiche e prive di riferimenti specifici e/o elementi riscontrabili, non sarà dato seguito.

^[72] Si rammenta che, ai sensi dell' art. 1, co. 14, della legge 190/2012, la violazione da parte di dipendenti dell'Amministrazione delle misure di prevenzione della corruzione previste nel Piano di prevenzione della corruzione, ivi compresa la tutela del dipendente che segnala condotte illecite ai sensi dell'art. 54-bis, è sanzionabile sotto il profilo disciplinare.

⁽⁷³⁾ Per la valutazione dei suddetti requisiti, il RPCT utilizza i criteri indicati dall'ANAC nelle proprie Linee guida, e cioè:

- a) manifesta mancanza di interesse all'integrità della pubblica amministrazione;
- b) manifesta incompetenza dell'Autorità sulle questioni segnalate;
- c) manifesta infondatezza per l'assenza di elementi di fatto idonei a giustificare accertamenti;
- d) manifesta insussistenza dei presupposti di legge per l'esercizio dei poteri di vigilanza dell'Autorità;
- e) accertato contenuto generico della segnalazione di illecito tale da non consentire la comprensione dei fatti, ovvero segnalazione di illeciti corredata da documentazione non appropriata o inconferente;
- f) produzione di sola documentazione in assenza della segnalazione di condotte illecite o irregolarità;
- g) mancanza dei dati che costituiscono elementi essenziali della segnalazione di illeciti indicati al comma 2.

^[74] Il mancato svolgimento delle attività di verifica e analisi delle segnalazioni ricevute, accertato dall'ANAC all'esito di apposita istruttoria, comporta l'applicazione di una sanzione amministrativa pecuniaria da 10.000 a 50.000 euro nei confronti del responsabile dell'omissione (cfr. art. 54, comma 6 d.lgs. n. 165/2001).

2.3.7.10.2. LA TUTELA DELLA RISERVATEZZA DEL SEGNALANTE NELL'AMBITO DEL PROCEDIMENTO DISCIPLINARE

Premesso che la segnalazione è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti l. 241/1990, e successive modificazioni (art. 54-*bis*, comma 4, d.lgs. 165/2001) si rammenta che, ai sensi del novellato art. 54-*bis*, comma 3 d.lgs. 165/2001, l'amministrazione è tenuta a garantire la riservatezza del segnalante anche nell'ambito dell'eventuale procedimento disciplinare avviato nei confronti del segnalato.

La regola dettata dalla norma è l'assoluto riserbo da parte dell'amministrazione circa l'identità del segnalante.

In seguito alla recente modifica normativa, nell'ambito del procedimento disciplinare l'identità del segnalante non potrà mai essere rivelata se la contestazione dell'addebito disciplinare si fonda su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione, anche se conseguenti alla stessa.

Nel caso in cui, invece, la contestazione si fonda, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità del segnalante sia indispensabile per la difesa dell'incolpato, la segnalazione potrà essere utilizzata ai fini del procedimento disciplinare solo se il segnalante acconsente espressamente a rivelare la propria identità.

Sul punto, sulla scorta delle indicazioni contenute nelle richiamate linee guida ANAC e in attesa di nuove istruzioni da parte della stessa Autorità, si ritiene che la valutazione in ordine all'assoluta indispensabilità della conoscenza del nominativo del segnalante ai fini della difesa dell'incolpato debba essere rimessa al prudente apprezzamento del responsabile dell'Ufficio procedimenti disciplinari.

Si osserva che la norma richiamata, che non fornisce indicazioni circa i parametri generali da utilizzare ai fini della valutazione, sembra trovare applicazione solo a procedimento disciplinare avviato (e quindi dopo la notifica della contestazione disciplinare). È comunque opportuno che il responsabile dell'Ufficio procedimenti disciplinari venga a conoscenza del nominativo del segnalante solamente nel caso in cui quest'ultimo acconsenta a rendere nota la propria identità.

2.3.7.10.3. LE SEGNALAZIONI DI EVENTUALI DISCRIMINAZIONI NEI CONFRONTI DEL WHISTLEBLOWER

Come è previsto dal novellato primo comma dell'art. 54-*bis* d.lgs. 165/2001, l'eventuale adozione di misure ritenute ritorsive nei confronti del segnalante può essere comunicata all'ANAC dall'interessato o dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative. L'ANAC informa il Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri o gli altri organismi di garanzia o di disciplina per le attività e gli eventuali provvedimenti di competenza.

Inoltre, qualora nell'ambito della propria istruttoria, l'ANAC dovesse accertare l'adozione di misure discriminatorie, la suddetta Autorità, fermi restando gli altri profili di responsabilità, applica ai soggetti che hanno adottato tali misure una sanzione amministrativa pecuniaria da 5.000 a 30.000 euro.

Gli eventuali atti discriminatori o ritorsivi sono nulli e il segnalante che sia stato licenziato a motivo della segnalazione è reintegrato nel posto di lavoro ai sensi dell'articolo 2 d.lgs. 4 marzo 2015, n. 23.

Si richiama l'attenzione sul fatto che la norma prevede ora un'inversione dell'onere della prova, facendo carico all'amministrazione di dimostrare che le eventuali misure adottate nei confronti del segnalante non abbiano natura ritorsiva o discriminatoria ma siano motivate da ragioni estranee alla segnalazione stessa (cfr. art. 54-*bis*, comma 7 d.lgs. 165/2001).

2.3.7.10.4. ALTRE CATEGORIE DI SOGGETTI AI QUALI SONO ACCORDATE MISURE DI TUTELA ANALOGHE A QUELLE PREVISTE PER I DIPENDENTI PUBBLICI

Il legislatore ha esteso anche ai lavoratori e ai collaboratori delle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzino opere in favore dell'amministrazione le tutele previste per i dipendenti pubblici che segnalino o denunciino condotte illecite di cui siano venuti a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro.

Al riguardo, si osserva che, recependo un suggerimento contenuto nelle più volte richiamate linee guida ANAC in materia di *whistleblower*, l'Agenzia aveva già provveduto ad estendere ai propri collaboratori e consulenti (con qualsiasi tipologia di contratto o incarico), ai componenti degli organi di amministrazione e gestione e ai collaboratori, a qualsiasi titolo, di imprese fornitrici di beni o servizi che realizzano opere in favore dell'Agenzia, le stesse garanzie di riservatezza previste per il pubblico dipendente che segnali un illecito.¹⁷⁵¹

Pertanto, qualora taluno dei soggetti sopra indicati, (già destinatari degli obblighi di condotta previsti dal Codice di comportamento del personale dell'Agenzia, per quanto compatibili¹⁷⁶) segnali fatti illeciti di cui sia venuto a conoscenza in occasione e/o a causa dello svolgimento delle mansioni lavorative presso l'Agenzia, la segnalazione sarà trattata con le modalità precedentemente descritte.

2.3.8. LE MISURE SPECIFICHE DI CARATTERE “TRASVERSALE”

Come si è anticipato¹⁷⁷, oltre alle misure generali, sono state individuate alcune misure specifiche finalizzate al contenimento del rischio in specifici settori di attività (autorizzazioni e concessioni, contratti, procedimenti di controllo etc.) che, sulla base delle analisi svolte, risultano particolarmente “sensibili”. A tali settori di attività sono dedicati specifici *focus* nell'**allegato 1** al presente PIAO. Le misure previste per il contenimento del rischio, benché specifiche, vengono definite di carattere “trasversale”, in quanto applicabili a tutti gli uffici dell'Agenzia che gestiscono le medesime attività.

Dette misure, individuate sulla base di caratteristiche oggettive e valutazioni di contesto di carattere generale, dovranno, se del caso, essere affiancate dalle misure specifiche indicate nelle apposite schede (cfr. **allegato n. 2**), destinate a incidere su particolari e contestualizzate criticità individuate tramite l'auto-analisi organizzativa.

In questo caso, infatti, le risultanze delle analisi e delle valutazioni del rischio condotte a livello centrale, associate alle misure da adottare o adottabili in funzione di contenimento del rischio, costituiscono la base per la successiva attività di autovalutazione da parte di ciascun responsabile della singola unità organizzativa; costui, grazie alla conoscenza della specifica realtà dell'Ufficio, potrà individuare, oltre a eventuali rischi, o fattori abilitanti, ulteriori rispetto a quelli già identificati, anche la tipologia di misure di contenimento, nonché le relative modalità di attuazione più aderenti al contesto e, pertanto, più incisive e meglio attuabili.

2.3.9. LA TRASPARENZA

Nel presente paragrafo sono fornite indicazioni sull'organizzazione dei flussi informativi necessari a garantire l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati e dei documenti previsti dal d.lgs. n. 33/2013 sul sito istituzionale dell'Agenzia.

¹⁷⁵¹ Così come precisato dall'ANAC, l'estensione a dette categorie di soggetti delle tutele previste dall'art. 54-*bis* non implica l'estensione agli stessi anche delle forme di tutela contro le discriminazioni che il Dipartimento della funzione pubblica assicura ai pubblici dipendenti.

¹⁷⁶ cfr. Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli - Art. 1, comma 2.

¹⁷⁷ cfr. *supra* paragrafo “Il trattamento del rischio”.

La trasmissione delle informazioni oggetto di pubblicazione è strutturata sulla base dell'assetto organizzativo e del relativo riparto di competenze proprio dell'Agenzia.

Gli uffici che formano o detengono l'informazione da pubblicare ne devono curare la tempestiva comunicazione all'Ufficio Eventi e relazioni esterne – *Redazione web* - incardinato nella Direzione Generale, nel rispetto delle procedure stabilite, ai fini della pubblicazione sul sito istituzionale, avendo cura di specificare la cartella della sezione “*Amministrazione Trasparente*” all'interno della quale si richiede la pubblicazione con il relativo percorso⁽⁷⁸⁾.

L'aggiornamento di alcune delle informazioni contenute nella sotto-sezione ‘*Attività e procedimenti – Tipologie di procedimenti*’ (riferimenti degli uffici responsabili dei procedimenti e dei titolari del potere sostitutivo e relativi contatti), in considerazione della numerosità degli uffici nonché della frequenza delle variazioni, è affidato, per tutti i procedimenti di competenza, direttamente alle articolazioni territoriali dell'Agenzia. A tal proposito, è stato predisposto un apposito applicativo informatico per una più agevole consultazione dei dati d'interesse⁽⁷⁹⁾.

Tutti i documenti da pubblicare, salvo che non siano richiesti specifici formati da parte del legislatore, dall'ANAC o da altre Autorità, devono essere predisposti in formato *PDF/A*, i cui dati sono elaborabili e non possono essere invece utilizzati file *PDF* in formato immagine (con la scansione digitale di documenti cartacei).

È inoltre necessario provvedere ad eliminare dal corpo dei documenti predisposti appositamente per la pubblicazione, fin dalla loro formazione, eventuali dati non pubblicabili (categorie particolari di dati personali⁽⁸⁰⁾ o dati giudiziari) o altri dati personali non pertinenti rispetto alle finalità della pubblicazione (cfr. art. 7-*bis*, commi 3 e 4 d.lgs. n. 33/2013).

In conformità a quanto previsto all'art. 10, comma 1, d.lgs. n. 33/2013, nella tabella allegata (cfr. **Allegato n. 3**), per ciascuno degli obblighi riferiti all'Agenzia, sono indicati i dirigenti degli uffici responsabili, ai sensi dell'art. 43, comma 3 del d.lgs. n. 33/2013, della trasmissione dei documenti, delle informazioni e dei dati da pubblicare e i relativi tempi di aggiornamento.

Nella medesima tabella sono indicati i casi in cui non è possibile pubblicare i dati previsti dalla normativa in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali dell'Amministrazione.

Come noto, la normativa in vigore prevede⁽⁸¹⁾ che la mancata, incompleta o tardiva comunicazione delle informazioni e dei dati comporti responsabilità dirigenziali, disciplinari, sanzioni amministrative pecuniarie per casi specifici⁽⁸²⁾ e possano essere causa di responsabilità per danno all'immagine dell'Amministrazione.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, cui sono affidate anche le funzioni di Responsabile per la trasparenza svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando

⁽⁷⁸⁾ Il SAISA (Servizio autonomo interventi nel settore agricolo), che - in ragione della peculiarità delle materie trattate - ha sempre gestito autonomamente una specifica partizione del sito internet dell'Agenzia, provvede direttamente ad aggiornarla, informandone contestualmente anche l'Ufficio Eventi e relazioni esterne. Quest'ultimo valuterà l'opportunità di riprodurre le informazioni pubblicate nella sezione “*Amministrazione Trasparente*” o creare un apposito *link*.

⁽⁷⁹⁾ Per quanto concerne la gestione dell'anagrafica del singolo procedimento si richiama l'attenzione sul fatto che taluni campi possono essere aggiornati unicamente dai referenti delle Direzioni centrali abilitati alla gestione dell'anagrafica e, pertanto, la responsabilità del predetto aggiornamento risiede in capo alle strutture centrali.

⁽⁸⁰⁾ cfr. art. 9 Regolamento UE 2016/679.

⁽⁸¹⁾ cfr. art. 46 d.lgs. n. 33/2013.

⁽⁸²⁾ cfr. art. 47 d.lgs. n. 33/2013.

all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione⁽⁸³⁾.

Per lo svolgimento delle sue funzioni il RPCT si avvale dell'Ufficio trasparenza accesso e anticorruzione, collocato all'interno della Direzione internal audit e svolge, oltre a monitoraggi a campione in corso d'anno, una ricognizione con cadenza semestrale circa il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Per quanto concerne gli istituti dell'accesso civico e dell'accesso civico generalizzato, si rimanda alla delibera ANAC n. 1309/2016, alle circolari n. 2/2017 e n. 1/2019 del Dipartimento della Funzione pubblica e alla sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale nella quale sono pubblicate, in conformità alle indicazioni fornite dall'ANAC, le informazioni per consentire l'esercizio del diritto (moduli, responsabili e rimedi).

Rilevante è altresì la consultazione della giurisprudenza amministrativa in materia, tra le quali si evidenzia la recente sentenza *dell'Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato n. 10 del 2 aprile 2020* che, tra l'altro, ha approfondito il rapporto tra la disciplina del FOIA (art. 5 e 5-bis del d.lgs. n. 33/2013) e quella dell'accesso documentale di cui all'art. 22 e seguenti della L. n. 241/1990.

Inoltre, come valido ausilio per la gestione delle istruttorie in materia di accesso civico, si segnala il sito del Dipartimento Funzione Pubblica - [FOIA - Centro nazionale di competenza](https://foia.gov.it/) all'indirizzo web <https://foia.gov.it/>

In corso d'anno l'Agenzia ha provveduto a disciplinare le modalità di esercizio del diritto di accesso con apposito Regolamento relativo all'accesso documentale, civico semplice e civico generalizzato prevedendo, altresì, specifiche ipotesi di esclusione dell'accesso documentale e civico generalizzato.

Fermo restando che qualsiasi ufficio che detenga i dati o i documenti oggetto del FOIA è legittimato a gestire l'istanza, al fine di garantire una maggiore uniformità nella trattazione delle istanze e un adeguato livello di specializzazione, la ripartizione della competenza alla trattazione delle istanze è così strutturata:

- le direzioni territoriali trattano le istanze che riguardano dati o documenti attinenti ai rispettivi ambiti territoriali: nell'ambito delle direzioni territoriali sono incaricati della trattazione delle istanze FOIA i funzionari titolari di Posizione Organizzativa ad Elevata Responsabilità in materia di Anticorruzione, pianificazione e controllo di gestione che, in qualità di responsabili del procedimento, predispongono il provvedimento conclusivo di competenza del dirigente dell'Ufficio di supporto, previa istruttoria presso gli uffici che detengono i dati/ documenti richiesti;
- le direzioni centrali competenti per materia, trattano le istanze aventi ad oggetto dati o documenti dalle stesse detenuti e le istanze attinenti all'ambito nazionale oppure a più di una struttura territoriale; nell'ambito delle direzioni centrali, il dirigente di seconda fascia titolare dell'ufficio competente per materia, individua, per la trattazione delle istanze FOIA, il funzionario titolare di posizione organizzativa o incarico di responsabilità che, in qualità di responsabile del procedimento, predisponde il provvedimento finale previo espletamento della fase istruttoria;
- il S.A.I.S.A., tratta le istanze aventi a oggetto i dati o i documenti di competenza attinenti a più di una struttura territoriale. Il direttore del Servizio individua, fra le posizioni organizzative a disposizione, il funzionario responsabile del procedimento che predisponde, previa istruttoria, il provvedimento conclusivo a firma del direttore del Servizio.

⁽⁸³⁾ cfr. art. 43, comma 1 d.lgs. n. 33/2013.

Per una più efficiente organizzazione del processo concernente la gestione dell'accesso civico generalizzato, le sopraelencate strutture (centrali e territoriali) potranno individuare, con propri atti organizzativi interni, il personale incaricato di supportare i funzionari titolari di incarichi di responsabilità nella cura delle istanze di competenza, al fine di realizzare una rete di collaborazione con il RPCT e provvedere, infine, all'inserimento delle informazioni richieste nell'apposito registro informatizzato degli accessi civici.

Si sottolinea che la sopraindicata ripartizione di competenze costituisce un'indicazione organizzativa interna, rilevante unicamente ai fini dell'efficacia ed efficienza della gestione amministrativa del procedimento; da ciò consegue che, qualora l'istanza pervenga a una struttura diversa da quella prevista nel presente Piano, quest'ultima dovrà trasmetterla tempestivamente all'Ufficio competente, tenendo a mente che il termine procedimentale di 30 giorni decorre dalla data di acquisizione della domanda e non da quella della effettiva ricezione da parte dell'ufficio competente alla sua trattazione secondo le prescrizioni del presente Piano⁽⁸⁴⁾.

2.3.10. MONITORAGGIO E RIESAME

La verifica della corretta attuazione e dell'idoneità delle misure di trattamento del rischio necessita di una costante azione di monitoraggio.

Tale azione si articola su più livelli, tenuto conto che, per tutte le misure di trattamento del rischio sono stati individuati specifici indicatori di attuazione e i dirigenti responsabili della relativa verifica.

Ne consegue che i dirigenti delle singole strutture, oltre ad avere un ruolo determinante nell'identificazione delle misure di prevenzione che maggiormente si attagliano alla fisionomia dei processi di rispettiva competenza, svolgono una funzione fondamentale anche nella fase del monitoraggio sulla relativa attuazione, potendone concretamente valutare anche la sostenibilità e l'efficacia.

Dal canto suo il RPCT, al fine di verificare l'efficace attuazione delle misure di trattamento del rischio anticorruzione indicate nella presente sezione e la loro idoneità a soddisfare le esigenze di prevenzione della corruzione, cura annualmente la predisposizione di una reportistica dedicata da sottoporre alle strutture centrali e territoriali dell'Agenzia.

Le informazioni così raccolte consentono di individuare le eventuali criticità e di predisporre le conseguenti misure correttive, secondo una logica sequenziale e ciclica, finalizzata al continuo miglioramento del processo di gestione del rischio.

I risultati dell'attività di monitoraggio sono, in ogni caso, utilizzati per effettuare il riesame del sistema di prevenzione della corruzione nel suo complesso in occasione dell'aggiornamento annuale del PIAO, nonché riportati - in maniera sintetica - nella Relazione del Responsabile Anticorruzione, prevista dall'art. 1, comma 14, della legge 190/2012 e pubblicata sul sito istituzionale dell'Agenzia.

⁽⁸⁴⁾ Diverso è il caso delle domande di accesso civico generalizzato che richiedano dati o documenti non detenuti dall'Agenzia, ma da altra amministrazione. In questa ipotesi, l'ufficio che riceve l'istanza comunicherà la propria incompetenza e indicherà l'amministrazione presumibilmente detentrici dei dati, alla quale trasmettere la domanda. L'ufficio erroneamente contattato potrà scegliere anche di trasmettere direttamente l'istanza all'amministrazione competente facendo presente al richiedente, nella medesima comunicazione, che il termine procedimentale decorrerà dal momento della ricezione dell'istanza (così trasferita) da parte dell'amministrazione che effettivamente li detiene.

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Ai sensi dell'articolo 67 del D.Lgs. 300/1999, gli Organi dell'Agenzia sono: il Direttore dell'Agenzia; il Comitato di gestione e il Collegio dei revisori dei conti.

Per quanto concerne la nomina, il funzionamento e le competenze dei sopracitati organi si rimanda alla lettura degli articoli 6, 7, 8 e 9 dello [Statuto](#).

La struttura organizzativa dell'Agenzia è invece delineata all'interno del [Regolamento di amministrazione](#) che prevede Strutture di vertice generale, centrali e territoriali (interregionali, regionali e interprovinciale) come rappresentate nell'[organigramma](#) presente sul sito istituzionale.

L'articolazione interna delle strutture della Direzione Generale e delle Direzioni sono stabilite con provvedimento del Direttore dell'Agenzia, sentito il Comitato di gestione.

Le Direzioni interregionali, regionali e interprovinciale esercitano, nell'ambito della rispettiva competenza territoriale, e sulla base delle direttive diramate dalle strutture centrali, funzioni di programmazione, coordinamento e controllo nei confronti degli uffici locali, e svolgono attività operative di particolare rilevanza rispetto alle Linee di Indirizzo del Direttore dell'Agenzia, nei settori di competenza dell'Agenzia.

Le funzioni operative dell'Agenzia riconducibili al settore Accise, Dogane e Monopoli sono svolte da strutture locali di livello dirigenziale non generale che assicurano sul territorio di competenza le seguenti attività:

- a) la gestione dei servizi doganali, garantendo il rispetto della normativa tributaria ed extratributaria e di tutte le misure connesse agli scambi internazionali;
- b) la gestione delle concessioni e dei punti di raccolta del gioco, delle concessioni e delle autorizzazioni alla vendita dei tabacchi lavorati, degli altri prodotti da fumo e dei liquidi da inalazione ed il controllo dell'adempimento degli obblighi amministrativi e fiscali da parte dei soggetti vigilati e degli altri operatori del comparto;
- c) l'amministrazione dei tributi relativi alle competenze di cui al comma 1 assicurando in particolare l'accertamento e la riscossione delle entrate tributarie, il recupero delle somme dovute e non versate, l'irrogazione e la riscossione delle sanzioni, la gestione del contenzioso;
- d) il contrasto dell'evasione tributaria, degli illeciti extratributari, del gioco illegale, svolgendo, con il coordinamento gestionale della Direzione Antifrode, attività di prevenzione e repressione sia di autonoma iniziativa o su delega dell'Autorità giudiziaria, sia in collaborazione con le altre Amministrazioni, la Guardia di Finanza e le altre forze di polizia;
- e) l'assistenza agli utenti, assicurando l'efficiente attività delle relazioni con il pubblico.

L'attivazione e l'articolazione degli Uffici nonché le modalità di svolgimento delle funzioni operative sono determinate con provvedimento del Direttore dell'Agenzia, sentito il Direttore della Direzione di competenza.

3.2. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE

Nel 2022 il Comitato di gestione, con la [Delibera 440/2022](#) ha approvato il nuovo Regolamento di amministrazione che, tra le altre novità, ha previsto, nell'ambito delle Direzioni di diretto riporto del Direttore dell'Agenzia, l'introduzione delle Direzioni Centro Territorio; in questa nuova veste, le Direzioni Antifrode e Internal audit rinforzeranno la funzione di coordinamento degli uffici territoriali anche mediante azioni dirette.

Oltre all'evoluzione del modello centro-territorio sono in programma due importanti modifiche dell'assetto organizzativo: la prima è l'intenzione di incrementare la regionalizzazione delle Direzioni Territoriali favorendo un maggior presidio territoriale, la seconda è l'unificazione degli uffici operativi (Uffici delle Dogane e Uffici dei Monopoli) che assumeranno la denominazione di Uffici ADM (Uffici delle Accise, Dogane e Monopoli). I nuovi uffici assorbiranno le competenze operative prima suddivise nelle due diverse tipologie di Uffici.

3.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

3.3.1. PREMessa

L'Agenzia, nel periodo dell'emergenza sanitaria da COVID – 2019, ha tempestivamente dato piena attuazione alle disposizioni emanate dall'Autorità governativa in tema di lavoro agile quale misura per la prevenzione e il contenimento della diffusione del coronavirus 2019.

Si è, quindi, provveduto ad individuare il lavoro agile come modalità prevalente per lo svolgimento della prestazione lavorativa. L'articolo 87 del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, ha introdotto la possibilità di ricorrere al lavoro agile anche in assenza degli accordi individuali prescritti dalla normativa vigente e mediante l'assolvimento in via telematica degli obblighi di informativa. In particolare, tale disposizione ha inizialmente stabilito che fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019 - ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione - il lavoro agile fosse una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni che, conseguentemente, erano tenute a limitare la presenza del personale nei luoghi di lavoro per assicurare esclusivamente le attività indifferibili e da svolgere necessariamente in presenza.

Successivamente, l'art. 263 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito dalla legge 17 luglio 2020 a parziale modifica e integrazione della predetta norma, ha disposto che le pubbliche amministrazioni, fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021 (termine così prorogato da ultimo dall'art. 11 bis del decreto legge 22 aprile 2021, n. 52), in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, fossero chiamate a organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata con l'utenza, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui alla lettera b) del comma 1 del medesimo articolo 87, e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti ai cittadini e alle imprese avvenisse con regolarità, continuità ed efficienza nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Sulla base delle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica (circolare n. 3 del 24 luglio 2020), l'Agenzia ha effettuato un'accurata analisi delle attività in essere all'interno dell'organizzazione, il cui esito ha condotto alla mappatura delle attività da svolgere in presenza elaborata con il confronto di tutte le Strutture Territoriali. La LIUA prot. n. 280220/RU del 13/08/2020, attualmente in vigore, ha disposto, in applicazione della circolare n. 3 sopra citata, le attività che in base alla rilevazione effettuata dovranno essere assicurate necessariamente in presenza.

Nella fase successiva all'emergenza sanitaria, il DPCM del 23 settembre 2021 ha disposto che a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche tornasse ad essere quella svolta in presenza, nel rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio da Covid-19.

Le modalità per il rientro al lavoro dei dipendenti pubblici sono state disciplinate con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione (DMPA) 8 ottobre 2021, che ha previsto che l'accesso al lavoro in modalità agile, ove consentito a legislazione vigente, possa essere autorizzato esclusivamente nel rispetto di una serie di condizioni, tra le quali figurano l'adeguata rotazione del personale e la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa da rendersi in presenza.

Tenuto conto delle prescrizioni recate dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 23 settembre 2021 nonché dal DMPA 8 ottobre 2021, con LIUA – DGEN prot. n. 429496 del 16 novembre 2021, l'Agenzia ha individuato condizioni e modalità per l'accesso al lavoro agile da parte del personale, nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Con LIUA - DGEN prot. 143161/RU del 31 marzo 2022, sono state fornite nuove indicazioni operative sul lavoro agile a seguito dell'adozione delle linee guida di cui all'art. 1, comma 6, del DMPA dell'8 ottobre 2021 nonché della cessazione dal 31 marzo 2022 dello stato di emergenza epidemiologica previsto dal decreto legge 24 dicembre 2021 n. 221, convertito dalla legge 18 febbraio 2022, n. 11, fino alla attuazione degli istituti previsti dalla contrattazione collettiva e comunque non oltre il 30 giugno 2022.

Con LIUA – DGEN prot. 192754/RU del 5 maggio 2022, è stato esteso l'accesso a tale modalità lavorativa, su richiesta e previa sottoscrizione dell'accordo individuale, di cui all'articolo 18, comma 1 della Legge 22 maggio 2017, n. 81, a dirigenti, titolari di POER, PO e IdR, ove qualificabili come lavoratori fragili ai sensi dell'articolo 26, comma 2, del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla Legge 24 aprile 2020, n. 27, e dell'articolo 83 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34.

Come noto, in data 9 maggio 2022 è stato firmato il nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro – Comparto Funzioni Centrali – 2019/2021 il quale disciplina al Titolo V oltre al lavoro da remoto anche il lavoro agile definendolo come *“una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per i processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità”*.

Con LIUA – DGEN prot. 270538/RU del 22 giugno 2022, alla luce delle novità introdotte dal nuovo CCNL 2019-2021, per consentire la definizione di una regolamentazione ordinaria degli istituti del lavoro agile e del lavoro da remoto, sono state prorogate le misure adottate in materia fino al 31 ottobre 2022, successivamente ulteriormente prorogate sino al 31 dicembre 2022 con LIUA – DGEN prot. 491942/RU del 27 ottobre 2022 e fino al 31 marzo 2023 con nota della Direzione Generale prot. N. 590904/RU del 20 dicembre 2022.

In coerenza con quanto stabilito nel PNRR, il processo di innovazione e modernizzazione delle Amministrazioni Pubbliche è attualmente in corso, riconoscendo una particolare rilevanza alla digitalizzazione ed ai nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

Per quanto concerne l'anno 2022, presso l'Agenzia hanno prestatato attività lavorativa in modalità agile per almeno una giornata n. 5.277 dipendenti, pari al 52,05% del personale in servizio nell'anno di riferimento come mostrato nella successiva tabella.

Indicatori	Totale anno 2022
Numero dipendenti che hanno prestato attività lavorativa in modalità agile per almeno una giornata	5.277
Personale in servizio al 31.10.2022 **	10.138
Percentuale dei dipendenti che hanno prestato lavoro agile	52,05%

** Il dato si riferisce al personale dell'Agenzia, escluso il personale ADM in comando/fuori ruolo presso altre amministrazioni e comprende il personale di altre amministrazioni in posizione di comando presso ADM.

Nel medesimo anno presso l'Agenzia sono state effettuate in modalità agile n. 1.526.604 ore di lavoro, pari al 12,38% delle ore lavorate complessivamente, a qualsivoglia titolo come evidenziato nella sottostante tabella.

Distribuzione delle ore lavorate in presenza e in smart working (Gen-Ott 2022)

Struttura sede di servizio	Anno 2022		
	N. ore lavorate	N. ore lavorate in presenza	N. ore lavorate in smart working
Direzioni Centrali	1.550.050	1.232.157	317.893
Direzioni Territoriali	10.782.838	9.574.127	1.208.711
TOTALE 2022	12.932.888	10.806.284	1.526.604
%		87,62%	12,38%

Si rappresenta che l'Agenzia, anche in considerazione dell'approssimarsi della cessazione dello stato di emergenza, a inizio marzo 2022, ha adottato apposito disciplinare ed ha attribuito n. 30 postazioni di telelavoro domiciliare da destinare, in via sperimentale, al personale in servizio presso la Direzione Generale, le Direzioni Centrali e le Direzioni Territoriali, anche in part-time e in comando/distacco. Tale scelta gestionale è stata adottata, tra l'altro, al fine di avvalersi, in maniera stabile e continuativa, di professionalità caratterizzate da particolari situazioni personali e familiari e, in quanto tali, altrimenti non disponibili o disponibili in limiti temporali inferiori, così conseguendo un evidente recupero di efficienza.

Altra forma di lavoro da remoto, come il *coworking*, già attivato in via sperimentale nel periodo dell'emergenza sanitaria, sarà impiegato, in alternativa agli altri istituti di lavoro a distanza, nell'ambito delle disponibilità delle sedi degli Uffici di ADM.

3.3.2. MODALITÀ ATTUATIVE - RAPPORTO DI LAVORO

L'intervenuta adozione delle menzionate linee guida di cui all'art. 1, comma 6, del DMPA dell'8 ottobre 2021 nonché la cessazione a decorrere dal 31 marzo 2022 dello stato di emergenza epidemiologica, previsto dal decreto legge 24 dicembre 2021 n. 221, convertito dalla legge 18 febbraio 2022, n. 11, hanno imposto di effettuare una rivalutazione delle condizioni e modalità di accesso alla prestazione lavorativa in modalità agile per i dipendenti dell'Agenzia, nell'ottica di una adeguata attuazione dell'istituto.

Ciò posto, dal 1° aprile 2022, con il superamento del lavoro agile emergenziale e delle correlate disposizioni che ne hanno disciplinato l'applicazione, si è entrati in una dimensione ordinaria di applicazione dell'istituto.

Come detto, con LIUA n. 143161/RU del 31 marzo 2022, l'Agenzia, tenuto conto delle funzioni di polizia giudiziaria e tributaria ordinariamente svolte dai propri dipendenti, ha fornito nuove indicazioni operative sul lavoro agile in considerazione del mutato contesto normativo/epidemiologico di riferimento. Mentre con LIUA – DGEN prot. 192754/RU del 5 maggio 2022, è stato esteso l'accesso a tale modalità lavorativa, su richiesta e previa sottoscrizione

dell'accordo individuale, di cui all'articolo 18, comma 1 della Legge 22 maggio 2017, n. 81, a dirigenti, titolari di POER, PO e IdR, ove qualificabili come lavoratori fragili ai sensi dell'articolo 26, comma 2, del decreto legge 17 marzo 202, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla Legge 24 aprile 202, n. 27, e dell'articolo 83 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34.

In particolare, la predetta LIUA, nella fase transitoria connessa alla definizione della Contrattazione Collettiva e del PIAO, regolamentata dal regime previgente all'epidemia pandemica di cui all'art. 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124 e all'art. 18 della legge 22 maggio 2017 n. 81 e con le successive LIUA – DGEN (prot. 192754/RU del 5 maggio 2022, LIUA – DGEN prot. 270538/RU del 22 giugno 2022 e LIUA – DGEN prot. 491942/RU del 27 ottobre 2022) è stato previsto per i dipendenti dell'Agenzia la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile – previa sottoscrizione di apposito accordo individuale ai sensi dell'art. 18, comma 1, della legge n. 81/2017 – per 6 giornate al mese (8 in presenza delle specifiche e comprovate esigenze personali individuate nell'ambito della precedente LIUA prot. 429496/RU del 16 novembre 2021), fermo restando lo svolgimento prevalente dell'attività lavorativa in presenza nella settimana.

Le LIUA in parola hanno inoltre previsto che i lavoratori fragili (compresi dirigenti, titolari di POER, PO e IdR ove qualificabili come lavoratori fragili ai sensi dell'articolo 26, comma 2, del decreto legge 17 marzo 202, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla Legge 24 aprile 202, n. 27, e dell'articolo 83 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34) ai sensi dell'articolo 26, comma 2, del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, e dell'articolo 83 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, nonché i lavoratori conviventi con soggetti in condizione di handicap grave ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, fruitori dei benefici previsti dalla normativa vigente in quanto referenti unici, possano continuare a svolgere la prestazione lavorativa ordinariamente in modalità agile fino al 30 giugno 2022, anche attraverso l'adibizione a diversa mansione.

Presupposto necessario perché il dipendente possa essere autorizzato a svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile è che l'attività lavorativa non rientri nel novero di quelle da svolgere necessariamente in presenza elencate nella richiamata LIUA n. 280220/RU del 13 agosto 2020.

L'accordo individuale reca puntuale indicazione delle giornate nelle quali il dipendente lavora in modalità agile e in presenza nella sede di servizio nonché delle fasce orarie di contattabilità, in misura non superiore all'orario medio giornaliero di lavoro.

Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non trovano applicazione le disposizioni di legge e contrattuali in materia di lavoro straordinario/supplementare, trasferte, lavoro disagiato, lavoro svolto in condizioni di rischio e non è prevista l'erogazione del buono pasto.

3.3.3. SOGGETTI COINVOLTI: RESPONSABILI, STRUTTURE, ORGANI

Come previsto nelle Linee guida dal Dipartimento della funzione pubblica, i contenuti relativi alla programmazione e il monitoraggio degli obiettivi del rapporto di lavoro in modalità agile, sono affidati ai Responsabili (Dirigenti, funzionari con incarichi di responsabilità) quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Ad essi si chiede *“la capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati”*.

I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Anche nella fase post emergenziale il lavoro agile è oggetto di intesa tra il dipendente e il dirigente con obbligo di documentare l'attività svolta mediante la predisposizione di un report, trasmesso anche via email, al/alla responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza, secondo la cadenza concordata (giornaliera, settimanale o mensile). Tale strumento di rendicontazione e monitoraggio, descrittivo dell'attività espletata dal personale in modalità agile, consente la verifica dei risultati raggiunti in linea con gli obiettivi assegnati dal/la responsabile dell'unità organizzativa.

Ruolo decisivo per il buon andamento dell'attività da remoto è quello svolto dai dirigenti nell'attività di pianificazione e monitoraggio delle attività svolte in lavoro agile e nel processo di allineamento con il Sistema di Misurazione e valutazione della performance in coerenza con gli obiettivi dirigenziali di attuazione del lavoro agile.

Nell'ambito delle attività poste in essere al fine di monitorare la corretta applicazione dell'istituto in argomento, il ruolo centrale di coordinamento è svolto dalla Direzione Personale che può fungere da cabina di regia del processo di cambiamento.

3.3.4. PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2023-2025

Pur nella consapevolezza che l'esperienza maturata durante la fase emergenziale costituisce valido e imprescindibile *background* non solo culturale ma anche e soprattutto operativo, la programmazione relativa allo sviluppo del lavoro agile per il triennio 2023-2025 non può non tenere conto del ritorno alla normalità, in ragione del mutato contesto normativo ed epidemiologico e, in particolare, dalla necessità di assicurare le attività istituzionali da svolgere in presenza definite dall'Agenzia con la citata LIUA del 13/8/2020.

Il ricorso al lavoro agile in tale nuova realtà dovrà essere effettuato in maniera graduale, attraverso l'applicazione dell'istituto ordinariamente disciplinato dalla legge n. 124 del 2015, dalla legge n. 81 del 2017, nonché dalle disposizioni previste dal Titolo V recante "*Lavoro a distanza*", Capo I "*Lavoro agile*", articoli da 36 a 40 del CCNL del Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 sottoscritto in data 9 maggio 2022.

I fattori trainanti sui quali si intende puntare sono: il miglioramento della struttura organizzativa, la valorizzazione professionale del personale con particolare riferimento alle competenze digitali nonché l'innovazione delle infrastrutture tecnologiche e degli spazi.

La progressiva riduzione delle presenze fisiche negli uffici, consentirà di razionalizzare e ridurre gli spazi oggi in uso, realizzando conseguentemente significative economie di gestione.

Il cambio culturale a cui si è accennato sopra consiste soprattutto nel fatto che, anche nello svolgimento del lavoro in modalità agile, quello che assume rilievo sono i risultati conseguiti.

La valutazione delle prestazioni rese dal dipendente, anche in modalità agile, è effettuata nel rispetto dei criteri e delle procedure previsti dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

Inoltre, dal momento che la presenza del personale potrà avvenire a rotazione e previa programmazione, potrà essere riconsiderato il concetto di postazione di lavoro individuale, con la relativa dotazione informatica. Tuttavia, la progettazione di un nuovo modello di Ufficio che tenga conto dell'impatto del lavoro agile e ridefinisca gli spazi e gli ambienti di lavoro richiede tempi medio-lunghi.

Infine, in ottemperanza alla volontà del Legislatore, l'Agenzia, sia nell'adottare nuovi strumenti tecnologici che nell'incrementare quelli esistenti, ha sempre posto attenzione nel garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate e visionate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità da remoto.

Di seguito sono descritti gli indicatori quantitativi, qualitativi e di efficienza finalizzati a misurare l'attuazione dell'istituto, il livello di soddisfazione del personale in lavoro agile nonché gli effetti sulle assenze dal servizio nell'arco di un triennio.

Indicatori quantitativi	2022	2023	2024	2025
% lavoratori agili effettivi	39%*			
n. giornate lavoro agile mensili **	6/8	***	***	***

* Al 30 aprile 2022

** il dato inserito per l'anno 2022 è quello applicato sulla base della LIUA n. 143161/RU del 31 marzo 2022.

*** Il dato sarà determinato previo confronto con le OO.SS.

Indicatore qualitativo	2022	2023	2024	2025
Livello di soddisfazione del personale nell'utilizzo del lavoro agile da registrarsi mediante monitoraggio <i>bottom-up</i>	Somministrazione del questionario già predisposto a tutto il personale	Analisi degli esiti della rilevazione		

Indicatore di efficienza	2022	2023	2024	2025
Diminuzione delle assenze rispetto al 2019***				

*** a consuntivo

A seguito della somministrazione del questionario sul lavoro agile nel corso dell'anno 2022 la percezione scaturita dall'esperienza vissuta nell'espletamento di tale modalità lavorativa, evidenzia che non ci sono state difficoltà (o ce ne sono state poche/alcune) nell'accesso al VAPP e mantenimento del collegamento, nell'accesso agli applicativi disponibili nella rete intranet e nell'accesso alle caselle condivise. L'esperienza del lavoro agile è valutata positivamente rispetto: all'efficienza lavorativa, all'organizzazione del lavoro, alla capacità di raggiungere gli obiettivi, alla gestione dei tempi di lavoro, al confort degli spazi di lavoro, alla capacità di prendere decisioni e risolvere problemi.

L'Agenzia seguita ad investire risorse per mettere a disposizione del personale le necessarie infrastrutture tecnologiche e dotazioni individuali a supporto del lavoro agile rispettando la piena *compliance* con le disposizioni contrattuali e garantendo i requisiti di "Salute digitale".

Pertanto, coerentemente con la digitalizzazione e l'implementazione dei processi relativi all'efficientamento delle attività istituzionali e dei servizi erogati da remoto, l'Agenzia prosegue gli investimenti per adeguare hardware e infrastrutture digitali. Tale adeguamento riserva particolare attenzione alla sicurezza by design dei sistemi e alla virtualizzazione della postazione di lavoro con il passaggio alla VDI (ADM VM), alla sistematica sostituzione dei pc desktop obsoleti con pc portatili e docking station e all'adozione di stampanti centralizzate ad alta produttività.

Inoltre, nello specifico interesse di assicurare la necessaria sicurezza e riservatezza delle informazioni trattate e visionate dal lavoratore agile, tutti gli accessi dall'esterno agli applicativi, alle banche dati e agli strumenti di *collaboration* avvengono tramite un robusto sistema di *Virtual Private Network*.

Prosegue la promozione di percorsi formativi per dare al personale le competenze digitali indispensabili per migliorare l'utilizzo dei nuovi dispositivi, delle piattaforme di *office automation* e di tutti i sistemi informatici adottati, sviluppando al contempo una solida consapevolezza delle criticità di *cyber security* e una maggiore maturità nella pratica dei processi di *project management*.

L'agenzia mantiene gli indicatori di performance relativi alla Salute digitale individuati nel precedente Programma triennale di sviluppo del lavoro agile i cui valori sono stati aggiornati al 2022 e riportati nella seguente tabella:

Indicatori	Baseline (2022)	Fase sviluppo intermedio (2023)	Fase sviluppo avanzato (2024-2025)
n. di pc portatili forniti da ADM per lavoro agile	6470	7100	9000
% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati forniti da ADM	20%	24%	28%
% di lavoratori agili dotati di kit per la firma digitale da ADM	16%	20%	30%
% Processi digitalizzati	91%	93%	100%
% Servizi digitalizzati	86%	90%	100%

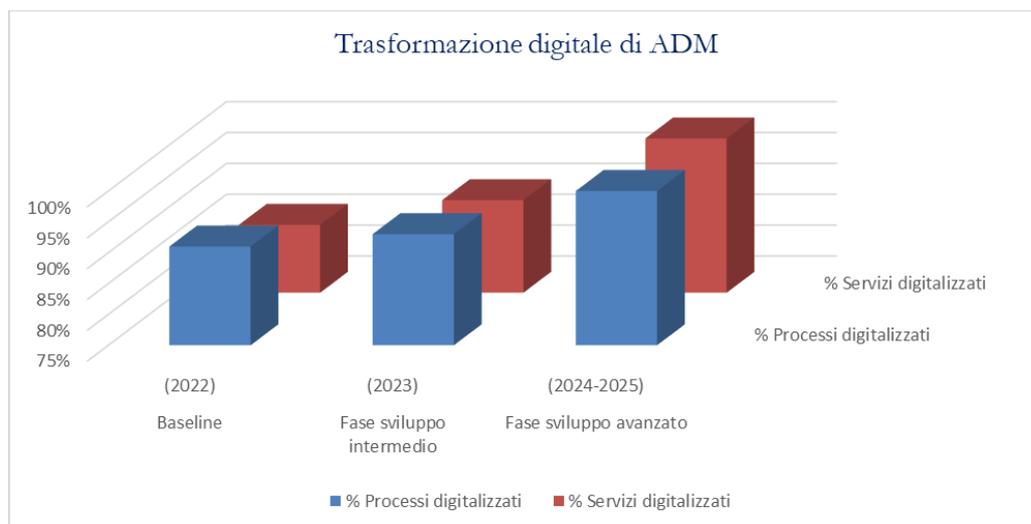
Nel 2022 è proseguito l'approvvigionamento di personal computer portatili per sostituire l'asset che viene via via dismesso – costituito per lo più da *pc desktop* – e per garantire la piena idoneità allo svolgimento delle attività istituzionali in modalità agile anche alla luce di nuove assunzioni di personale. Resta pertanto fermo l'obiettivo di dotare il 100% dei lavoratori agili di un pc portatile probabilmente sin dal 2024 e comunque non oltre il 2025.

Considerato il minor ricorso al lavoro agile, in termini assoluti, rispetto al periodo emergenziale, le abilitazioni per l'accesso ai sistemi per lo svolgimento delle attività lavorative da remoto, si assesteranno nel 2023 a circa 8000 per mantenersi nel biennio successivo ad un livello comunque proporzionale al numero di dipendenti con mansioni compatibili con lo *smart working* anche alla luce di eventuali novazioni normative.

La percentuale di lavoratori dotati, in via esclusiva o complementare, di dispositivi e traffico dati forniti dall'Agenzia, si attesta intorno al 20% nel 2022 e si prevede che non possa crescere di molto negli anni successivi anche a causa della crisi negli approvvigionamenti della componentistica che ha caratterizzato nell'ultimo anno lo specifico settore di mercato. Al 31 dicembre 2022 risultano censiti complessivamente circa 3000 dispositivi in dotazione al personale. Al riguardo, i dipendenti dell'Agenzia possono contare su **1.300** iPad con SIM, **812** router mobili con SIM e circa **1.150** smartphone.

I kit per la firma digitale abilitati sono attualmente **1.499** ed è prevista la fornitura di ulteriori **1.000** firme remote nel corso del prossimo anno. Di fatto, risultano abilitati tutti i lavoratori dotati di poteri di firma, ovverosia dirigenti, sostituti, funzionari con responsabilità nel contenzioso, nella liquidazione e pagamento degli stipendi, nella fatturazione elettronica, nei contratti, negli acquisti e in qualsiasi processo che ne giustifichi l'adozione.

Infine, le percentuali di trasformazione digitale dei processi e servizi, rispetto a quelli effettivamente digitalizzabili, hanno raggiunto nel corso del 2022, rispettivamente, il 91% e l'86%. L'obiettivo importante dell'Agenzia è quello di trasformare il 100% dei processi e servizi digitalizzabili entro il 2025, restando implicito un altro obiettivo sfidante che vede l'Agenzia a lungo termine adottare esclusivamente processi e servizi nativi digitali, liberando così risorse impegnate a trasformare processi fondati sulla carta (spesso poco idonei ad essere digitalizzati) per destinarle alla vera e propria innovazione.



3.4. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

3.4.1. INTRODUZIONE

Il presente Piano triennale dei fabbisogni di personale è il documento redatto in applicazione delle disposizioni di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e delle linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter dello stesso decreto legislativo, come modificato dal decreto legge n. 36 del 30 aprile 2022, ed è lo strumento strategico adottato, in coerenza con l'attività di programmazione complessivamente intesa, al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili e perseguire obiettivi di *performance* organizzativa.

Il combinato disposto del citato articolo 6 e dell'articolo 35, comma 4, del predetto decreto legislativo, il quale prevede che *“le determinazioni relative all'avvio di procedure di reclutamento sono adottate... sulla base del piano triennale dei fabbisogni approvato ai sensi dell'articolo 6, comma 4”*, attribuisce a tale documento il carattere di *atto presupposto* rispetto alle procedure di acquisizione di personale.

3.4.2. VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 ha modificato significativamente il tradizionale concetto di dotazione organica. Essa non va più determinata esclusivamente in termini di unità di personale, ma si sostanzia in un valore finanziario - detto *“spesa potenziale massima sostenibile”* - che non può essere in alcun modo superato. La spesa per il personale in servizio, dunque, sommata a quella derivante dalle facoltà assunzionali consentite a legislazione vigente (comprese quelle previste dalle leggi speciali), dovrà essere contenuta nel limite della spesa potenziale massima.

L'Agenzia può, in sede di stesura del PTFP, procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione stessa, ovvero il rispetto della spesa potenziale massima di cui sopra.

Il valore finanziario di spesa potenziale massima già rideterminato in sede di adozione del PTFP 2022-2024, per effetto del rinnovo del CCNL del Comparto funzioni centrali (2019-2021), in **euro 433.030.618,00**, è aggiornato con la presente pianificazione in euro **445.272.480** in applicazione del nuovo sistema classificatorio previsto dal predetto CCNL e tenuto conto dell'aumento di 3 unità della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia di cui si riferisce nel paragrafo seguente. La sua composizione è specificata nella tabella che segue.

Determinazione del valore finanziario di spesa potenziale massima dal 1° novembre 2022 in applicazione del nuovo sistema classificatorio				
Qualifica	D.O. ADM	Costo pro-capite (stipendio tabellare CCNL Funzioni centrali 2019-2021 + differenz. Art. 52 + IVC) posizione economica di ingresso (*)	Costo pro-capite delle posizioni economiche di accesso dall'esterno (**)	Costo della D.O. ADM
	A	B	C	D= (A*C)
I Fascia (***)	26	€ 81.074	€ 81.074	€ 2.107.924
II Fascia	242	€ 63.383	€ 63.383	€ 15.338.686
Totale Dirigenti	268			€ 17.446.610
Area Funzionari	6.990	€ 35.710	€ 35.710	€ 249.612.900
Area Assistenti	5.380	valore medio tra ex F1 + ex F3	€ 32.035	€ 172.348.300
Area Operatori	210	€ 27.927	€ 27.927	€ 5.864.670
Totale Aree	12.580			€ 427.825.870

Valore finanziario di spesa potenziale massima	€ 445.272.480
---	----------------------

(*) Gli importi sono comprensivi del rateo della 13a mensilità e indicati al lordo degli oneri riflessi a carico dell'Agenzia.
(**) Per l'area assistenti è stato considerato il trattamento economico risultante dalla media del medesimo trattamento previsto per le posizioni economiche di accesso dall'esterno (ex II-F1 e ex II-F3).
(***) In applicazione dell'articolo 23-quinquies, comma 1-quater, del D.L. 95 del 6 luglio 2012, la dotazione organica dei dirigenti di prima fascia dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli è aumentata di 3 unità. Pertanto la DO è rideterminata in 26 unità.

3.4.3. DOTAZIONE ORGANICA (D.O.)

La dotazione organica del personale dirigenziale è determinata dall'articolo 8 del Regolamento di amministrazione in 265 unità, di cui 23 di livello generale e 242 di livello non generale. L'articolo 16-bis, comma 1, del decreto legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, aumenta di 3 unità la dotazione organica dei dirigenti di prima fascia portandola a 26 unità.

La dotazione organica del personale non dirigenziale – in base alla delibera del Comitato di Gestione n. 321 del 27 ottobre 2016 - è pari a **12.580** unità, così ripartite tra aree funzionali: 6.990 unità di terza area, 5.380 di seconda area e 210 di prima. Sul piano geografico, la dotazione è stata così distribuita⁽⁸⁵⁾: 1.510 unità sono state assegnate alle strutture centrali, 9.080 alle strutture territoriali dell'area dogane e 1.990 alle strutture territoriali dell'area monopoli.

⁽⁸⁵⁾ Determinazione del Direttore dell'Agenzia prot. 25020/RI del 27 ottobre 2016.

3.4.4. CONSISTENZA DEL PERSONALE

3.4.4.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE

La consistenza del personale di qualifica dirigenziale prevista al 31 dicembre 2022 è pari a 185 unità, di cui 17 di prima fascia e 168 di seconda fascia, di cui 73 con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001. Si riscontra quindi una carenza rispetto al totale delle posizioni istituite pari a 83 unità di personale (circa il 30%).

Considerando che nell'arco del triennio 2023-2025 sono previste 80 uscite di personale di qualifica dirigenziale, di cui 74 nel 2023, 3 nel 2024 e 3 nel 2025, a fine triennio la carenza del personale di qualifica dirigenziale, in assenza di politiche di acquisizione, salirebbe a circa il 60%.

3.4.4.2. PERSONALE DELLE AREE

La consistenza del personale appartenente alle aree prevista al 31 dicembre 2022 è pari a 9.577 unità, di cui 5.834 funzionari, 3.693 assistenti e 50 operatori. Emerge quindi una carenza, rispetto alla dotazione organica (12.580 unità), di 3.003 unità di personale, che corrisponde a una carenza media pari a quasi il 24%.

Nell'arco del triennio di riferimento sono stimate circa 1.620 cessazioni di unità appartenenti alle aree, di cui 591 nel 2023, 520 nel 2024 e 509 nel 2025. A fine triennio la carenza del personale di qualifica non dirigenziale, in assenza di politiche di acquisizione, si attesterebbe a oltre il 37% rispetto al totale della dotazione organica.

Il presente Piano definisce, pertanto, il quadro generale delle esigenze organizzative e illustra nello specifico gli interventi e le iniziative che l'Agenzia porrà in essere al fine di assicurare un efficiente ed efficace funzionamento delle strutture organizzative e una ottimale realizzazione dei compiti istituzionali assegnati, anche con riferimento agli obiettivi previsti nei programmi di indirizzo politico.

3.4.5. FABBISOGNO DI PERSONALE

Tenuto conto dell'evoluzione incrementale delle competenze attribuite all'Agenzia nell'ultimo decennio dalle norme di settore, coincisa con la definizione di importanti missioni ed obiettivi sfidanti di contrasto alle frodi e alle criminalità organizzate, sono attualmente al vaglio dei competenti Organi, due proposte normative finalizzate ad incrementare la dotazione organica rispettivamente dei dirigenti di prima fascia a 30 unità e del personale non dirigenziale a 18.000 unità al fine di adeguarla al fabbisogno necessario all'assolvimento dei compiti istituzionali.

Per quel che concerne il personale delle aree, le ulteriori unità, nei limiti della dotazione organica eventualmente rideterminata, saranno reclutate a seguito di nuove procedure concorsuali per le quali si dovrà far riferimento a facoltà assunzionali aggiuntive rispetto a quelle ordinarie già maturate sulla base della normativa vigente.

3.4.6. STRATEGIE DI ACQUISIZIONE

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

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

Sul piano strettamente interno, dovranno continuare il proprio corso sia il processo di riorganizzazione, sia l'analisi e la semplificazione di processi e procedure, al fine di potenziare l'efficacia dell'azione amministrativa e di garantire l'approdo a un modello organizzativo più rispondente alle attuali esigenze di questa Amministrazione.

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

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

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

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

Il decreto legge ha, infatti, limitato le acquisizioni di personale in posizione di comando o di distacco, consentendole nel limite del 25 per cento dei posti non coperti all'esito delle procedure di mobilità. Per queste ultime è inoltre previsto, a decorrere dal 1° luglio 2022, l'obbligo di pubblicazione dei relativi bandi sul Portale del Reclutamento InPA, gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che consentirà l'acquisizione delle candidature da parte del personale interessato. Il medesimo obbligo di pubblicazione vige, dal 1° novembre 2022, anche per l'indizione di bandi di concorso pubblico.

3.4.6.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE

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

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

Nel 2023 è previsto l'ingresso di 40 dirigenti di seconda fascia vincitori di concorso pubblico (indetto dall'Agenzia con determinazione direttoriale prot. 141208 RU del 5 novembre 2021) e si procederà allo scorrimento, ove consentito, della relativa graduatoria per ulteriori 40 unità. Per il 2023 si prevede, inoltre, l'acquisizione di ulteriori 35 dirigenti di seconda fascia mediante l'espletamento di procedura concorsuale o mediante apposite procedure comparative.

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

Al fine di fronteggiare le carenze di dirigenti di livello generale nonché nel caso di mancata realizzazione degli ingressi per concorso di dirigenti di seconda fascia, si ricorrerà, nel triennio, a

conferimenti di incarichi dirigenziali ai sensi dell'art. 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in numero consentito dalle disposizioni vigenti, ordinarie ma anche speciali⁽⁸⁶⁾.

3.4.6.2. PERSONALE DELLE AREE

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

1. 3 vincitori e idonei della procedura a complessivi 766 posti per funzionari di III area – F1, indetta con determinazione n. 341753 del 5 ottobre 2020;
2. 340 vincitori della procedura a complessivi 340 posti per funzionari di III area – F1, indetta con determinazione n. 390655 del 30 agosto 2022;
3. 640 vincitori della procedura a complessivi 640 posti per assistenti di II area - F3, indetta con determinazione n. 390644 del 30 agosto 2022.

Per quel che riguarda le procedure di cui ai punti 2 e 3 sopra citati, l'adozione del DPCM di autorizzazione ad assumere di prossima emanazione consentirà di ampliare il numero dei posti per vincitori e/o idonei di 413 unità di terza area e di 191 di seconda area, portando gli ingressi previsti a complessive 1.587 unità, per il 2023.

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

- 150 profilo funzionario amministrativo (codice concorso ADM/FAMM);
- 4 profilo collaboratore per le relazioni internazionali (codice concorso ADM/FRI);
- 50 profilo legale (codice concorso ADM/LEG);
- 40 profilo analista economico finanziario (codice concorso ADM/AEF);
- 32 profilo informatico (codice concorso ADM/INF);
- 20 profilo ingegnere (codice concorso ADM/ING);
- 20 profilo ingegnere-architetto (codice concorso ADM/ING-ARC);
- 20 profilo chimico (codice concorso ADM/CH);
- 4 profilo biologo (codice concorso ADM/BIO).

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

- 256 profilo assistente amministrativo (codice concorso ADM/AMM);
- 4 profilo assistente amministrativo (codice concorso ADM/AMM- Lampedusa);
- 120 profilo ragioniere (codice concorso ADM/RAG);

⁽⁸⁶⁾ Ai sensi dell'art. 6, comma 21 *sexies*, decreto legge 31 maggio 2010, n.78, le Agenzie fiscali “*possono conferire incarichi dirigenziali ai sensi dell'articolo 19, comma 5-bis, del citato decreto legislativo n. 165 del 2001 anche a soggetti appartenenti alle magistrature e ai ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato previo collocamento fuori ruolo, comando o analogo provvedimento secondo i rispettivi ordinamenti. Il conferimento di incarichi eventualmente eccedenti le misure percentuali previste dal predetto articolo 19, comma 6, è disposto nei limiti delle facoltà assunzionali a tempo indeterminato delle singole Agenzie*”.

- 100 profilo perito informatico (codice concorso ADM/PINF);
- 90 profilo perito industriale (codice concorso ADM/PI);
- 30 profilo geometra (codice concorso ADM/GEO);
- 40 profilo perito chimico (codice concorso ADM/PC).

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

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

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

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

3.4.6.3. ASSUNZIONI OBBLIGATORIE

Al 31 dicembre 2021 l'Agenzia registrava, a livello nazionale, n. 10 scoperture di soggetti "disabili" e nessuna carenza di categorie protette.

Il 30 marzo 2022 ADM ha comunicato, ai sensi dell'articolo 9-*quater*, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, che non avrebbe programmato richieste di avviamento numerico dai Centri per l'impiego territorialmente competenti, in quanto le carenze sopra evidenziate potevano essere totalmente coperte all'esito delle procedure concorsuali indette il 5 ottobre 2020 (per il reclutamento di complessivi 766 funzionari e 460 assistenti) nel cui ambito erano state previste le ordinarie quote di legge in favore delle categorie riservatarie mediante l'assunzione e l'immissione in servizio dei vincitori e degli idonei. All'esito delle citate procedure concorsuali sono state perfezionate 15 assunzioni di soggetti disabili.

Come previsto dall'art. 9, comma 6 della legge 12 marzo 1999, n. 68, di tali acquisizioni sarà data evidenza nel prossimo prospetto informativo che recherà la situazione occupazionale al 31.12.2022.

Avendo l'Agenzia indetto nuovi concorsi nell'anno 2022 si potrà analogamente procedere, per le 45 carenze che si prevede possano registrarsi all'atto della compilazione del predetto prospetto, mediante l'assunzione dei disabili, presenti nelle graduatorie di merito che saranno approvate, a copertura della quota d'obbligo, o in subordine, mediante le ulteriori modalità previste dalla predetta L. 68/99.

Le tabelle di seguito riepilogano gli ingressi programmati nel triennio di riferimento e l'indicazione delle eventuali risorse finanziarie da utilizzare.

Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2023-2025 – Dirigenti

ANNUALITÀ PTFP 2023-2024-2025	UNITÀ DA ACQUISIRE	PROCEDURE AUTORIZZATE / ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2023	40	Concorso a 40 posti per dirigenti di seconda fascia	Budget 2017 Cessazioni 2016 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 (1 unità); Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 (13 unità); Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (19 unità); Budget 2021 Cessazioni 2020 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (7 unità).	144.621,70 144.621,70 63.070,26 63.070,26	144.621,70 1.880.082,10 1.198.334,94 441.491,82	
2023	40	Idonei Concorso a 40 posti per dirigenti di seconda fascia	Budget 2011 Cessazioni 2010 autorizzato con DPCM 7 luglio 2011 come risultante dopo rimodulazione (34 unità); Budget 2012 Cessazioni 2011 autorizzato con DPCM 29 luglio 2014 (34 unità utilizzo solo per 6 unità).	85.645,55 85.645,55	2.911.948,70 513.873,30	Si fa riferimento alle risorse al momento impiegate per il conferimento di 79 incarichi dirigenti di II fascia, ex art. 19, c. 6, del D.Lgs 165/2001.
2023	35	Acquisizione di dirigenti di seconda fascia	Budget 2012 Cessazioni 2011 autorizzato con DPCM 29 luglio 2014 (34 unità utilizzo solo per le rimanenti 18 unità di dirigente); Budget 2017 Cessazioni 2016 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 (12 unità); Budget 2022 Cessazioni 2021 (5 unità richieste da autorizzare nel prossimo DPCM).	85.645,55 144.621,70 63.070,26	1.541.619,90 1.735.460,40 315.351,30	redutamento tramite procedure concorsuali, se attivate, o ai sensi dell'art. 6, comma 21 <i>sexies</i> , decreto legge 31 maggio 2010, n.78.
2023	9	Conferimento incarico dirigenziale di prima fascia o a dirigenti di seconda fascia o conferimento ai sensi dell'art. 19, c. 5-bis o c. 6				*
2023	23	Conferimento incarico dirigenziale di seconda fascia ai sensi dell'art. 19, c. 5-bis o c. 6				*
2024	10	VIII Corso-Concorso SNA	Budget 2012 Cessazioni 2011 autorizzato con DPCM 29 luglio 2014 (34 unità utilizzo solo per 10 unità di dirigente);	85.645,55	856.455,50	Si fa riferimento alle risorse al momento impiegate per il conferimento di 79 incarichi dirigenti di II fascia, ex art. 19, c. 6, del D.Lgs 165/2001.
2024	1	Conferimento incarico dirigenziale di prima fascia o a dirigenti di seconda fascia o conferimento ai sensi dell'art. 19, c. 5-bis o c. 6				*
2024	2	Conferimento incarico dirigenziale di seconda fascia ai sensi dell'art. 19, c. 5-bis o c. 6				*

* I dati afferenti al personale dirigenziale in servizio ai sensi dell'art. 19, comma 5-bis, del D.lgs. n. 165/2001, gli incarichi dirigenziali di livello generale conferiti a dirigenti di seconda fascia non sono contemplati nei budget assunzionali.

Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2023-2025 – Aree

ANNUALITÀ PTFP 2023-2024-2025	UNITÀ DA ACQUISIRE	PROCEDURE AUTORIZZATE/ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2023	3	Vincitori/ideonei del concorso a 766 unità di III area-F1	Budget 2020 Cessazioni 2019 (DPCM 23 aprile 2021)	33.651,69	100.955,07	
2023	753	Vincitori/ideonei del concorso a 340 unità di III F1	Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (utilizzo per rimanenti 107 unità); Budget 2021 Cessazioni 2020 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (233 unità). Budget 2022 Cessazioni 2021 richiesto e da autorizzare nel prossimo DPCM (413 unità)	33.651,69	25.339.722,57	*
2023	831	Vincitori/ideonei del concorso a 640 unità di II F3	Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (utilizzo per 71 unità) Budget 2021 Cessazioni 2020 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 utilizzo per rimanenti 569 unità); Budget 2022 Cessazioni 2021 richiesto e da autorizzare nel prossimo DPCM (191 unità)	31.116,79	25.858.052,49	*
2023	151	Idonei progressione verticale passaggio da II a III area funzionale per 128 posti elevabili** (D.lgs. 75/2017)	Budget 2022 Cessazioni 2021 da autorizzare nel prossimo DPCM	2.534,90	382.769,90	
2023	2	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 in esecuzione di sentenze **
2023	3	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari				Ricollocazione presso ADM di personale dell'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana
2023	60	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 (Bando prot. 542153 del 01/12/2022) ***
2023	2	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 per la provincia di Bolzano (da bandire) ***
2023	50	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 (da bandire) ***
2023	1	Acquisizioni tramite mobilità di assistenti				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 in esecuzione di sentenze **
2023	2	Acquisizioni tramite mobilità di assistenti				Ricollocazione presso ADM di personale dell'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana
2023	60	Acquisizioni tramite mobilità di assistenti				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 (in corso di definizione) ***
2023	3	Acquisizioni tramite mobilità di assistenti				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 per la provincia di Bolzano (da bandire) ***
2023	30	Acquisizioni tramite mobilità di assistenti				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 (da bandire) ***
2024	230	Idonei procedure già autorizzate / nuovo concorso funzionari	Budget 2023 Cessazioni 2022 autorizzazione da richiedere	33.651,69	7.739.888,70	Numero di unità in ingresso stimato sulla base delle cessazioni previste per il 2023
2024	250	Idonei procedure già autorizzate / nuovo concorso assistenti	Budget 2023 Cessazioni 2022 autorizzazione da richiedere	31.116,79	7.779.197,50	Numero di unità in ingresso stimato sulla base delle cessazioni previste per il 2023
2024	109	Progressione verticale passaggio aree da assistenti a funzionari	Budget 2023 Cessazioni 2022 autorizzazione da richiedere	2.945,00	321.005,00	Il differenziale per il passaggio da un'area a quella superiore è calcolato come differenza tra la retribuzione di ingresso dell'area superiore e il valore medio della retribuzione delle ex posizioni economiche dell'area di provenienza.
2024	40	Progressione verticale passaggio aree da operatori a assistenti	Budget 2023 Cessazioni 2022 autorizzazione da richiedere	1.289,21	51.568,27	
2024	50	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 ***
2024	50	Acquisizioni tramite mobilità di assistenti				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 ***

* All'esito delle procedure concorsuali è prevedibile l'ingresso di personale appartenente alle categorie protette. In base alle risultanze del prospetto informativo, che sarà compilato nel 2023, si può pertanto stimare l'eventuale ingresso di 45 unità di personale disabile a copertura della quota d'obbligo.

** In caso di soccombenza in giudizio, l'acquisizione avverrà previa verifica delle risorse finanziarie disponibili qualora l'amministrazione di provenienza risultasse non soggetta a vincoli assunzionali.

*** I dati concernenti il personale delle aree acquisito mediante procedure di mobilità da enti sottoposti a vincoli assunzionali non sono contemplati nei budget assunzionali.

Nelle tabelle di seguito sono riepilogate le entrate e le uscite previste per il triennio 2023-2025. L'ultima tabella dà conto del rispetto del valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile della presente pianificazione. Il personale in *part-time*, e dunque la relativa spesa, sono considerati come se fossero a tempo pieno.

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025 - PERSONALE DIRIGENTE																		
Posizione	Dotazione Organica	Personale al 31.12.2022	CARENZE fine 2022	USCITE 2023	ENTRATE 2023		Personale al 31.12.2023	CARENZE fine 2023	USCITE 2024	ENTRATE 2024		Personale al 31.12.2024	CARENZE fine 2024	USCITE 2025	ENTRATE 2025		Personale al 31.12.2025	CARENZE fine 2025
					Assunzioni (3)	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia				Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia				Assunzioni	Mobilità art. 19 c. 5 bis, art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		
DIRIGENTI I Fascia (1)	26	17	9	-		9	26	-	1	-	1	26	-		-	-	26	-
DIRIGENTI II Fascia (2)	242	168	74	74	115	23	232	10	2	10	2	242	-	3	-	-	239	3
DIRIGENTI	268	185	83	74	115	32	258	10	3	10	3	268	-	3	-	-	265	3

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

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

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

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

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

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

DIMOSTRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DEL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023/2025

Qualifica/Area	Costo pro-capite delle posizioni economiche di accesso dall'esterno (*) (**)	Dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA	Presenti al 31.12.2022	Costo presenti al 31.12.2022	2023		2024		2025	
						Stima dei presenti al 31.12.2023 da PTFP 2023/2025	Totale costo medio lordo	Stima dei presenti al 31.12.2024 da PTFP 2023/2025	Totale costo medio lordo	Stima dei presenti al 31.12.2025 da PTFP 2023/2025	Totale costo medio lordo
	A	B	A*B	C	A*C	D	A*D	E	A*E	F	A*F
DIRIGENTI I fascia	€ 81.074	26	€ 2.107.924	17	€ 1.378.258	26	€ 2.107.924	26	€ 2.107.924	26	€ 2.107.924
DIRIGENTI II fascia	€ 63.383	242	€ 15.338.686	168	€ 10.648.344	232	€ 14.704.856	242	€ 15.338.686	239	€ 15.148.537
TOTALE DIRIGENTI		268		185		258	€ 16.812.780	268	€ 17.446.610	265	€ 17.256.461
AREA FUNZIONARI (F1)	€ 35.710	6.990	€ 249.612.900	5.834	€ 208.332.140	6.532	€ 233.257.720	6.616	€ 236.257.360	6.326	€ 225.901.460
AREA ASSISTENTI (media F3 e F1)	€ 32.035	5.380	€ 172.348.300	3.693	€ 118.305.255	4.212	€ 134.931.420	4.229	€ 135.476.015	4.011	€ 128.492.385
AREA OPERATORI (F1)	€ 27.927	210	€ 5.864.670	50	€ 1.396.350	42	€ 1.172.934	1	€ 27.927	0	€ -
TOTALE AREE		12.580		9.577		10.786	€ 369.362.074	10.846	€ 371.761.302	10.337	€ 354.393.845
COSTO TOTALE ADM			€ 445.272.480		€ 340.060.347		€ 386.174.854		€ 389.207.912		€ 371.650.306

(*) Per l'area assistenti è stato considerato il trattamento economico risultante dalla media del medesimo trattamento previsto per le posizioni economiche di accesso dall'esterno (II-F1 e II-F3).

(**) Per i dirigenti lo stipendio tabellare è quello del CCNL 2016-2018 e la IVC è relativa al CCNL 2019-2021 e CCNL 2022-2024.

Per il personale non dirigenziale lo stipendio tabellare è relativo al CCNL 2019-2021 e IVC è quella del CCNL 2022-2024 (situazione al mese di ottobre 2022)

3.4.7. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FORMAZIONE

Le attività formative sono programmate sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi rilevati presso le Strutture centrali e territoriali per supportare l'introduzione di innovazioni tecnologiche, per sostenere modifiche organizzative dell'Agenzia, per aggiornare la normativa di riferimento nei diversi ambiti, per accompagnare i processi di reclutamento di nuovo personale e di mobilità indicati nel Piano triennale dei fabbisogni del personale e per garantire un costante e adeguato accrescimento delle competenze, oltre allo sviluppo professionale, del personale.

Superate le restrizioni imposte all'azione formativa dalle misure adottate a seguito dell'emergenza epidemiologica dell'ultimo triennio, è previsto il ritorno a un utilizzo della modalità di erogazione della formazione *frontale*, se non in maniera sistematica almeno complementare rispetto alla modalità "*a distanza*", adottata durante la fase critica della pandemia.

L'obiettivo prioritario sarà quello di progettare nuovamente iniziative in *aula* per quelle attività afferenti alla linea della formazione *specialistica*, di natura tecnico-pratica, dove la presenza fisica consente la migliore fruizione e il più efficace apprendimento della materia oggetto dei corsi di formazione anche grazie alla possibilità di svolgere esercitazioni pratiche su apparecchiature o sistemi gestionali e di verificare concretamente le nuove procedure da adottare nei diversi ambiti operativi, il tutto previo adeguamento dell'attrezzaggio informatico delle aule stesse presso le sedi centrali e territoriali.

La formazione organizzata in *streaming* sarà ulteriormente sviluppata con percorsi formativi misti che prevedono l'utilizzo di diverse metodologie didattiche, con la predisposizione di moduli flessibili che si possano integrare in maniera funzionale anche con la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile.

La maggiore flessibilità garantita dall'erogazione della *formazione a distanza* consente di coinvolgere un maggior numero di funzionari in corsi organizzati da altre strutture e di individuare docenti in servizio presso altre realtà territoriali oltre a favorire uno scambio di *best practice* con una significativa economia sui costi di missione per formazione.

Infine, come previsto dal *Nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale*, verrà studiata una modalità di programmazione di adeguati percorsi formativi da adottare sia come misura strumentale di crescita professionale a seguito di segnalazioni di carenze da parte dei valutatori sia nell'ottica dello sviluppo.

3.4.8. LA STRATEGIA DELLA FORMAZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Al fine di assicurare uno sviluppo costante delle competenze e delle professionalità di dirigenti e funzionari verranno accuratamente selezionate le proposte formative della Scuola Nazionale dell'Amministrazione presenti su un catalogo offerto a tutte le Amministrazioni, nell'ambito della contrattualistica pubblica, dell'innovazione tecnologica, della semplificazione procedurale, della prevenzione della corruzione nella P.A. e nella valorizzazione delle *soft skills* sulla comunicazione.

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

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

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

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

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

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

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

L'offerta formativa dell'Agenzia è integrata anche da proposte realizzate in modalità *e-learning* nelle materie di interesse trasversale, modalità ancora molto richiesta per la possibilità di fruizione dei programmi didattici in modalità asincrona, anche in ragione delle nuove modalità di lavoro adottate nell'ultimo biennio.

Da ultimo si rinvia alle iniziative formative da attivare in funzione della prevenzione dei fenomeni della corruzione e illegalità richiamate al paragrafo 2.3.7.7.

3.4.9. IL PIANO STRATEGICO PER LA VALORIZZAZIONE E LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

L'Agenzia ha prontamente aderito al Programma straordinario di formazione e aggiornamento rivolto a tutti i dipendenti pubblici, elaborato dal Ministro della Pubblica Amministrazione, che prevede, come presupposti, due ambiti di sviluppo differenti:

- Il Protocollo d'intesa siglato a ottobre dai Ministri per la Pubblica amministrazione e dell'Università e della Ricerca che punta ad accrescere le conoscenze e le competenze dei lavoratori pubblici agevolando l'iscrizione a corsi di laurea e master presso tutte le Università italiane.
- L'avvio di programmi formativi specifici per sostenere le transizioni previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, a cominciare da quella digitale, con partner pubblici e privati, nazionali e internazionali con un'attenzione particolare riservata alla formazione sulla *cyber security*, oggetto di un progetto già avviato con il Ministero della Difesa.

Già nel mese di febbraio sono stati forniti i nominativi dei primi funzionari che parteciperanno al Progetto "*Syllabus* - Competenze digitali per la PA". *Syllabus*, in estrema sintesi, è il documento che

riepiloga l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico, non specialista IT, dovrebbe possedere per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione.

Organizzato in cinque aree tematiche e tre livelli di padronanza, il *Syllabus* rappresenta lo strumento di riferimento sia per l'attività di autoverifica delle competenze digitali sia per la definizione di corsi volti a indirizzare i fabbisogni formativi rilevati.

3.4.10. L'ALTA FORMAZIONE

L'Agenzia individua le tematiche formative di interesse e garantisce a tutto il personale l'accesso a percorsi formativi specifici con riferimento anche alle competenze informatiche e digitali e a competenze avanzate di carattere professionale.

In tale ambito rientrano i Master con bando INPS/SNA per la partecipazione con borsa di studio dei dipendenti ammessi e i Corsi di Alta formazione realizzati previa Convenzione a titolo oneroso da stipulare con la SNA ovvero con le più prestigiose istituzioni accademiche o Enti di formazione, pubblici e privati.

L'Agenzia forma anche soggetti non appartenenti alla PA. In particolare, in collaborazione con Università convenzionate, vengono progettati e realizzati Tirocini curriculari, formativi e di orientamento, che si svolgono presso uffici di rilievo; vengono altresì siglate Convenzioni, proposte da Istituti scolastici superiori di ogni parte d'Italia, per la realizzazione di *Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento*, che forniscono a studenti delle ultime tre classi strumenti, conoscenze e metodologie spendibili nel mercato del lavoro. Sovente i percorsi in questione vengono ospitati dai laboratori chimici dell'Agenzia, a testimonianza del prestigio goduto.

3.4.11. LA METODOLOGIA E GLI STRUMENTI

L'intero processo della formazione viene gestito attraverso l'utilizzo di *E-learning Academy*, strumento tecnologico che consente, tra l'altro, l'aggregazione dei dati e la loro elaborazione al fine di una corretta e attenta analisi trasversale dei risultati raggiunti sia da parte del discente sia da parte del docente. È in fase di *customizzazione* la nuova piattaforma Moodle, un supporto altamente tecnologico, parametrato sulle esigenze dell'Agenzia, per l'erogazione di percorsi formativi con una maggiore interazione tra docente e discente in quanto consentirà ad ogni docente di creare un corso virtuale all'interno del quale caricare risorse multimediali, inserire descrizioni testuali e test di autovalutazione, comunicare direttamente con i discenti.

È allo studio la possibilità di creare un "*Albo dei formatori*" interno, nel quale andranno catalogate e valutate esperienze e capacità legate all'utilizzo delle risorse digitali, al fine di creare una rete sul territorio tale da consentire uno scambio e un più articolato impiego delle loro competenze.

Obiettivo primario sarà quindi quello di consentire ai formatori la possibilità di progettare percorsi che possano essere fruiti, a seconda dei contenuti, nelle diverse modalità di erogazione della formazione e che presuppongano un rapido collegamento fra i diversi moduli, in aula e *on-line*; Il docente saprà svolgere anche funzioni di tutoraggio e coordinamento al fine di rendere l'esperienza didattica più strutturata, creando una maggiore continuità e flessibilità all'interno del percorso.

A tal fine e per migliorare alcuni aspetti della didattica saranno studiati e progettati continui moduli incentrati sulle tecniche di comunicazione, sulla capacità di sviluppare interazione con la platea dei discenti, sulla gestione dei gruppi, sulla progettazione di un programma e di una lezione, oltre ad assicurare elementi base sul ciclo di vita della formazione per addestrare il personale all'utilizzo di piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile.

Sulla base delle esperienze maturate nel corrente anno, nel triennio di riferimento sarà adottata con maggiore frequenza la modalità *blended* (Aula e Webinar) che consentirà di erogare attività formative destinate a una platea molto vasta, riunita in aule collegate con il docente su tutto il territorio con un significativo contenimento dei costi e una sempre più apprezzata interazione tra le parti.

3.4.12. GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI

L'attività di formazione è inserita nella scheda *ASI 4 - Risorse* del Piano strategico dell'Agenzia tra gli obiettivi finalizzati a *Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione*.

Due gli indicatori di output fissati:

- Ore di formazione medie pro capite, per un target atteso progressivo nel triennio da n. 10 nel 2023, n. 11 nel 2024 e 12 nel 2025, al netto delle ore destinate alla formazione in *training on the job* per il personale di nuova assunzione;
- Percentuale di ore di formazione *core business* ADM rispetto al totale delle ore fruite con un target del 50%, in aumento nel secondo anno al 53% per arrivare al 55% nel 2025.

Nel Piano operativo 2023 dell'Agenzia è invece proposto l'indicatore:

- Unità di personale neoassunto formato con percorsi base con target fissato all'82%.

3.4.13. LE RISORSE ECONOMICHE

L'attività di formazione dell'Agenzia è finanziata, secondo il CCNL vigente, utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale in servizio, nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia.

Ciò significa che bisogna tener conto dell'art. 6, comma 13, del d.l. n. 78/2010, ai sensi del quale, a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009 (il budget formazione di quell'anno ammontava a 800.000 euro).

La legge n. 147/2013 mitigò la norma, di particolare rigore, introducendo all'art. 6 del d.l. n. 78/2010 il comma 21-sexies, il quale prevede che per gli anni dal 2011 al 2023 le Agenzie fiscali possono assolvere alle suddette disposizioni nonché alle altre disposizioni in materia di contenimento della spesa dell'apparato amministrativo introdotte dal d.l. n. 78/2010 effettuando un riversamento a favore dell'entrata del bilancio dello Stato pari all'1% per cento delle dotazioni previste sui capitoli relativi ai costi di funzionamento.

Il budget richiesto per il 2023 per le spese di Formazione è pari a € 400.000,00 mentre per le Missioni per formazione è stato stanziato un importo pari a 15 milioni di euro per finanziare il progetto formativo per i neoassunti.

Verrà valutata la possibilità di accedere a finanziamenti esterni aderendo ai Programmi Operativi Nazionali finanziati dalla Commissione europea per favorire la parità economica e sociale di tutte le regioni dell'Unione Europea, in particolare ai FSE (Fondi Sociali Europei) che sostengono i progetti che riguardano l'incentivo all'occupazione in tutta Europa e investono nel capitale umano europeo.

3.4.14. PIANO OPERATIVO DELLA FORMAZIONE 2023

Il Piano operativo della formazione definisce i percorsi individuati negli ambiti della *mission* dell'Agenzia, classificati per linea formativa, specificando il numero delle edizioni programmate al fine di soddisfare la richiesta, quello dei destinatari di ogni singola iniziativa, le modalità di erogazione, la tipologia della docenza e i costi.

Il Piano operativo della formazione 2023 è attualmente in fase di predisposizione sulla base dell'analisi delle esigenze evidenziate a seguito della rilevazione dei fabbisogni formativi.

4. MONITORAGGIO

4.1. MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

Come già evidenziato al punto 2.1, il monitoraggio della gestione e la verifica dei risultati complessivi di ADM sono regolamentati dagli articoli 6 e 10, c. 1, lett. b) del D.lgs. 150/2009 nonché dalle pertinenti disposizioni contenute nella Convenzione con il Ministro dell'Economia e delle finanze di cui all'art. 59 del D.lgs. 300/1999.

ADM fornisce tutte le informazioni ed i dati richiesti al Dipartimento delle Finanze, compresi gli approfondimenti tematici o le analisi su specifici aspetti della gestione al fine di verificare il livello di conseguimento dei risultati ad essa assegnati.

I risultati 2022 in rapporto agli obiettivi previsti nel Piano della Convenzione 2022-2024 saranno contenuti nel [Rapporto sulla verifica](#) dei risultati (*leggasi Relazione sulla performance*) sottoscritto dal Direttore Generale del Dipartimento delle finanze e dal Direttore dell'Agenzia e tradizionalmente trasmesso entro il mese di giugno al Ministro dell'economia e delle finanze e poi pubblicato nel sito interne dell'Amministrazione finanziaria.

4.2. MONITORAGGIO ATTIVITÀ ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Fermo restando quanto già illustrato nel paragrafo 2.3.10 in ordine alle attività di monitoraggio e riesame delle misure relative alla sezione “*Rischi corruttivi e trasparenza*”, relativamente ai processi e alle attività oggetto di monitoraggio, alla periodicità delle verifiche, nonché ai responsabili dell'attuazione delle misure, si rinvia a quanto già specificato negli appositi *box* posti in calce a ciascuna misura di carattere “generale” indicata nella sezione 2.3 del presente PIAO.

Con riguardo alle misure di trattamento del rischio, elevato o medio, associato ad alcuni settori di attività, di carattere “trasversale” ovvero applicabili a tutte le strutture dell'Agenzia (descritte nell'**Allegato n. 1**), da attuare unitamente alle misure specifiche individuate dai singoli Uffici all'esito delle attività di auto-analisi, con cadenza annuale sono predisposte apposite schede di monitoraggio per l'acquisizione delle informazioni sugli adempimenti di rispettiva competenza che vengono inoltrate alle strutture dell'Agenzia con i dovuti aggiornamenti in ordine all'attribuzione dei procedimenti agli uffici di appartenenza.

In particolare, ciascuna scheda contiene il dettaglio dei processi ad alto e medio rischio, le possibili criticità e i comportamenti a rischio, le misure poste a presidio con la relativa tempistica d'attuazione, nonché gli indicatori rappresentativi dell'attuazione della misura e i relativi responsabili.

Le risultanze di detti monitoraggi sono oggetto di analisi e approfondimento, anche in termini di estrapolazione di dati e percentuali, in funzione del riesame annuale del complessivo sistema di gestione del rischio corruttivo.

Infine, con riguardo al monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione “*Amministrazione Trasparente*” del sito istituzionale dell'Agenzia e alla relativa attestazione da parte dell'OIV, si fa rinvio a quanto già indicato nel paragrafo 2.3.9.

4.3. MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE

Il monitoraggio delle attività formative contenute nel presente Piano sarà condotto dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della nostra Amministrazione.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

L'OIV è altresì responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica, supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

In ogni caso, al fine di adeguare l'andamento delle attività proprie della formazione agli standard fissati dal PIAO, è allo studio un sistema di monitoraggio su base annuale degli obiettivi fissati che consenta un'immediata correzione dell'andamento dell'azione formativa.

4.3.1. LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

I due ambiti più rilevanti per la valutazione della formazione sono la valutazione del gradimento e quella dell'apprendimento.

Il gradimento da parte dei destinatari costituisce un valido presupposto per l'apprendimento che, a sua volta, incide positivamente sul contesto lavorativo.

Conoscere infatti il punto di vista degli utenti per valutare l'efficienza dell'intervento, la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia del percorso di insegnamento-apprendimento rappresenta un buon punto di inizio per la valutazione della formazione.

Fino all'anno corrente è stato possibile elaborare soltanto dati relativi ai questionari somministrati ai discenti di ciascun corso frequentato al solo fine di misurarne il gradimento.

Dal 2023 sarà attiva anche la valutazione di apprendimento: essa sarà strettamente collegata al Nuovo sistema di valutazione della performance, e, sulla base delle linee guida del PIAO e delle segnalazioni dei Valutatori, individuerà i percorsi formativi da erogare in connessione con le attività da ciascuno prestate nell'Ufficio di appartenenza.