



AGENZIA

**ADM**

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ  
E ORGANIZZAZIONE 2024-2026

## SOMMARIO

PREMESSA .....	5
NOTA METODOLOGICA E DI LETTURA .....	6
1. SCHEDA ANAGRAFICA DI ADM .....	7
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....	8
2.1. VALORE PUBBLICO .....	8
2.1.1. PRINCIPALI LINEE STRATEGICHE E SFIDE DI ADM .....	12
2.2. PERFORMANCE .....	15
2.2.1. LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE .....	15
2.2.2. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	24
2.2.3. L'INTEGRAZIONE TRA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA .....	29
2.2.4. GLI OBIETTIVI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE .....	32
2.2.4.1. ANALISI DI CONTESTO .....	33
2.2.4.2. AZIONI INTRAPRESE .....	36
2.2.4.2.1. FORMAZIONE .....	36
2.2.4.2.2. IL LAVORO A DISTANZA .....	38
2.2.4.2.3. INCLUSIVITÀ E BENESSERE ORGANIZZATIVO .....	39
2.2.4.3. PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI POSITIVE 2024-2026 .....	46
2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA .....	49
2.3.1. PREMESSA .....	49
2.3.2. RUOLI E RESPONSABILITÀ .....	50
2.3.3. PROCESSO E MODALITÀ DI PREDISPOSIZIONE DELLA SEZIONE .....	52
2.3.4. L'ANALISI DEL CONTESTO .....	53
2.3.4.1. IL CONTESTO ESTERNO .....	53
2.3.4.2. IL CONTESTO INTERNO .....	55
2.3.5. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO .....	56
2.3.5.1. LA NOZIONE DI RISCHIO .....	56
2.3.5.2. IDENTIFICAZIONE, ANALISI E PONDERAZIONE DEL RISCHIO .....	56
2.3.6. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO .....	58
2.3.7. LE MISURE GENERALI .....	61
2.3.7.1. IL CODICE DI COMPORTAMENTO .....	61
2.3.7.2. I CONFLITTI DI INTERESSI .....	62

2.3.7.2.1. MONITORAGGIO DEI RAPPORTI TRA ADM E I SOGGETTI CHE CON ESSA STIPULANO CONTRATTI.....	63
2.3.7.2.2. MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO .....	64
2.3.7.3. INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI .....	66
2.3.7.4. FORMAZIONE DI COMMISSIONI, ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI, CONFERIMENTO INCARICHI IN CASO DI CONDANNA PER DELITTI CONTRO LA P.A. ....	68
2.3.7.5. SVOLGIMENTO DI INCARICHI D’UFFICIO ED EXTRAISTITUZIONALI	69
2.3.7.6. INCOMPATIBILITÀ SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO ( <i>PANTOUFLAGE – REVOLVING DOOR.S</i> ) .....	73
2.3.7.7. FORMAZIONE.....	74
2.3.7.8. ROTAZIONE DEL PERSONALE ADDETTO ALLE AREE A PIÙ ELEVATO RISCHIO .....	75
2.3.7.8.1. LA ROTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	76
2.3.7.8.2. LA ROTAZIONE DEL PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE .....	78
2.3.7.8.3. LA ROTAZIONE DEL PERSONALE PER MANIFESTARSI DI INDICATORI DI RISCHIO .....	79
2.3.7.9. LA ROTAZIONE STRAORDINARIA .....	79
2.3.7.10. TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALE ILLECITI .....	84
2.3.7.10.1. LA PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI .....	87
2.3.7.10.2. LA TUTELA DELLA RISERVATEZZA DEL SEGNALANTE NELL’AMBITO DEL PROCEDIMENTO DISCIPLINARE.....	88
2.3.7.10.3. LE SEGNALAZIONI DI EVENTUALI DISCRIMINAZIONI NEI CONFRONTI DEL WHISTLEBLOWER.....	89
2.3.7.10.4. ALTRE CATEGORIE DI SOGGETTI AI QUALI SONO ACCORDATE MISURE DI TUTELA ANALOGHE A QUELLE PREVISTE PER I DIPENDENTI PUBBLICI .....	89
2.3.8. LE MISURE SPECIFICHE DI CARATTERE “TRASVERSALE” .....	90
2.3.9. LA TRASPARENZA .....	90
2.3.9.1 AGENDA TRASPARENTE.....	93
2.3.10. MONITORAGGIO E RIESAME .....	93
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....	94
3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	94
3.2. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE.....	95
3.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	96
3.3.1. PREMESSA .....	96
3.3.2. MODALITÀ ATTUATIVE DEL LAVORO AGILE.....	100
3.3.3. SOGGETTI COINVOLTI: RESPONSABILI, STRUTTURE, ORGANI .....	101
3.3.4. PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE PER IL TRIENNIO 2024-2026.....	102

3.4. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE PER IL TRIENNIO 2024-2026 .....	104
3.4.1. INTRODUZIONE .....	104
3.4.2. VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA .....	104
3.4.3. DOTAZIONE ORGANICA (D.O.) .....	106
3.4.4. CONSISTENZA DEL PERSONALE.....	106
3.4.4.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE.....	106
3.4.4.2. PERSONALE DELLE AREE.....	106
3.4.5. FABBISOGNO DI PERSONALE.....	110
3.4.6. STRATEGIE DI ACQUISIZIONE.....	110
3.4.6.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE.....	111
3.4.6.2. PERSONALE DELLE “AREE”.....	111
3.4.6.3. ASSUNZIONI OBBLIGATORIE.....	113
3.4.7. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FORMAZIONE PER IL TRIENNIO 2024-2026.....	121
3.4.8. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA TRIENNALE DELLA FORMAZIONE....	121
3.4.9. IL PIANO STRATEGICO PER LA VALORIZZAZIONE E LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.....	122
3.4.10. LA FORMAZIONE IN COLLABORAZIONE CON LA SCUOLA NAZIONALE DELL’AMMINISTRAZIONE .....	122
3.4.11. LA METODOLOGIA.....	123
3.4.12. GLI STRUMENTI .....	124
3.4.13. GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI.....	124
3.4.14. LE RISORSE ECONOMICHE.....	124
3.4.15. PIANO OPERATIVO DELLA FORMAZIONE PER IL 2024.....	125
4. MONITORAGGIO.....	126
4.1. MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE.....	126
4.2. MONITORAGGIO ATTIVITÀ ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA.....	126
4.3. MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE.....	127
4.3.1. LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE.....	127

#### ALLEGATI:

1. MISURE PER LA GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO NELL’AMBITO DI TALUNI SETTORI DI ATTIVITÀ
2. MAPPATURE 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	Carta dei servizi (pag. 11)
10	Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale 2024-2026 (pag. 15)
11	Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) (pagg. 22)
12	Budget economico annuale (pag. 26)
13	Piano pluriennale degli investimenti (pag. 26)
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	Delibera ANAC n. 63 dell'8 febbraio 2023 (pag. 60)
17	Circolare n. 23/2001 prot. 217900/RU del 25.6.2021 (pag. 70)
18	Determinazione direttoriale prot. n. 422842/RU del 14.07.2023 (pag. 83)
19	Delibera ANAC n. 311 del 12 luglio 2023 (pag. 84)
20	FOIA - Centro nazionale di competenza (pag. 89)
21	Regolamento di amministrazione (pag. 91)
22	Organigramma (pag. 91)
23	Rapporto di verifica (pag. 116)

## PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito anche “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 Decreto del presidente della repubblica 24 giugno 2022, n. 81 recante “*Individuazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO*”, nonché con il Decreto ministeriale 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 strumenti di monitoraggio dell’andamento delle attività stesse.

Il presente documento va inteso quale naturale aggiornamento e prosecuzione del PIAO dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli (di seguito anche “ADM”) per il triennio 2023-2025 - approvato in data 31 marzo 2023 - in ragione dell’evoluzione del quadro regolatorio di diretto interesse per l’azione delle Amministrazioni pubbliche e, in particolare, delle Agenzie fiscali. A tal fine, il PIAO dell’Agenzia per il triennio 2024-2026 è stato elaborato avendo riguardo ai principi sanciti dalla Legge 9 agosto 2023, n. 111 recante “*Delega al Governo per la riforma fiscale*” e al pacchetto delle riforme descritte nella Nota di aggiornamento al documento di economia e finanza, nonché nel Documento programmatico al bilancio 2024, così come approvate - in esito al confronto parlamentare - dalla Legge 30 dicembre 2023, n. 213, recante “*Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026*”.

Inoltre, osservate le variabili macroeconomiche connesse alla crescita, si è anche tenuto conto, per la pianificazione delle attività dell’Agenzia nel triennio 2024-2026, delle stime prudenziali effettuate dalla Commissione europea nell’autunno 2023; quest’ultima, infatti, in considerazione dei rischi che ancora permangono, dovuti principalmente all’evoluzione, tutt’altro che prevedibile, della lunga guerra di aggressione della Russia contro l’Ucraina e del conflitto in Medio Oriente, ha stimato una crescita dell’economia dell’Unione pari all’1,3%.

Per di più, l’effetto combinato delle politiche monetarie restrittive e dell’elevata inflazione verificatasi negli ultimi due anni, unitamente al connesso aumento delle materie prime, specie energetiche, sta frenando la domanda globale con ripercussioni su un altro settore *core* ovvero sulle esportazioni. Infatti, dopo il forte recupero del biennio 2021-2022 (in cui hanno raggiunto un livello superiore di oltre il 10 per cento a quello pre-pandemia), nei primi due trimestri dell’anno 2023, l’*export* di beni e servizi si è ridotto in termini congiunturali.

Alla luce di quanto esposto, la pianificazione triennale delle attività di ADM - normalmente basata su una serie di dati previsionali predefinitibili seppure suscettibili di adeguamento e aggiornamento connessi alle dinamiche evolutive del contesto - per il triennio 2024-2026, potrà verosimilmente subire variazioni, oltre che in ragione dei citati fattori esogeni, anche in considerazione degli effetti che la

legislazione delegata produrrà nei settori delle dogane, dei giochi pubblici e delle accise, in attuazione della delega fiscale ovvero a causa di variabili il cui esito risulta, a oggi, incerto.

## NOTA METODOLOGICA E DI LETTURA

In conformità alle previsioni normative, il presente PIAO 2024-2026 contiene gli elementi informativi riguardanti:

- le **principali linee strategiche** e **sfide** di ADM, gli **obiettivi** di *performance* complessiva e i collegamenti della *performance* individuale ai risultati della *performance* organizzativa;
- gli strumenti e gli obiettivi del **reclutamento** di nuove risorse e quelli di **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 2024-2026 - 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 e anticorruzione, nonché gli obiettivi in termini di organizzazione interna, di crescita e di 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 a 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

<b>Denominazione:</b>	Agenzia delle dogane e dei monopoli
<b>Pay off (n. 87638-2/2023):</b>	AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI
<b>Responsabile:</b>	Il Direttore dell'Agencia
<b>Sito istituzionale:</b>	<a href="http://www.adm.gov.it">www.adm.gov.it</a>
<b>Social Network:</b>	<a href="https://www.youtube.com/user/AgenziaDogane">https://www.youtube.com/user/AgenziaDogane</a>
<b>Indirizzo:</b>	Piazza Mastai n. 12 - 00143 Roma (RM)
<b>Indirizzo PEC primario:</b>	adm.direttore@pec.adm.gov.it
<b>Cod. IPA:</b>	agdogane
<b>Codice Fiscale:</b>	97210890584
<b>Tipologia:</b>	Pubbliche amministrazioni
<b>Categoria:</b>	Agenzie fiscali
<b>Natura Giuridica:</b>	Agenzia dello Stato
<b>Acronimo:</b>	ADM
<b>Attività Ateco:</b>	Attività degli organi legislativi ed esecutivi, centrali e locali; amministrazione finanziaria; amministrazioni regionali, provinciali e comunali
<b>Note:</b>	L'Agencia delle dogane ha incorporato l'Amministrazione autonoma dei monopoli di Stato (AAMS) e ha assunto la nuova denominazione a decorrere dal 1° dicembre 2012, ai sensi dell'art.23 <i>quater</i> , comma 2 del Decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla Legge 7 agosto 2012, n. 135.



## 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1. VALORE PUBBLICO

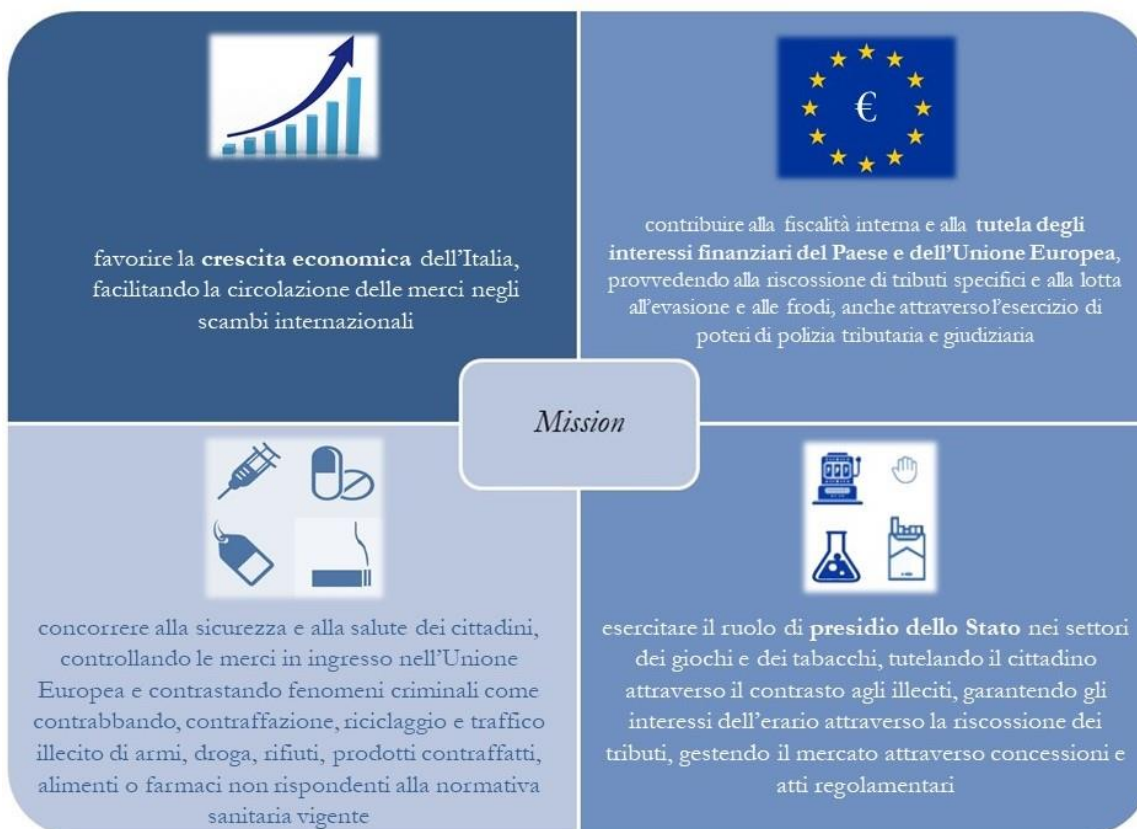
L'Agenzia delle dogane e dei monopoli, istituita con il Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 recante "Riforma dell'organizzazione di Governo, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59", è una delle Agenzie fiscali e svolge attività tecnico-operative in materia di [accise](#), [dogane](#) 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 a 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 ai soli aspetti fiscali – in quanto 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, l'Agenzia 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;
- gestione, nel settore tabacchi, delle procedure di riscossione delle accise, nonché della vigilanza sulla conformità dei tabacchi lavorati rispetto alla normativa nazionale e comunitaria;
- 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;
- 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 e 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.

L'attuazione della *mission* è declinata attraverso l'individuazione degli obiettivi strategici e delle relative linee di attività definiti 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 ne *"l'Atto di indirizzo per il conseguimento delle degli obiettivi di politica fiscale"* emanato annualmente dal medesimo Ministro<sup>(1)</sup>, stipulino una [Convenzione triennale](#) nella quale vengono fissati:

- i servizi dovuti e gli obiettivi da raggiungere;
- le direttive generali sui criteri della gestione e i vincoli da rispettare;
- le strategie per il miglioramento;
- le risorse disponibili;
- gli indicatori e 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 all'Agenzia;
- 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.

---

<sup>(1)</sup> L'Atto di indirizzo per il triennio 2024-2026 è stato firmato dal Sig. Ministro dell'economia e delle finanze in data 28 dicembre 2023.

La Convenzione contiene, tra l'altro, il Piano dell'Agenzia che rappresenta il quadro di riferimento in ordine agli indirizzi e agli obiettivi strategici, istituzionali e di valore pubblico che si intendono raggiungere - con i valori attesi e i rispettivi indicatori - ponendo in stretta correlazione le azioni pianificate e 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 destinata a concludersi con la verifica dei risultati ovvero con l'accertamento del raggiungimento degli obiettivi concordati.

Infatti, nell'ambito della Convenzione tra il Ministero 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

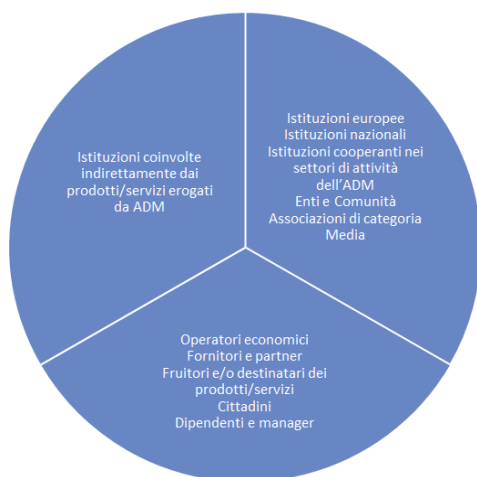
#### ALLEGATO 4

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 serie di informazioni in grado di evidenziare l'impatto dell'azione amministrativa sui principali portatori di interesse, oltre che di mettere il Dipartimento delle finanze nelle condizioni di esercitare le funzioni di monitoraggio e di verifica dei risultati a 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 l'emanazione del regolamento ai sensi della Legge 7 agosto 1990, n. 241 recante “Nuove norme in materia di

*procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*”.

I rapporti con gli *stakeholders* rappresentano una priorità per ADM in quanto guidano le attività volte al miglioramento della progettazione e dell'erogazione dei servizi forniti.

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

I principali strumenti di dialogo e di comunicazione utilizzati con gli *stakeholders* al fine di garantire la massima trasparenza e imparzialità nei processi decisionali, sono il servizio URP telematico, la stampa specializzata e il sito *web* istituzionale.

I contenuti pubblicati sul sito dell'Agenzia hanno 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.

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 che 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 ai singoli casi.

Al fine di rafforzare ulteriormente i rapporti con gli *stakeholders*, con determinazione n. 678423/RU del 10 novembre 2023, è stato istituito l'evento denominato: “*Gli stati generali dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli*”, appuntamento annuale, di due giorni, che prevede la partecipazione, oltre che del *management* dell'Agenzia, anche dei rappresentanti delle istituzioni, dell'imprenditoria e del mondo accademico sui temi di competenza dell'Agenzia. Tale evento, che conferma l'approccio *customer oriented* di ADM, consentirà di ascoltare e raccogliere contributi, riflessioni e proposte in ordine a tematiche di particolare rilevanza macroeconomica e di interesse per il contesto nazionale e internazionale che richiede proprio di interpretare al meglio la realtà del momento così da compiere scelte strategiche non solo nell'interesse del Sistema Paese, ma anche di quello dell'intera comunità internazionale.



### 2.1.1. PRINCIPALI LINEE STRATEGICHE E SFIDE DI ADM

L'Agenzia, attraverso il neo istituito Ufficio Affari giuridici e rapporti istituzionali - Struttura di vertice di livello dirigenziale generale prevista dal nuovo Regolamento di amministrazione approvato dal Comitato di gestione con Delibera n. 469/2023<sup>(2)</sup> - intende partecipare attivamente all'evoluzione normativa e regolamentare nelle materie di competenza al fine di assicurare agli Organi governativi e parlamentari pareri, relazioni tecniche e valutazioni anche con evidenza degli effetti finanziari stimati. Con riguardo a quest'ultimo aspetto, nell'ambito di tale Struttura, il neo costituito *Ufficio Valutazione di impatto economico-finanziario*, a decorrere dal 1° dicembre 2023, ha iniziato a curare le attività indirizzate alla valutazione degli effetti economici e finanziari che si producono sul gettito in relazione alle proposte normative nei settori di competenza dell'Agenzia, al monitoraggio del gettito erariale conseguente all'applicazione delle proposte normative e all'analisi degli eventuali scostamenti dalle previsioni, promuovendo i necessari interventi di adeguamento. ADM svolgerà pertanto una valutazione del "tax gap" in relazione ai tributi di propria competenza, attività questa che sarà quindi propedeutica alla predisposizione di proposte normative e delle relative relazioni tecniche.

Per il tramite dell'Ufficio Affari giuridici e rapporti istituzionali, ADM intende quindi fornire un rilevante apporto nei settori di competenza soprattutto nell'elaborazione dei decreti legislativi di attuazione della citata delega al Governo per la riforma fiscale con lo scopo di favorire il conseguimento dei prioritari obiettivi di prevenzione e riduzione dell'evasione e dell'elusione, nonché di contribuire alla crescita economico - fiscale attraverso l'aumento dell'efficienza dei tributi.

A titolo esemplificativo, può essere menzionato il progetto di riforma del Decreto del presidente della repubblica 23 gennaio 1973, n. 43 recante "*Testo unico delle disposizioni legislative in materia doganale*" (c.d. TULD). Infatti, in attuazione della già menzionata Legge n. 111/2023, l'Agenzia partecipa all'elaborazione del testo di modifica del TULD. Gli schemi proposti (l'uno relativo alle sanzioni penali ed amministrative e l'altro relativo alla restante disciplina sostanziale) sono, allo stato, al vaglio del Ministero dell'economia e delle finanze e delle altre Amministrazioni coinvolte nei lavori preparatori.

L'entrata in vigore della riforma del TULD, prevista per il nuovo anno, implicherà un'azione fattiva dell'Agenzia nella predisposizione di documenti di prassi idonei a consentire un'uniforme interpretazione e applicazione delle disposizioni normative di nuova introduzione. Ciò anche in considerazione del fatto che le modifiche proposte spesso rinviano, per le prescrizioni di dettaglio, ad atti di secondo grado (regolamenti e/o provvedimenti di altro tipo), attribuendo ad ADM un ruolo preponderante nell'implementazione delle novelle legislative.

Tale impegno sarà, parimenti, profuso qualora il nuovo Codice doganale dell'Unione - che abroga il vigente Regolamento (UE) n. 952/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 9 ottobre 2013 e che istituisce, contemporaneamente, l'Autorità doganale dell'Unione europea - dovesse completare, come preventivato, il proprio *iter* legislativo entro il prossimo dicembre.

Infatti, l'entrata in vigore del nuovo Codice - prevista per talune disposizioni a far data dal 2028 - implicherà il coinvolgimento dell'Agenzia, da un lato nel potenziamento della lotta all'evasione dei dazi e alla concorrenza sleale attraverso la creazione di un *data HUB* europeo incaricato della gestione del rischio operativo e dei dati provenienti da tutti gli Stati membri, dall'altro nell'adeguamento del modello doganale alle peculiarità delle operazioni di *e-commerce* attraverso un sistema che semplificherà gli adempimenti degli operatori economici e dell'Agenzia, comportando - nell'ottica della *tax-compliance* - una riduzione dei costi amministrativi e una maggiore efficienza dei controlli.

Con riguardo al primo aspetto, in vista della creazione del citato *data HUB* europeo, ADM - per il tramite delle proprie Strutture di *intelligence* (organizzate a livello centrale, territoriale e locale) - intende avviare, nel triennio 2024-2026, il processo di semplificazione, automazione e proceduralizzazione

---

<sup>(2)</sup> Per approfondimenti si rinvia al successivo paragrafo 3 rubricato "*Organizzazione e capitale umano*".

dell'attività antifrode perseguendo, particolarmente a livello territoriale, le prioritarie finalità di razionalizzazione e ottimizzazione dell'azione antifrode dell'Agenzia. I descritti obiettivi continueranno a essere attuati, da un lato, riconoscendo alle Strutture territoriali antifrode la possibilità di contribuire all'azione di contrasto all'evasione e alle politiche commerciali scorrette ponendo a fattore comune sia le preminenti peculiarità di un dato territorio che le *Best Practices*; dall'altro rafforzando le sinergie istituzionali con la Procura europea (EPPD), la Direzione distrettuale antimafia (DNA) e con l'Unità di informazione finanziaria della Banca d'Italia (UIF); in tal modo, l'attività di analisi, prevenzione e repressione delle condotte illecite saranno integrate nell'ambito della Rete nazionale antifrode.

Con riguardo al secondo aspetto, al fine di implementare un sistema fondato sulla *compliance*, il nuovo Codice, al vaglio delle Istituzioni unionali, introduce una nuova figura di operatore economico che prenderà il nome di "*trust and check*" (fiducia e controllo) destinata a sostituire, in un'ottica rafforzativa, l'attuale figura dell'operatore economico autorizzato (AEO). La previsione della nuova figura si basa sul presupposto che la maggior parte delle operazioni doganali relative a merci destinate al mercato europeo siano legittime; in ragione di tale presupposto, il Legislatore comunitario intende premiare le aziende più affidabili le quali saranno in grado di immettere le loro merci in circolazione nell'UE senza alcun intervento doganale attivo. Il nuovo sistema "*trust and check*" - che sostituirà il rilascio delle autorizzazioni AEO - comporterà un impegno fattivo dell'Agenzia nell'organizzazione di massicce campagne divulgative e di sensibilizzazione, di modo che, alla data di partenza, prevista per il 1° marzo 2032, gli operatori siano dotati dei requisiti necessari per conseguire la nuova qualifica.

Analogamente – e in coerenza con gli obiettivi della delega fiscale dettati dall'art. 16, comma 2, lett. a)<sup>(3)</sup>, della legge 9 agosto 2023 n. 111 – verrà avviato un processo di certificazione anche nel settore delle accise e delle altre imposte indirette che consentirà di riconoscere ai soggetti qualificati come affidabili e solvibili benefici consistenti nella semplificazione degli adempimenti amministrativi e nell'esonero, anche parziale, dall'obbligo della prestazione delle cauzioni.

Il miglioramento dei servizi offerti agli operatori, nell'ottica dell'efficienza, impegnerà l'Agenzia anche negli altri settori di competenza.

Con riguardo al settore dei tabacchi, i progetti in fase di realizzazione sono diretti al potenziamento dei sistemi telematici allo scopo di ridurre i tempi di erogazione dei servizi agli operatori. In particolare, uno di questi progetti, che vedrà la luce nei primi mesi del 2024, porterà a una netta riduzione dei tempi di risposta alle istanze e semplificherà le modalità di rilascio delle autorizzazioni relativamente alla circolazione dei tabacchi lavorati, dei liquidi da inalazione e degli altri prodotti contenenti nicotina. Infatti, mediante la nuova procedura informatica, denominata "*Gestione contrassegni*", sarà possibile inoltrare le richieste di fornitura, trasferimento e rendicontazione dei contrassegni di legittimazione da parte degli operatori economici.

A completamento degli interventi nel settore, di rilievo sarà l'aggiornamento delle banche dati dei soggetti autorizzati alla gestione dei depositi di tabacchi lavorati, di prodotti liquidi da inalazione (PLI) e delle "*nicotine pouches*". Per il prossimo triennio, nell'ottica della progressiva digitalizzazione, sarà prevista, altresì, l'implementazione di un applicativo per l'inoltro telematico delle istanze di

---

<sup>(3)</sup> Tale disposizione prevede che la revisione degli adempimenti previsti in materia di accisa e di altre imposte indirette, nell'ambito della generale revisione degli adempimenti e delle procedure amministrative, deve osservare i seguenti principi e criteri direttivi specifici: "a) rivedere il sistema generale delle cauzioni per il pagamento dell'accisa e delle altre imposte indirette sulla produzione e sui consumi e introdurre un sistema di qualificazione dei soggetti obbligati al pagamento dei predetti tributi, basato sull'individuazione di specifici livelli di affidabilità e solvibilità, per la concessione, ai medesimi soggetti, di benefici consistenti nella semplificazione degli adempimenti amministrativi e nell'esonero, anche parziale, dall'obbligo della prestazione delle predette cauzioni".

autorizzazione presentate dagli operatori economici del settore dei tabacchi lavorati, dei prodotti liquidi da inalazione e delle “*nicotine pouches*”.

Parimenti, con riferimento al settore dei prodotti energetici, l’Agenzia attuerà progetti telematici volti a consentire agli operatori non interconnessi, di trasmettere in modalità “*User to System*” i registri cartacei, le comunicazioni preventive di operazioni di miscelazione dei biocarburanti e le comunicazioni preventive e consuntive sulla denaturazione degli oli minerali.

Infine, per garantire la semplificazione degli adempimenti, l’Agenzia estenderà l’utilizzo della piattaforma nazionale *e-DAS* (documento informatico di accompagnamento semplificato usato a corredo della merce in spedizione per la circolazione di prodotti energetici che hanno assolto l'accisa) anche ai controlli sulla circolazione e sul deposito della catena distributiva dei prodotti energetici, prevedendo la digitalizzazione del documento di trasferimento per gli oli lubrificanti, i bitumi, i prodotti condizionati nonché per i carichi predeterminati di GPL allo stato sfuso nei cui *e-DAS* il titolare del deposito contabile sarà indicato dallo speditore il quale non sarà più tenuto a emettere un proprio *e-DAS* ma dovrà solo fornire le informazioni relative al destinatario.

Con riferimento al gioco pubblico - settore caratterizzato da specifiche complessità anche in ragione delle modalità di regolamentazione e del regime concessorio e autorizzatorio su cui si fonda - l’Agenzia, nelle *more* che il Legislatore delegato dia attuazione, nell’ottica di un generale riordino della materia, alle direttive fornite dall’art. 15 della citata Legge n. 111/2023, indirizzerà il proprio operato valorizzando gli ambiti di azione definiti nella delega fiscale. A tal fine, verranno potenziate le misure finalizzate a garantire la piena tutela dei soggetti più vulnerabili e a prevenire i disturbi da gioco d’azzardo e il gioco minorile anche in collaborazione con le altre Autorità deputate ad attività di prevenzione e contrasto al gioco illecito. Anche per tali finalità, si porrà particolare attenzione, nel rilascio delle licenze e delle concessioni, ai requisiti soggettivi e di onorabilità dei richiedenti, alla corretta dislocazione territoriale degli esercizi, collaborando, in tale attività di pianificazione, con gli enti locali. L’Agenzia presterà, inoltre, massima attenzione alla qualificazione e alla definizione dei ruoli e delle responsabilità degli organismi di certificazione degli apparecchi da intrattenimento, al fine di creare tra amministrazione finanziaria, concessionari e organismi di certificazione un rapporto collaborativo fondato su regole chiare e condivise.

Con riguardo a quest’ultimo aspetto, è noto infatti che, per effetto delle disposizioni contenute nello Statuto del contribuente - approvato con la Legge 27 luglio 2000, n. 212 e aggiornato dal D.L. 18 ottobre 2023, n. 145, convertito con modificazioni con la Legge 15 dicembre 2023, n. 191 recante “*Misure urgenti in materia economica e fiscale, in favore degli enti territoriali, a tutela del lavoro e per esigenze indifferibili*” - sono mutate in maniera sostanziale le dinamiche che contraddistinguono il rapporto tra Amministrazione finanziaria e contribuente allo scopo di rafforzare l’applicazione dei principi di certezza del diritto e di legittimo affidamento. In ragione di ciò, l’Agenzia indirizzerà il proprio operato verso forme collaborative e di *tax-compliance* al fine di valorizzare il confronto preventivo, così limitando al massimo gli strumenti repressivi che portano alla proliferazione dei rapporti patologici del contenzioso.

In tale contesto, costituisce un passaggio strategico quello di fornire agli utenti informazioni corrette e aggiornate circa le modalità per dare corretto adempimento agli obblighi fiscali facendo sì che tutte le articolazioni dell’Agenzia che operano sul territorio a diretto contatto con gli utenti seguano indirizzi univoci e condivisi in termini di prassi operative. Infatti, la corretta interpretazione, dal punto di vista giuridico-normativo, delle disposizioni che regolano i singoli settori di interesse (dogane, accise e giochi), rappresenta uno degli obiettivi della moderna amministrazione fiscale che dovrebbe idealmente tendere all’azzeramento di situazioni conflittuali.

A tal fine, l’impegno dell’Agenzia a disinnescare la generazione di contenziosi, talvolta inutili, passa anche attraverso il costante monitoraggio del contenzioso pendente. Grazie al SIGIT (Sistema

Integrato del Contenzioso Tributario) - che sarà aggiornato alla luce della prossima riforma del processo tributario e agli altri applicativi - viene svolta una rilevazione continua sui contesti incardinati presso gli Organi della giurisdizione tributaria e gli altri Organi giurisdizionali: la disamina degli esiti del contenzioso rappresenta infatti una funzione strategica primaria, necessaria a guidare le decisioni in materia.

Da ultimo, si rappresenta che è intendimento di ADM rafforzare la propria vocazione internazionale; ADM rappresenta l'Italia all'interno dell'Organizzazione Mondiale delle Dogane (di seguito anche OMD) e partecipa attivamente alle politiche che la vedono impegnata nei più svariati ambiti (confini fragili, digitalizzazione, dogana ecosostenibile, uguaglianza di genere, ecc.), nel segno della modernizzazione e dell'inclusività.

Nell'ottica di questa rinnovata vocazione, l'Agenzia, nel prossimo triennio, sarà impegnata nell'ambito di aree di interesse strategico per il nostro Paese, a partire dai Balcani Occidentali e dai Paesi che si affacciano sul Mediterraneo, con azioni che mirino, al contempo, a facilitare i commerci legittimi e a sostenere lo sviluppo di queste aree. Anche in questo senso va interpretata la sempre più stringente collaborazione con il Ministero degli affari esteri e con l'Agenzia per la cooperazione internazionale e lo sviluppo.

Parimenti, l'Agenzia cercherà di rafforzare l'attività di cooperazione con Paesi che necessitano di assistenza amministrativa e procedurale e ai quali ADM offre il proprio *know how*. Tali attività, oltre ad assicurare un evidente ritorno di immagine a favore del "Sistema Italia", consentiranno una standardizzazione e un allineamento delle procedure e delle tecniche doganali dei Paesi che usufruiscono della nostra assistenza doganale e amministrativa, portando a favorire l'Italia come Paese di primo ingresso in UE nell'ambito dei commerci internazionali.

## 2.2. PERFORMANCE

### 2.2.1. LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Nel Piano dell'Agenzia sono individuati gli obiettivi strategici e i correlati indicatori i cui risultati sono oggetto di monitoraggio nel corso dell'anno e di rendicontazione finale a conclusione dell'esercizio. Infatti, 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.

Gli obiettivi presenti nel Piano dell'Agenzia 2024-2026 riguardano interventi volti a:

- semplificare e razionalizzare le procedure al fine di facilitare gli adempimenti e favorire la *compliance*;
- rafforzare l'attività di prevenzione e contrasto dell'evasione tributaria, delle frodi e degli illeciti extratributari a garanzia della regolarità dei flussi commerciali internazionali, della sicurezza e della salute dei cittadini;
- valorizzare le risorse interne.

Per il triennio 2024-2026, all'esito del confronto con il Dipartimento delle finanze, è stato adottato un nuovo modello di Piano che mette in evidenza, in maniera più immediata ed efficace, il legame tra obiettivi e indicatori strategici e le corrispondenti attività istituzionali.

In particolare, per ciascun obiettivo strategico sono stati previsti:

- **indicatori "strategici"**, così definiti in quanto diretta attuazione delle priorità d'azione previste nel linee strategiche redatte dall'Agenzia quale contributo all'[Atto di indirizzo per il](#)



conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2024-2026 del Sig. Ministro dell'economia e delle finanze, espressi in termini di efficacia ed efficienza nonché di produttività, qualità e tempestività dell'attività svolta, con la previsione di *target* di risultato su base **triennale** aggiornabili di anno in anno. Tali indicatori, come già anticipato, formeranno oggetto di misurazione ai fini della determinazione del livello di conseguimento degli obiettivi e della relativa attribuzione all'Agenzia delle risorse destinate all'incentivazione;

- **indicatori "istituzionali"**, intesi quali parametri di misurazione strumentali e/o complementari agli indicatori strategici e utili a orientare e monitorare in maniera capillare le attività svolte nei settori ritenuti prioritari ed assicurare una completa comprensione dei fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Per essi, la previsione del *target* di risultato atteso è determinata su base **annuale**.

Inoltre, per ciascuna Area strategica di intervento, sono stati previsti degli **indicatori del "valore pubblico"** atti a esprimere l'effetto atteso o generato (*outcome*) dell'azione dell'Agenzia sulla collettività e sul contesto di riferimento, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza del servizio. Per tali indicatori, verrà fornito il dato a consuntivo in considerazione della circostanza che detti indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'Agenzia e del fatto che il valore che assume l'indicatore può dipendere solo in parte dalla sua capacità realizzativa.

Tenendo conto delle predette indicazioni, il Piano dell'Agenzia per il triennio 2024-2026 è articolato in n. 4 aree strategiche di intervento, n. 7 obiettivi di rilievo strategico, n. 21 indicatori strategici, n. 32 indicatori istituzionali e n. 13 indicatori del valore pubblico.

Il Piano strategico dell'Agenzia per il triennio 2024-2026 prevede le seguenti aree strategiche di intervento (ASI):

- ASI 1 – Servizi, competitività e sostegno alla crescita.
- ASI 2 – Fiscalità – Prevenzione e contrasto dell'evasione.
- ASI 3 – Legalità.
- ASI 4 – Risorse.

Nel dettaglio:

### **ASI 1 – Servizi, competitività e sostegno alla crescita**

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

Gli indicatori correlati all'obiettivo 1 mettono in risalto le attività di ADM volte ad agevolare il rapporto con gli *stakeholders* 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 correlati all'obiettivo 2 sono volti al miglioramento della qualità e dei tempi di erogazione dei servizi offerti all'utenza, anche al fine di promuovere specifiche agevolazioni procedurali.

Gli indicatori di valore pubblico relativi all'ASI 1 misurano gli effetti generati dall'azione di ADM sia in termini di mantenimento dei livelli di *compliance* acquisiti che in termini di benefici prodotti nei confronti della platea di operatori che usufruiscono delle semplificazioni doganali.

### **ASI 2 – Fiscalità – Prevenzione e contrasto dell'evasione**

Obiettivo 3. "Prevenire gli inadempimenti tributari".

Gli indicatori correlati all'obiettivo 3 mettono in luce il monitoraggio delle attività e 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 correlati all'obiettivo 4 sono rappresentativi dell'efficacia della strategia di azione messa in campo da ADM per assicurare la pretesa tributaria, nonché delle attività di controllo svolte nei settori di competenza.

Gli indicatori di valore pubblico relativi all'ASI 2 sono focalizzati sull'incremento del gettito tramite la misurazione dei maggiori diritti accertati, nonché sull'efficacia della difesa in giudizio da parte di ADM nella fase del contenzioso.

### **ASI 3 – Legalità**

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

Gli indicatori correlati all'obiettivo 5 sono volti a evidenziare l'efficacia dell'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 correlati all'obiettivo 6 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.

Gli indicatori di valore pubblico relativi all'ASI 3 misurano gli effetti del contrasto alla diffusione delle sostanze stupefacenti, al contrabbando e alla contraffazione, alla tutela della salute pubblica, con particolare riguardo ai minori.

### **ASI 4 – Risorse**

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

Gli indicatori correlati all'obiettivo 7 sono volti a misurare la capacità di ADM di garantire un adeguato e costante livello formativo anche mediante percorsi mirati all'attività di *core*, nonché gli interventi volti ad assicurare l'efficientamento energetico degli immobili in uso. Inoltre, viene data evidenza dell'azione volta a garantire il livello di rispetto dei procedimenti amministrativi e contabili anche in ossequio alla normativa sull'anticorruzione, nonché delle iniziative volte alla conciliazione dei tempi vita-lavoro.

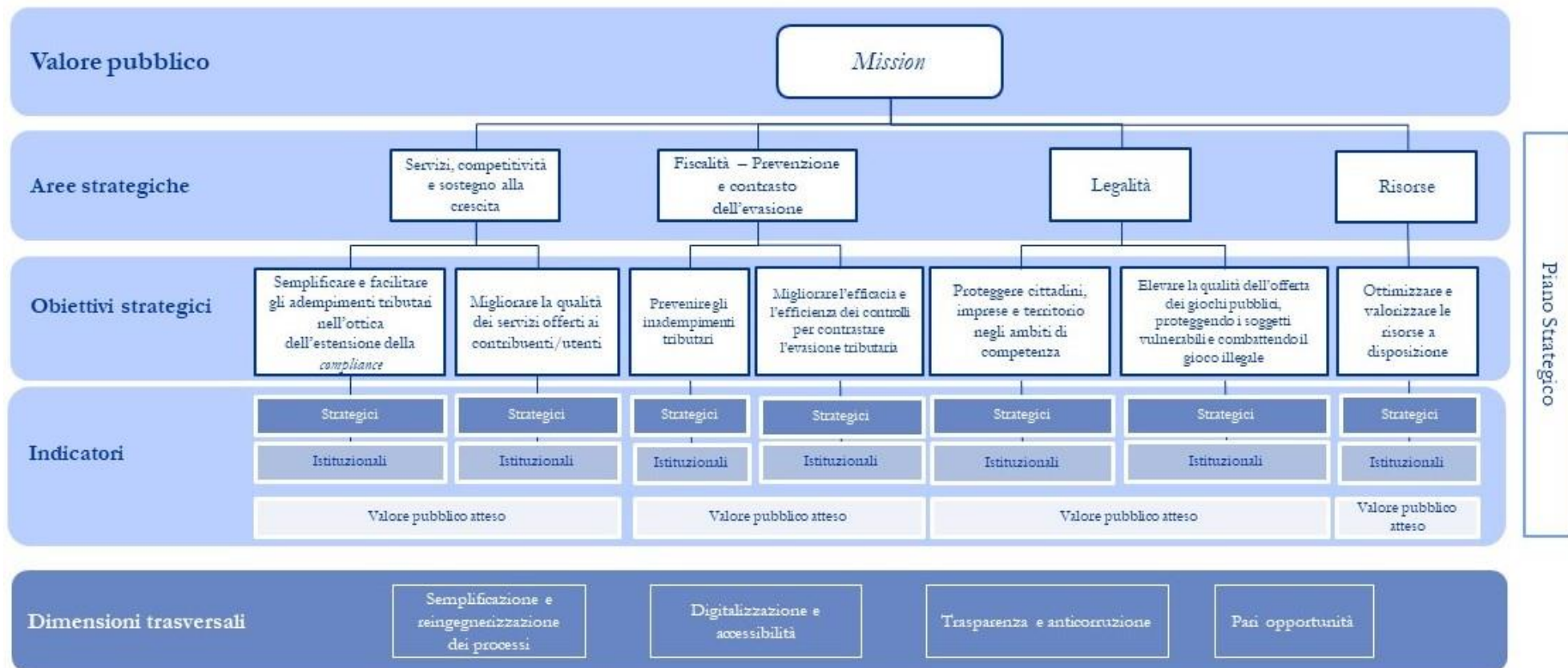
Gli indicatori di valore pubblico relativi all'ASI 4 intendono misurare la capacità di ADM di assumere nuova forza lavoro, dando esecuzione alle procedure concorsuali autorizzate, nonché di migliorare la qualità del lavoro tramite una maggiore inclusività.

In sostanza, la proposta di Piano dell'Agenzia contiene sia il Piano strategico triennale tradizionalmente rappresentato dall'elencazione di obiettivi, indicatori e *target* attesi che 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.

Il Comitato di gestione di ADM, nella seduta del 29 dicembre 2023, con delibera n. 483 ha approvato la proposta di Piano dell'Agenzia 2024-2026.

Detta delibera, unitamente alla proposta di Piano, è stata trasmessa al Dipartimento delle finanze ai fini dell'istruttoria tecnica all'esito della quale è stato avviato tra i due Enti il confronto negoziale preordinato alla definizione della Convenzione per il triennio 2024-2026 di cui il Piano dell'Agenzia costituisce parte integrante e costitutiva.

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, istituzionali e di valore pubblico, 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 2024-2026 e indicano, per ogni area strategica, gli obiettivi e i connessi indicatori con i risultati attesi per il medesimo triennio.

ASI 1: Servizi, competitività e sostegno alla crescita					
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET ATTESI			
		2024	2025	2026	
<b>OBIETTIVO 1</b> Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance	S T R A T E G I C I	Percentuale di navi che utilizzano lo Smart Terminal rispetto a quelle che utilizzano lo sdoganamento tradizionale	17%	18%	18%
		Numero di dichiarazioni telematiche pervenute dagli operatori accise	6 (milioni)	6,5 (milioni)	6,7 (milioni)
		Percentuale di comunicazioni inviate entro 60 giorni agli AEO che non hanno trasmesso il modello di automonitoraggio entro il 31/07	85%	85%	85%
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane, delle accise (tabacchi, alcol e prodotti energetici) e dei giochi	20	20	20
	I S T I T U Z I O N A L I	Servizi di pagamento disponibili su Opera che utilizza PagoPA	45	-	-
	Nuovi progetti di transizione al digitale completati	6	6	6	
<b>OBIETTIVO 2</b> Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti	S T R A T E G I C I	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (Dogane e Accise-energie ed alcol) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	87%	88%
		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%	31%	31%
	I S T I T U Z I O N A L I	Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 decreto direttoriale 16 maggio 2007, rilasciate entro 170 giorni	90%	>90%	>90%
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	80%	82%	84%
<b>VALORE PUBBLICO ATTESO</b> Favorire la crescita economica dell'Italia, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali	V A L O R E  P U B B L I C O	Incontri con le imprese per la diffusione della cultura della compliance, con riferimento all'autorizzazione AEO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import ed export	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO
		Numero di rimborsi IVA 38-quater	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO

ASI 2: Fiscalità - Prevenzione e contrasto dell'evasione					
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET ATTESI			
		2024	2025	2026	
<b>OBIETTIVO 3</b> Prevenire gli inadempimenti tributari	S T R A T E G I C I	Indice di presidio del territorio nel settore della commercializzazione e distribuzione di carburante	80%	82%	84%
		Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	8,2%	9%	9%
	I S T I T U Z I O N A L I	Numero verifiche equivalenti in ambito accise-energie e alcoli	40.000	43.000	46.000
		Numero controlli d'iniziativa accise-energie e alcoli	3.300	3.350	3.380
		Numero controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	400	400	400
		Numero controlli doganali	900.000	920.000	940.000
		Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	170	180	200
Numero controlli ai passeggeri	80.000	90.000	95.000		
<b>OBIETTIVO 4</b> Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria	S T R A T E G I C I	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	72%	74%	77%
		Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi - rivendite	19%	20%	21%
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	78%	79%	80%
	I S T I T U Z I O N A L I	Numero controlli IVA (Intra e Plafond)	1.100	1.200	1.200
		Numero controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	8.800	9.500	10.000
		Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	86%	87%	88%
		Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	65%	68%	70%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	50%	50%	50%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	60%	60%	60%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	78%	78%	78%
V A L O R E  P U B B L I C O	Maggiori diritti accertati in materia di dogane e accise ad esclusione di tabacchi	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	
	Gettito complessivo per dazi, accise (energie, alcoli, tabacchi), Iva all'importazione	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	

ASI 3: Legalità					
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET ATTESI			
		2024	2025	2026	
<b>OBIETTIVO 5</b> Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza	STRATEGICI	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	30%	32%	34%
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	24%	25%	25%
	ISTITUZIONALI	Numero controlli mirati alla sicurezza dei prodotti da CDC	85.000	88.000	90.000
		Tasso di positività delle analisi chimiche effettuate nell'ambito della sicurezza prodotti	11%	11%	11%
		Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	20.000	20.000	20.000
		Indice di presidio sulle rivendite (settore tabacchi)	12%	12%	12%
		Indice di presidio sui patentini (settore tabacchi)	20%	20%	20%
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato (settore tabacchi)	18%	19%	20%
Numero dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	27.000	30.000	32.000		
<b>OBIETTIVO 6</b> Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale	STRATEGICI	Indice di presidio Sale scommesse, Bingo e VLT	33%	34%	34%
		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	18	18	18
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti	300	300	300
	ISTITUZIONALI	Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	26.000	26.000	26.000
		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	22%	22%	22%
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'Art. 7 comma 9, del DL 158/2012	12.000	12.000	12.000
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	250	250	250
Tasso di positività dei controlli nel settore dei giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	10,5%	10,5%	10,5%		
Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati (giochi)	50%	50%	50%		
<b>VALORE PUBBLICO ATTESO</b> concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini - esercitare il ruolo di presidio dello Stato nei settori dei giochi e dei tabacchi	VALORE	Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO
		Numero di verbali per contrabbando	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO
		Numero di verbali inerenti ai sequestri per contraffazione, made in Italy e sicurezza dei prodotti	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO
		Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO
		Gettito complessivo settore giochi	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO
		Numero di iniziative in rete inibite e annunci social rimossi contenenti offerta a distanza e/o pubblicità di prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO

ASI 4: Risorse					
OBIETTIVI	INDICATORI	TARGET ATTESI			
		2024	2025	2026	
<b>OBIETTIVO 7</b> Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione	S T R A T E G I C I	Ore di formazione media pro-capite	24	24	24
		Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4bis d.lgs 13/2023)	25 giorni	20 giorni	15 giorni
		Percentuale degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	10%	10%	10%
	I S T I T U Z I O N A L I	Percentuale delle ore lavorate in modalità agile sul totale delle ore lavorate	13%	13%	13%
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore fruite	53%	55%	55%
		Personale core (ore-uomo impiegate nelle missioni "Antifrode", "Vigilanza e controlli", "Gestione del tributo" e "Contenzioso" sul totale delle ore lavorate)	68%	69%	70%
		Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	30%	30%	30%
		Percentuale degli Uffici delle dogane e dei monopoli sottoposti a controlli di conformità contabile	15%	15%	15%
Tasso di contrattualizzazione degli investimenti non-ICT	50%	55%	60%		
<b>VALORE PUBBLICO ATTESO</b> Migliorare efficienza ed efficacia dell'amministrazione, contenendo i costi di funzionamento delle Strutture, valorizzando le risorse umane e tecnologiche a disposizione ed ottimizzando la funzione organizzativa Potenziare le sinergie operative tra l'Amministrazione Finanziaria e le Altre Autorità pubbliche nazionali, europee, internazionali	V A L O R E	Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO
		Istituzione e nomina dei tutor con il compito di supportare la persona affetta da disabilità nel processo di inclusione lavorativa	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO
		Numero di conferenze/riunioni, comitati, workshop con attori istituzionali nazionali e sovranazionali negli ambiti di competenza (es. CE, OLAF, COLAF, OMD e altri organismi)	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO
		Numero memorandum di intesa stipulati a livello nazionale con altri organi e con le categorie rappresentative di operatori economici	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO	A CONSUNTIVO



### 2.2.2. 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.

Le tabelle seguenti mostrano la ripartizione delle competenze tra i vari livelli organizzativi per il conseguimento di ciascun indicatore relativamente al Piano strategico per il triennio 2024-2026.

ASI 1: Servizi, competitività e sostegno alla crescita					
OBIETTIVI	INDICATORI		Strutture responsabili (Strutture coinvolte)	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Direzioni territoriali
<b>OBIETTIVO 1</b> Semplificare e facilitare gli adempimenti tributari nell'ottica dell'estensione della compliance	S T R A T E G I C I	Percentuale di navi che utilizzano lo Smart Terminal rispetto a quelle che utilizzano lo sdoganamento tradizionale	Direzione Organizzazione e digital transformation Direzione Dogane	•	•
		Numero di dichiarazioni telematiche pervenute dagli operatori accise	Direzione Organizzazione e digital transformation Direzione Accise	•	•
		Percentuale di comunicazioni inviate entro 60 giorni agli AEO che non hanno trasmesso il modello di automonitoraggio entro il 31/07	Direzione Dogane	•	•
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane, delle accise (tabacchi, alcolici e prodotti energetici) e dei giochi	Direzione Accise Direzione Dogane Direzione Giochi	•	•
	I S T I T U Z I O N A L I	Servizi di pagamento disponibili su Opera che utilizza PagoPA	Direzione Organizzazione e digital transformation	•	
		Nuovi progetti di transizione al digitale completati	Direzione Organizzazione e digital transformation	•	
<b>OBIETTIVO 2</b> Migliorare la qualità dei servizi offerti ai contribuenti/utenti	S T R A T E G I C I	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (Dogane e Accise-energie ed alcolici) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	Direzione Accise Direzione Dogane Direzione Organizzazione e digital transformation	•	
		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	•	•
	I S T I T U Z I O N A L I	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 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	Direzione Dogane	•	•
<b>VALORE PUBBLICO ATTESO</b> Favorire la crescita economica dell'Italia, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali	V A L O R E  P U B B L I C O	Incontri con le imprese per la diffusione della cultura della compliance, con riferimento all'autorizzazione AEO	Direzione Dogane	•	•
		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	•	
		Numero di rimborsi IVA 38-quater	Direzione Dogane	•	•

ASI 2: Fiscalità - Prevenzione e contrasto dell'evasione					
OBIETTIVI	INDICATORI		Strutture responsabili (Strutture coinvolte)	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Direzioni territoriali
<b>OBIETTIVO 3</b> Prevenire gli inadempimenti tributari	S T R A T E G I C I	Indice di presidio del territorio nel settore della commercializzazione e distribuzione di carburante	Direzione Accise	•	•
		Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	Direzione Antifrode Direzione Dogane	•	•
	I S T I T U Z I O N A L I	Numero verifiche equivalenti in ambito accise-energie e alcoli	Direzione Accise	•	•
		Numero controlli d'iniziativa accise-energie e alcoli	Direzione Accise (Direzione Antifrode)	•	•
		Numero controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	Direzione Accise	•	•
		Numero controlli doganali	Direzione Dogane (Direzione Antifrode)	•	•
		Numero dei controlli PCA (Post Clearance Audit)	Direzione Dogane	•	•
Numero controlli ai passeggeri	Direzione Dogane (Direzione Antifrode)	•	•		
<b>OBIETTIVO 4</b> Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei controlli per contrastare l'evasione tributaria	S T R A T E G I C I	Tasso di positività delle verifiche IVA (Intra e Plafond)	Direzione Dogane (Direzione Antifrode)	•	•
		Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi - rivendite	Direzione Accise (Direzione Antifrode)	•	•
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	Direzione Accise (Direzione Antifrode)	•	•
	I S T I T U Z I O N A L I	Numero controlli IVA (Intra e Plafond)	Direzione Dogane	•	•
		Numero controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	Direzione Accise	•	•
		Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	Direzione Antifrode	•	•
		Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	Direzione Accise (Direzione Antifrode)	•	•
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore dell'energia elettrica	Direzione Accise (Direzione Antifrode)	•	•
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	Direzione Accise (Direzione Antifrode)	•	•
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori Italiani	Direzione Accise (Direzione Antifrode)	•	•
Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	Direzione Dogane	•	•		
Accertamenti confermati in sede giurisdizionale	Direzione Legale e Contenzioso	•	•		
<b>VALORE PUBBLICO ATTESO</b> contribuire alla fiscalità interna e alla tutela degli interessi finanziari del Paese e dell'Unione Europea	P U B B L I C I T À	Maggiori diritti accertati in materia di dogane e accise ad esclusione di tabacchi	Direzione Dogane Direzione Accise	•	•
		Gettito complessivo per dazi, accise (energie, alcoli, tabacchi), Iva all'importazione	Direzione Dogane Direzione Accise	•	

ASI 3: Legalità					
OBIETTIVI	INDICATORI		Strutture responsabili (Strutture coinvolte)	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Direzioni territoriali
<b>OBIETTIVO 5</b> Proteggere cittadini, imprese e territorio negli ambiti di competenza	S T R A T E G I C I	Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Direzione Antifrode	•	•
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	Direzione Accise (Direzione Antifrode)	•	•
	I S T I T U Z I O N A L I	Numero controlli mirati alla sicurezza dei prodotti da CDC	Direzione Antifrode	•	•
		Tasso di positività delle analisi chimiche effettuate nell'ambito della sicurezza prodotti	Direzione Antifrode	•	•
		Numero controlli mirati a contrastare il fenomeno della contraffazione	Direzione Antifrode (Direzione Dogane)	•	•
		Indice di presidio sulle rivendite (settore tabacchi)	Direzione Accise	•	•
		Indice di presidio sui patentini (settore tabacchi)	Direzione Accise	•	•
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato (settore tabacchi)	Direzione Accise	•	•
Numero dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	Direzione Antifrode Direzione Dogane	•	•		
<b>OBIETTIVO 6</b> Elevare la qualità dell'offerta dei giochi pubblici, proteggendo i soggetti vulnerabili e combattendo il gioco illegale	S T R A T E G I C I	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	•	
	I S T I T U Z I O N A L I	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	Direzione Giochi	•	•
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'Art. 7 comma 9, del DL 158/2012	Direzione Giochi (Direzione Antifrode)	•	•
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	Direzione Giochi	•	•
		Tasso di positività dei controlli nel settore dei giochi relativamente alle scommesse e apparecchi da intrattenimento	Direzione Giochi	•	•
Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati (giochi)	Direzione Giochi	•	•		
<b>VALORE PUBBLICO ATTESO</b> concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini - esercitare il ruolo di presidio dello Stato nei settori dei giochi e dei tabacchi	P U B B L I C I	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	Direzione Antifrode	•	•
		Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco ai minori	Direzione Giochi	•	•
		Gettito complessivo settore giochi	Direzione Giochi	•	
		Numero di iniziative in rete inibite e annunci social rimossi contenenti offerta a distanza e/o pubblicità di prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore	Direzione Accise	•	

ASI 4: Risorse					
OBIETTIVI	INDICATORI		Strutture responsabili (Strutture coinvolte)	Uffici centrali di livello dirigenziale non generale	Direzioni territoriali
<b>OBIETTIVO 7</b> Ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione	<b>S</b> <b>T</b> <b>R</b> <b>A</b> <b>T</b> <b>E</b> <b>G</b> <b>I</b> <b>C</b> <b>I</b>	Ore di formazione media pro-capite	Direzione Personale	•	•
		Tempo medio dei pagamenti (fatture commerciali art. 4bis d.lgs 13/2023)	Direzione Amministrazione e finanza	•	•
		Percentuale degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	Direzione Amministrazione e finanza	•	•
	<b>I</b> <b>S</b> <b>T</b> <b>I</b> <b>T</b> <b>U</b> <b>Z</b> <b>I</b> <b>O</b> <b>N</b> <b>A</b> <b>L</b> <b>I</b>	Percentuale delle ore lavorate in modalità agile sul totale delle ore lavorate	Direzione Personale (Direzione Organizzazione e digital transformation) (Direzioni Centrali)	•	•
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore fruite	Direzione Personale	•	•
		Personale <i>core</i> (ore-uomo impiegate nelle missioni "Antifrode", "Vigilanza e controlli", "Gestione del tributo" e "Contenzioso" sul totale delle ore lavorate)	Ufficio del Direttore operativo (Direzione Accise) (Direzione Antifrode) (Direzione Dogane) (Direzione Giochi) (Direzione Legale e Contenzioso)	•	•
		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 delle dogane e dei monopoli sottoposti a controlli di conformità contabile	Direzione Dogane	•	
		Tasso di contrattualizzazione degli investimenti non-ICT	Direzione Amministrazione e finanza Direzione Antifrode Direzione Accise Direzione Dogane	•	
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	Direzione Personale	•	
<b>V</b> <b>A</b> <b>L</b> <b>O</b> <b>R</b> <b>E</b>  <b>P</b> <b>U</b> <b>B</b> <b>B</b> <b>L</b> <b>I</b> <b>C</b> <b>O</b>	Istituzione e nomina dei tutor con il compito di supportare la persona affetta da disabilità nel processo di inclusione lavorativa	Direzione Personale	•		
	Numero di conferenze/riunioni, comitati, workshop con attori istituzionali nazionali e sovranazionali negli ambiti di competenza (es. CE, OLAF, COLAF, OMD e altri organismi)	Ufficio Affari giuridici e rapporti istituzionali Ufficio Relazioni internazionali	•		
	Numero memorandum di intesa stipulati a livello nazionale con altri organi e con le categorie rappresentative di operatori economici	Ufficio Affari giuridici e rapporti istituzionali	•		

Con riferimento, infine, ai parametri e alla 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’Agenzia.

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

Nell'ambito del complessivo ciclo della *performance*, parallelamente alla definizione degli obiettivi strategici, istituzionali e di valore pubblico, ADM pianifica le risorse economiche a copertura delle spese per le attività di natura corrente e d'investimento. 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](#). Tale documento - deliberato dagli Organi di ADM entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento - è redatto in termini di competenza economica.

Per l'anno 2024 il budget economico è stato approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia con delibera n. 482 del 29 dicembre 2023.

Nel limite delle risorse per investimenti fissato nel *budget* economico, tenuto altresì conto delle funzioni istituzionali e degli obiettivi contenuti nel Sistema informativo della fiscalità, ADM predispone 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, volte alla creazione di valore pubblico, che si intendono mettere in atto nel triennio di riferimento.

Per il triennio 2024-2026 il Piano pluriennale degli investimenti è stato approvato dal Comitato di gestione di ADM con delibera n. 484 del 29 dicembre 2023.

Le attività progettuali contenute nel Piano pluriennale degli investimenti per gli anni 2024-2026 sono articolate **in due macroaree** in quanto riguardano sia interventi di innovazione tecnologica, c.d. investimenti in *Information and Communication Technologies (ICT)*, che di riqualificazione del patrimonio mobiliare e immobiliare, c.d. investimenti non ICT. Trattasi di macroaree di intervento strettamente correlate tra loro al fine conseguire il miglioramento dei processi di lavoro. Si precisa, inoltre, che per ciascun progetto vengono descritti gli interventi specifici da realizzare, le finalità, i benefici attesi e i relativi costi previsti per il triennio.

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

In sintesi, quindi, in questa tipologia, sono ricomprese le attività progettuali finalizzate a:

- sviluppare i sistemi informatici infrastrutturali di ADM (*Digitalizzazione catena logistica, Evoluzione sistemi accise, Evoluzione sistema doganale*);
- rafforzare 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*).

In particolare, tra le attività progettuali di natura ICT, si esplicitano 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, l'Agenzia ha programmato una serie di interventi progettuali che prevedono l'evoluzione delle capacità di interoperabilità e di cooperazione dei processi di *business* interni ed esterni dell'Agenzia. In tale ambito, è prevista l'evoluzione degli attuali sistemi di pagamento e il completamento dell'integrazione delle applicazioni dei diversi ambiti con il sistema "PagoPa", nonché l'introduzione del software "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 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 standardizzazione delle procedure di pagamento delle tasse portuali e di ancoraggio nonché l'integrazione con la nuova piattaforma logistica nazionale e il collegamento con la piattaforma "ACCUDIRE" per il recepimento della lettera di vettura internazionale. Il programma recepisce, altresì, tre progetti internazionali per la digitalizzazione dell'A18 ferroviaria, per la sostenibilità e gestione della certificazione di origine preferenziale e la gestione dei segnali via mare delle navi tracciate dall'Agenzia Spaziale Italiana nel progetto CISE.

Il progetto, nato nel 2019 per il porto di Bari, si è poi esteso ad altri porti nazionali grazie all'attività dell'Agenzia che ha posto in essere:

- un protocollo d'intesa tra il Comando generale del Corpo delle Capitanerie di Porto – Guardia Costiera per la cooperazione e lo scambio di informazioni, che sarà arricchito con l'entrata in vigore della *New Maritime Single Window Environment* (EMSW) (REG. EU 2019/1239);
- una partecipazione attiva al *Digital Transport and Logistic Forum* per la definizione delle regole tecniche per l'attuazione del regolamento eFTI per l'obbligo di scambio di informazioni in formato digitale sul trasporto merci (REG. 1056/2020);
- una partecipazione al Tavolo interministeriale per l'adozione della lettera di vettura internazionale elettronica in Italia (e-CMR);
- una partecipazione al Tavolo interministeriale per la definizione delle regole tecniche per l'adozione di una piattaforma logistica nazionale;
- protocolli d'intesa con le 16 Autorità di sistema portuali e realizzazione di interoperabilità per il tracciamento delle merci su gomma e ferro.

All'interno del programma, è stato anche previsto il portale "SUDOCO" (Sportello Unico Doganale e dei Controlli) 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 e di rendere concomitanti gli eventuali controlli richiesti contemporaneamente da più Amministrazioni (*one stop shop*); quest'ultimo obiettivo sarà reso possibile grazie alla realizzazione di un nucleo per il coordinamento dei controlli effettuati dalle amministrazioni che intervengono nel momento doganale. Nel corso del 2024, sarà poi completato il



funzionamento della interoperabilità con il Sistema del Ministero degli affari esteri e verrà dedicato un *focus* particolare all'interoperabilità con lo “*European Maritime Single Window environment (EMSWe)*”.

**Evoluzione sistemi accise:** nel programma sono contenute tutte le attività progettuali relative all'evoluzione della telematizzazione dei processi accise e 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 per i 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, è l'implementazione delle procedure volte al controllo sia dei soggetti che movimentano prodotti su strada che dei rimborsi accisa. È inoltre prevista la reingegnerizzazione delle procedure nazionali e comunitarie con la fase EMCS (Excise Movement Control System) 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.

\*\*\*\*\*

Nella macroarea “**Qualificazione del patrimonio**” rientrano invece i progetti volti a migliorare e a consolidare il “*Sistema di qualità dei laboratori chimici dell'Agenzia*” allo scopo di accrescerne le potenzialità di indagine analitica, nonché gli interventi logistico-strutturali connessi, tra l'altro, all'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 recante “*Attuazione dell'art. 1 della legge 3 agosto 1997, n. 123 in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori?*”. Vi rientrano, poi, le opere volte all'efficientamento energetico delle sedi, all'abbattimento delle barriere architettoniche, nonché gli investimenti per l'acquisizione di nuove sedi. Tali acquisizioni sono volte, da un lato, a ridurre i costi delle locazioni e, dall'altro, a garantire la presenza più capillare dell'Agenzia su tutto il territorio nazionale di modo da facilitare gli adempimenti e gli obblighi amministrativo/tributari della platea di operatori economici in un'ottica di maggiore *compliance*. Nell'ambito della qualificazione del patrimonio si annoverano, altresì, le acquisizioni di beni e di attrezzature finalizzate a migliorare la regolare operatività delle attività degli Uffici. 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 ormai obsolete e per incrementare la strumentazione tecnologica legata ai controlli, così da rendere le dogane italiane maggiormente competitive rispetto agli altri *partner* europei e, soprattutto, per conseguire più elevati margini di efficienza nelle attività di competenza.

In sintesi, quindi, in questa tipologia sono ricomprese le attività progettuali finalizzate a:

- potenziare le attività di controllo attraverso acquisizioni di strumentazioni volte a innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari ed extratributari da parte degli Uffici;
- implementare le apparecchiature in dotazione dei laboratori, così da assicurare un efficace strumento di supporto nelle attività di contrasto alle frodi. Tali progetti sono inoltre volti a estendere l'utilizzo di laboratori mobili di modo da consentire di effettuare *test* analitici in tempo reale sulle merci oggetto di controllo. 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;

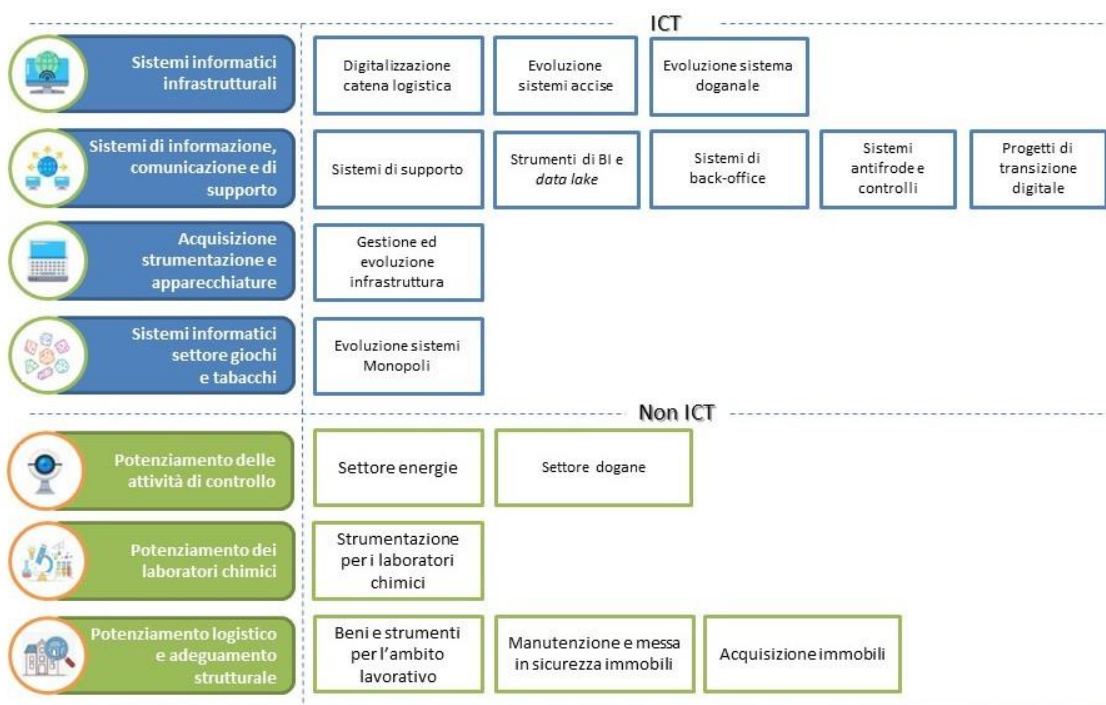
- adeguare l'asset immobiliare in dotazione all'Agenzia attraverso interventi volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, ponendo particolare attenzione al requisito della piena accessibilità fisica delle sedi, a migliorare l'operatività degli Uffici anche attraverso l'acquisizione di immobili.

Con riguardo a quest'ultimo ambito progettuale si rappresenta che 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.

Tra le attività di maggior rilievo programmate per il 2024, si annoverano le acquisizioni di immobili sia per le sedi territoriali di Bergamo, Cagliari, Genova e Parma che per la sede delle Direzioni centrali di Roma.

Inoltre, nel prossimo triennio, proseguiranno i lavori di manutenzione e di adeguamento volti anche all'efficientamento energetico degli immobili in conformità a quanto previsto dalla Circ. n. 2/2022 del Capo dipartimento della funzione pubblica recante "Indicazioni operative in materia di Piano integrato di attività e organizzazione (PLAO)".

Alla luce di quanto esposto, si riporta uno schema riepilogativo delle iniziative progettuali presenti nel Piano degli investimenti suddivise tra le due macroaree.



Le delibere del 29 dicembre 2023, relative al budget economico 2024 e al Piano pluriennale degli investimenti 2024-2026, ai sensi del citato art. 60 del D.Lgs. n. 300/99, sono state trasmesse al Ministro dell'economia e delle finanze per l'esercizio dell'alta vigilanza ai fini della loro approvazione.

#### 2.2.4. 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 n. 2/2019 del Ministro per la pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità, recante “*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 (di seguito anche CUG).

Dall’anno 2023, la presente pianificazione trova allineamento con il *Gender Equality Plan* (di seguito anche GEP) al fine di garantire una migliore coerenza tra assetto programmatico e definizione di fattori che caratterizzano la pari opportunità nell’ambiente di lavoro, l’attuazione di politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il benessere organizzativo dell’Agenzia.

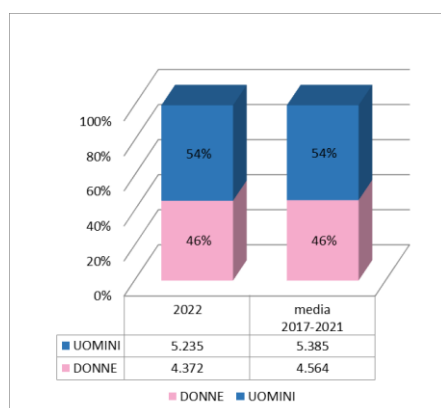
Difatti, la presente sezione del PIAO può essere considerata alla stregua del GEP in quanto soddisfa i quattro requisiti obbligatori previsti dalla Guida *Horizon Europe* sui Piani per l’Uguaglianza di Genere (GEPs) - essere un documento pubblico, avere risorse dedicate, prevedere una raccolta dati riguardanti sesso/genere del personale con relativo monitoraggio, includere azioni di sensibilizzazione e formazione sull’uguaglianza di genere - e promuove, quali obiettivi strategici, alcune delle tematiche consigliate (ad esempio l’equilibrio tra vita privata e lavoro, nonché le misure contro la violenza di genere).

La presente sezione si articola in tre sottosezioni:

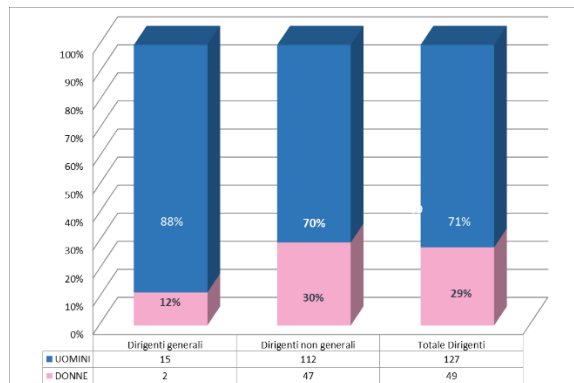
- analisi di contesto: descrizione del personale dell’Agenzia al 31 dicembre 2022, che rappresenta la platea dei destinatari delle azioni positive intraprese nel corso dell’anno 2023 e da pianificare per il prossimo triennio (dati aggiornati come da Relazione fornita al CUG per l’anno 2022);
- azioni intraprese: illustrazione delle azioni positive previste dal PAP 2023-2025 e realizzate nel corso del 2023;
- pianificazione delle azioni positive 2024-2026: individuazione degli obiettivi per il prossimo triennio e delle azioni positive necessarie per il loro perseguimento.

#### 2.2.4.1. ANALISI DI CONTESTO

L’Agenzia conta, al 31 dicembre 2022, 9.607 unità in servizio, di cui il 46% donne e il 54% uomini. Come rappresentato nel grafico che segue, 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.



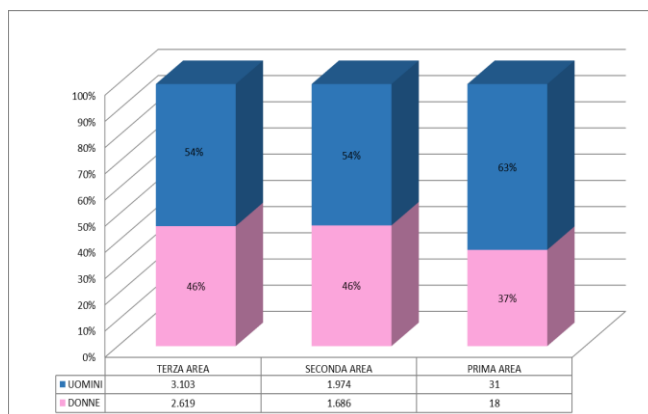
La composizione per genere e per qualifica raffigurata come segue mostra una prevalenza di uomini tra il personale con qualifica dirigenziale (71%), differenza che si fa ancora più marcata se si considera il personale dirigente di livello generale.



La composizione per genere dei/delle dirigenti di qualifica non generale si è mantenuta pressoché costante negli ultimi cinque anni: i valori del 2022 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 28% del 2022.

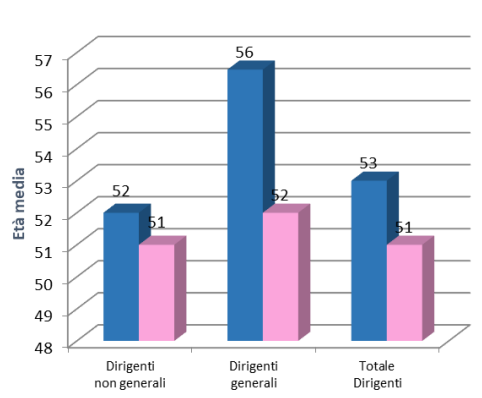
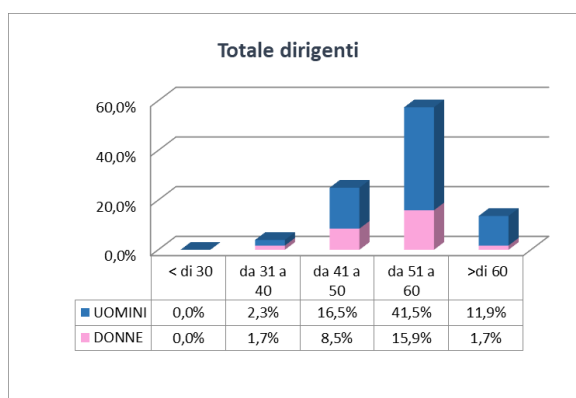
L’analisi qui esposta rileva una presenza femminile numericamente inferiore nell’ambito del personale dirigente, ciò a discapito di un pieno equilibrio di genere nella distribuzione dei ruoli di effettiva responsabilità.

Il grafico che segue rappresenta la distribuzione per genere del personale delle aree nei diversi livelli di inquadramento.

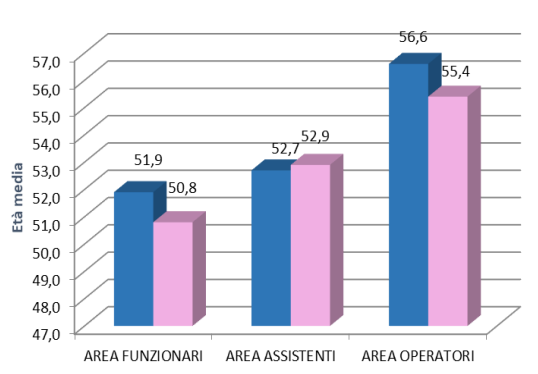
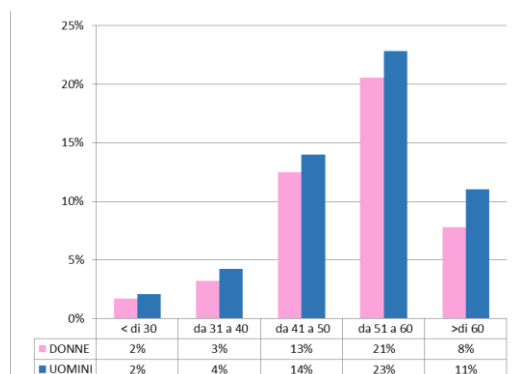


Rispetto all’anno di istituzione dell’Agenzia, in cui le donne rappresentavano il 40% del personale delle Aree, la presenza femminile è aumentata del 6%.

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 71% dei/delle dirigenti ha più di 50 anni, il 25% ha un’età compresa tra i 41 e i 50 anni, mentre solo il 4% ha meno di 40 anni.



Se si osserva nei grafici che seguono la composizione del personale delle aree funzionali sotto il profilo anagrafico: solo il 4% del personale ha un'età minore dei 30 anni, il 7% ha un'età compresa tra 31 e 40 anni, il 27% tra i 41 e i 50 anni, mentre il 62% supera i 50 anni. Dai dati emerge come l'Agenzia soffra del mancato ricambio generazionale causato dalle politiche restrittive in ambito assunzionale degli anni precedenti.



Se si analizza la fruizione delle misure di conciliazione nel corso del 2022 (figura successiva), le maggiori fruitrici di *part-time* sono le donne, che rappresentano quasi l'84% del personale in *part-time*. La forma di *part-time* più utilizzata dalle donne è il *part-time* orizzontale, mentre fra gli uomini risulta prevalente il *part-time* verticale. Il personale che maggiormente fruisce del *part-time* si concentra nella classe di età 51-60.

Fruizione misure conciliazione	UOMINI						DONNE					
	Classi età											
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot
Personale part-time orizzontale			1	7	3	11		3	62	75	12	152
Personale part-time verticale		1	7	24	8	40			20	63	15	98
Personale part-time misto			3	3		6			12	24	3	39
Personale che fruisce di telelavoro			8	3	1	12		3	10	7	1	21
Personale che fruisce del lavoro agile	64	179	727	1038	494	2502	67	147	908	1312	537	2951
Personale che fruisce di orari flessibili	195	406	1347	2226	1061	5235	164	309	1195	1965	739	4372

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.

La seguente tabella mostra le retribuzioni medie annue nette del personale dell'Agenzia in servizio a tempo pieno presente al 31 dicembre 2022.

Inquadramento	UOMINI	DONNE	Divario economico per livello	
	Retribuzione netta media (*)	Retribuzione netta media	Valori assoluti	%
AREA OPERATORI-EX PRIMA AREA/F1-D0	31.036,18		31.036,18	78,45%
AREA OPERATORI-EX PRIMA AREA/F2-D0	22.628,27	24.536,80	-1.908,52	-4,82%
AREA ASSISTENTI-EX SECONDA AREA/F1-D0	25.760,12	25.370,64	389,48	0,98%
AREA ASSISTENTI-EX SECONDA AREA/F2-D0	26.575,99	26.409,32	166,66	0,42%
AREA ASSISTENTI-EX SECONDA AREA/F3-D0	26.555,96	24.461,03	2.094,94	5,30%
AREA ASSISTENTI-EX SECONDA AREA/F4-D0	30.692,52	29.796,97	895,55	2,26%
AREA ASSISTENTI-EX SECONDA AREA/F5-D0	31.455,34	30.408,10	1.047,24	2,65%
AREA ASSISTENTI-EX SECONDA AREA/F6-D0	31.855,25	30.947,32	907,93	2,29%
AREA FUNZIONARI-EX TERZA AREA/F1-D0	25.187,74	25.603,41	-415,66	-1,05%
AREA FUNZIONARI-EX TERZA AREA/F2-D0	34.333,38	32.678,19	1.655,19	4,18%
AREA FUNZIONARI-EX TERZA AREA/F3-D0	34.673,04	32.889,08	1.783,97	4,51%
AREA FUNZIONARI-EX TERZA AREA/F4-D0	38.152,58	35.814,27	2.338,31	5,91%
AREA FUNZIONARI-EX TERZA AREA/F5-D0	40.344,09	37.920,41	2.423,68	6,13%
AREA FUNZIONARI-EX TERZA AREA/F6-D0	41.743,68	39.417,21	2.326,47	5,88%
DIRIGENTE I FASCIA	116.285,25	123.681,14	-7.395,88	-18,69%
DIRIGENTE II FASCIA	72.643,09	70.425,92	2.217,17	5,60%
Totale personale	629.922,49	590.359,79	39.562,70	100,00%
% sul personale complessivo	52%	48%		

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

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 dall'utilizzo degli istituti legati alle cure parentali/assistenziali, con le conseguenti decurtazioni economiche.

## 2.2.4.2. AZIONI INTRAPRESE

### 2.2.4.2.1. FORMAZIONE

Al fine di promuovere una cultura dell'inclusione, dell'uguaglianza e della non discriminazione all'interno dell'Agenzia sono state poste in essere, nel 2023, attività formative, indirizzate ai/alle componenti del CUG, ai/alle consiglieri/e di fiducia e a tutto il personale ADM, sulle tematiche inerenti alle pari opportunità, alla promozione della cultura di genere, al benessere organizzativo e al contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica, secondo quanto pianificato con l'azione positiva n. 1 del PIAO 2023-2025 "Proseguire con le iniziative formative diffuse in materia di pari opportunità".

I corsi sono stati erogati per il tramite di canali (Rete Nazionale dei CUG, Scuola nazionale dell'amministrazione – di seguito anche SNA e Università) che hanno garantito una formazione di elevata qualità, attraverso la presenza di docenti particolarmente autorevoli ed esperti.

Attraverso la Rete Nazionale dei CUG, le cui iniziative traggono profitto proprio dalla molteplicità e dalla diversità delle Pubbliche Amministrazioni rappresentate, sono stati promossi seminari destinati ai/alle componenti del Comitato su temi sensibili al genere finalizzati ad acquisire e implementare conoscenze e competenze da applicare nelle attività quotidiane, contribuendo così a diffondere una cultura di pari opportunità all'interno di ADM.

In particolare, nel 2023, sono state erogate per il tramite della citata Rete le seguenti attività formative: "Prevenzione e contrasto alle dipendenze. Focus sul gioco d'azzardo", "Codici etici e Consiglieri di fiducia", "Salute e sicurezza: una questione anche di genere", "Bilancio di genere 2022", "Benessere organizzativo".

I corsi hanno spaziato dalla prevenzione del *mobbing* alla promozione di una cultura inclusiva e rispettosa dei diritti di tutti i dipendenti, dai Codici etici al ruolo dei/delle Consiglieri/e di fiducia, dalla medicina di genere al benessere organizzativo, fino ad analizzare le molestie sul luogo di lavoro.

Passando in rassegna la formazione gestita dalla SNA, nel 2023 sono stati erogati corsi innovativi, basati su un *“approccio pratico”* ovvero sull’applicazione di conoscenze acquisite nella vita lavorativa. In tal senso, per rendere l’apprendimento il più concreto possibile, la SNA, con l’illustrazione di casi pratici e testimonianze, ha fornito informazioni sulla disuguaglianza di genere, evidenziando gli ostacoli affrontati da uomini e donne in diversi contesti lavorativi. Tra i vari eventi formativi messi a disposizione per i/le componenti del CUG e più in generale per il personale ADM, sono stati attivati i corsi *“Diversity Management: pratiche, strumenti e regole”*, con l’obiettivo di incentivare l’occupazione femminile, favorendo la conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa e *“Il lavoro agile in pratica: regole e strumenti e modelli”*, che prospetta un nuovo modello di organizzazione e di gestione del lavoro, fondato sulla logica dell’alternanza tra lavoro in presenza e lavoro a distanza, ciò in una prospettiva di bilanciamento tra esigenze di efficienza dell’azione amministrativa e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro da parte dei/delle dipendenti. Infine, è stato erogato il corso *“Prevenire e gestire i conflitti”*, che approfondisce il tema partendo dalle esperienze dirette dei/delle partecipanti.

Fondamentale è stata la collaborazione con il CUG per garantire la sostenibilità di alcune attività e per promuovere ulteriori iniziative al fine di creare un ambiente di lavoro sempre più inclusivo.

Nel primo semestre 2023, con il *partner* tecnologico di ADM e proprio con la collaborazione dei componenti del CUG e dei/delle consiglieri/e di fiducia, è stata avviata la progettazione e poi la realizzazione del corso *e-learning* *“La cultura del rispetto”*, con l’obiettivo di avviare, in un’ottica di anticipazione e di prevenzione dei contrasti, un percorso di formazione/informazione, di educazione e di sensibilizzazione di tutto il personale ADM, compreso quello di nuova assunzione, sui temi della parità e del rispetto delle differenze di genere.

Al fine di sensibilizzare e promuovere una cultura di uguaglianza, aumentando la consapevolezza sulla parità di genere, a favore del personale di questa Agenzia sono stati sottoscritti con l’Organizzazione mondiale delle dogane un contratto di licenza d’uso e un contratto di licenza per la traduzione e l’utilizzo dei testi dei moduli *e-learning* presenti sulla piattaforma *“CLiKCI!”* dell’Organizzazione stessa al fine di poter ospitare direttamente sulla piattaforma *e-learning* in dotazione all’Agenzia, previa traduzione in lingua italiana, due moduli del corso *“Gender Equality in Customs”* e il corso *“Gender Equality and Diversity”* pubblicato sulla piattaforma *WCO Academy*, destinati anch’essi a tutto il personale a partire da febbraio 2024.

Per promuovere l’equità e creare una cultura inclusiva, nel 2024 verranno promosse altre iniziative, tra le quali si annovera il corso su la *“Valorizzazione del benessere organizzativo”*, da erogare a tutto il personale di questa Agenzia; tale corso prende le mosse da un’iniziativa veicolata dalla rete nazionale dei CUG, rivelatasi ricca di spunti di notevole interesse. In considerazione dell’importanza di questo tema e del suo impatto sulle prestazioni lavorative del personale, il progetto fornirà una traccia per sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie a comprendere l’importanza dell’inclusione sul luogo di lavoro e per adottare strategie efficaci per un ambiente di lavoro gratificante e orientato al benessere. Continuerà la formazione attraverso la Rete dei CUG dei/delle componenti del CUG e dei/delle consiglieri/e di fiducia e si intensificherà la collaborazione con la SNA, che ha programmato per il 2024 ulteriori iniziative in materia di parità di genere.

Di seguito due tabelle con l’indicazione delle ore di formazione - comprese quelle erogate dalla SNA - fruita nell’anno 2023 (aggiornate al 31 ottobre 2023) suddivise per inquadramento, per genere e fascia di età e per tipologia di formazione (aggiornamento professionale, competenze manageriali/relazionali, tematiche CUG).

Si precisa che non sono disponibili i dati relativi alle ore di formazione di alcuni corsi erogati dalla SNA e dalla rete CUG nel periodo 1° gennaio-31 ottobre 2023.



Linea formativa	Donne						Uomini					
	Area Operatori	Area Assistenti	Area funzionari	Dirigenti	Totale	%	Area Operatori	Area Assistenti	Area funzionari	Dirigenti	Totale	%
Aggiornamento professionale	98	18.643	36.019	351	55.111	98,53%	127	21.574	39.359	643	61.703	98,72%
Competenze manageriali		54	228	157	439	0,78%			244	259	503	0,80%
Tematiche CUG		64	236	86	386	0,69%	33	33	147	84	297	0,48%
<b>Totale</b>	<b>98</b>	<b>18.761</b>	<b>36.483</b>	<b>594</b>	<b>55.936</b>	<b>100,00%</b>	<b>160</b>	<b>21.607</b>	<b>39.750</b>	<b>986</b>	<b>62.503</b>	<b>100,00%</b>
%	0,18%	33,54%	65,22%	1,06%	100,00%		0,26%	34,57%	63,60%	1,58%	100,00%	

Linea formativa	Donne							Uomini						
	<di 30	31-40	41-50	51-60	>di 60	Totale	%	<di 30	31-40	41-50	51-60	>di 60	Totale	%
Aggiornamento professionale	2.742	5.536	16.613	22.817	7.403	55.111	98,53%	3.858	7.463	16.331	23.475	10.609	61.736	98,77%
Competenze manageriali		22	144	212	61	439	0,78%		60	163	228	52	503	0,80%
Tematiche CUG			156	216	14	386	0,69%	6	9	11	170	68	264	0,42%
<b>Totale</b>	<b>2.742</b>	<b>5.558</b>	<b>16.913</b>	<b>23.245</b>	<b>7.478</b>	<b>55.936</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.864</b>	<b>7.532</b>	<b>16.505</b>	<b>23.873</b>	<b>10.729</b>	<b>62.503</b>	<b>100,00%</b>
%	4,90%	9,94%	30,24%	41,56%	13,37%	100,00%		6,18%	12,05%	26,41%	38,19%	17,17%	100,00%	

Quanto all'attività formativa posta in essere in materia di sicurezza, si riporta, di seguito, una tabella contenente i dati relativi ai corsi di formazione specifici erogati nel periodo gennaio - ottobre 2023:

Tipi formazione	Classi età	<30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	>60	Totale	%
	Genere							
Obbligatoria (sicurezza)	DONNE	598	1.063	2.907	4.962	2.288	11.817	46%
		5,06%	8,99%	24,60%	41,99%	19,36%	-	
	UOMINI	652	1.333	3.319	5.532	3.136	13.973	54%
		4,68%	9,54%	23,75%	39,59%	22,44%	-	
							25.790	100%

#### 2.2.4.2.2. IL LAVORO A DISTANZA

Come pianificato con il PIAO 2023-2025, per l'azione positiva n. 3 "Adottare i più moderni strumenti di conciliazione vita-lavoro", l'Agenzia si è impegnata nel corso dell'anno 2023 a valutare soluzioni in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme flessibili di lavoro.

Nel corso dell'anno 2023 è stata definita, previo confronto sindacale, la regolamentazione del lavoro agile e delle altre forme di lavoro da remoto.

Con la sottoscrizione, in data 9 maggio 2022, del nuovo Contratto collettivo nazionale del lavoro – Comparto funzioni centrali - 2019/2021 sono stati avviati i tavoli tecnici e il previsto confronto con le Organizzazioni sindacali per dare attuazione alla disciplina prevista dal Titolo V relativa al lavoro a distanza.

Al termine del confronto sindacale, con determinazione direttoriale prot. n. 284207/RU del 30 maggio 2023, l'Agenzia ha adottato il nuovo disciplinare per la regolamentazione del lavoro agile per il personale in servizio presso l'Agenzia delle dogane e dei monopoli e il relativo schema di accordo.

La nuova disciplina tiene conto sia delle esigenze istituzionali dell'Agenzia che dei risultati dell'indagine sulla percezione del benessere organizzativo che fanno emergere come tale modalità di prestazione lavorativa consenta la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, dunque, favorisca il benessere organizzativo.

Fondamentale per il raggiungimento del benessere organizzativo è anche l'integrazione del lavoro agile con le altre forme di lavoro a distanza quali il telelavoro domiciliare e il *coworking*, le cui discipline sono state definite, previo confronto sindacale, rispettivamente, con la determinazione direttoriale prot. n.

542283/RU del 6 settembre 2023 “Avvio procedura telelavoro domiciliare” e con la determinazione direttoriale prot. n. 634312/RU del 27 ottobre 2023 “Avvio procedura coworking”.

L’argomento sarà trattato ampiamente nella sezione del PIAO dedicata.

### 2.2.4.2.3. 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 2023, l’Agenzia ha posto in essere azioni volte a garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e utili a contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.

Così come per le annualità precedenti, è stata effettuata un’analisi sull’utilizzo dell’istituto del *part time* presso le Strutture dell’Agenzia tenendo conto, tra l’altro, delle distinzioni di genere. La tabella che segue mostra l’utilizzo dell’istituto da parte del personale, per genere, nel triennio 2020-2022.

Anno	Genere	Part time	Tempo pieno	Totale complessivo
2020	Uomini	66	5.205	5.271
	Donne	346	4.103	4.449
	<b>Totale complessivo</b>	<b>412</b>	<b>9.308</b>	<b>9.720</b>
2021	Uomini	59	4.870	4.929
	Donne	299	3.891	4.190
	<b>Totale complessivo</b>	<b>358</b>	<b>8.761</b>	<b>9.119</b>
2022	Uomini	57	5.178	5.235
	Donne	289	4.083	4.372
	<b>Totale complessivo</b>	<b>346</b>	<b>9.261</b>	<b>9.607</b>

La Presidenza del consiglio dei ministri – Dipartimento per la funzione pubblica e Dipartimento per le pari opportunità - in attuazione dell’art. 5 del Decreto legge 30 aprile 2022, n. 36 recante “*Misure urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*”, convertito con modificazioni con la Legge 29 giugno 2022, n. 79 - ha adottato le linee guida su “*Parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni*”. Le linee guida offrono indicazioni per supportare le pubbliche amministrazioni a realizzare una migliore organizzazione lavorativa più inclusiva e rispettosa della parità di genere.

Tra le azioni proposte (cfr. paragrafo 6.3. “*Cultura manageriale di genere*”) vi è “*l’adozione di una Carta del tempo del lavoro manageriale da scrivere in chiave partecipata, mediante coinvolgimento del CUG e dell’Organismo paritetico per l’innovazione (OPI), che stabilisca alcune buone regole interne, quali ad esempio la definizione di fasce orarie per fissare le riunioni e l’orario massimo oltre il quale una convocazione è da considerare un’eccezione, anche per i ruoli manageriali, inclusi i ruoli di vertice*”.

Nell’ultimo trimestre del 2023, ADM ha redatto, in collaborazione con il CUG, la Carta in parola sarà adottata nel prossimo bimestre.

Inoltre, come programmato, nell’anno 2022, è stato 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 PIAO 2022-2024). Al fine di attuare l’azione positiva n. 2 del PIAO 2023-2025 “*Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie*”, anche nel 2023, è stata mantenuta la visibilità del numero 1522.

Sempre al fine di realizzare l’azione positiva n. 2, su iniziativa del CUG, sono stati organizzati una serie di convegni, tra questi: la tavola rotonda in occasione della celebrazione della giornata internazionale



della donna dell'8 marzo 2023 “*La donna nei ruoli apicali della P.A: analisi dei dati, prospettive future, condivisione di esperienze*”; a maggio 2023, per la celebrazione della Giornata internazionale contro l'omofobia, la transfobia e la bifobia, il convegno “*Identità di genere: discriminazioni e strumenti di tutela sui luoghi di lavoro*”; il 24 novembre 2023, il seminario per la celebrazione della giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne dal titolo “*La Convenzione di Istanbul del COE: verso una maggiore tutela delle donne in Europa*”, evento rivolto a tutto il personale dell'Agenzia, anche in videoconferenza.

Sempre nel 2023, l'Agenzia ha aderito, così come nell'anno 2022, alla campagna di sensibilizzazione sociale gratuita contro la violenza sulle donne “*Posto occupato*” al fine di tenere alta l'attenzione sul tema.

Come programmato con l'azione positiva n. 5 “*Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale*” del PIAO 2023-2025, è continuata una proficua attività volta alla stipula, senza oneri per l'Agenzia, di convenzioni finalizzate al perseguimento del benessere e della salute del personale e dei/delle propri/e figli/e, al sostegno della genitorialità e della 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.

Nel corso del 2023 sono state stipulate 95 convenzioni a livello nazionale e territoriale.

L'attività di stipula delle convenzioni è stata implementata a seguito di un accordo di collaborazione con la *Corporate Benefits*, leader europeo per le convenzioni aziendali che allo stato attuale conta circa 15 milioni di utenti. L'Agenzia, in particolare, è entrata a far parte di un circuito di aziende pubbliche o a partecipazione statale già convenzionate con l'Agenzia delle entrate, il Consiglio nazionale delle ricerche, Trenitalia, Leonardo S.p.A., nonché con corpi militari come Esercito italiano, Guardia di finanza e Polizia di Stato.

Le convenzioni attivate sono rinvenibili nella sezione “*Convenzioni*” del sito *intranet* dell'Agenzia. Il continuo aggiornamento e la manutenzione delle pagine del portale dedicate alle convenzioni rappresenta il punto di partenza per una corretta e trasparente comunicazione al personale. A tal fine, è stata realizzata una *newsletter* che consente la diffusione delle informazioni relative alle convenzioni attivate.

L'attività di informazione e comunicazione si è sviluppata, inoltre, attraverso i contatti individuali che il personale interessato ha 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 loro coinvolgimento diretto per l'individuazione di nuove convenzioni da attivare.

Si riporta di seguito una tabella che riepiloga le convenzioni attive alla data del 31 dicembre 2023, nonché le stesse, raggruppate per tematica, realizzatesi nel triennio 2021-2023.

TEMATICA	2023	2021-2023
Acquisti	15	76
Assicurazioni	1	3
Cultura	19	25
Mobilità	5	15
Salute - Servizi assistenziali	18	52
Servizi finanziari	5	9
Sport – Viaggi - Tempo libero	28	52
Studio – Formazione - Corsi di lingue	4	16
<b>TOTALI</b>	<b>95</b>	<b>248</b>

In linea con quanto programmato al punto 10 del PIAO 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 - affidato a una psicologa esterna, specializzata in psicologia del lavoro - 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.

Di seguito la rappresentazione per genere, per età, per provenienza e titolo di studio degli accessi allo spazio di ascolto effettuati dal personale, dati forniti dalla psicologa per il periodo ottobre 2022 – settembre 2023.

2022	Accesso o servizio	GENERE		FASCE ETÀ				PROVENIENZA			TITOLO DI STUDIO			MOTIVAZIONE			Tot sedute
		Donne	Uomini	20/30	30/40	40/50	>50	Nord	Centro	Sud/Isole	Medie	Superiori	Laurea	Problemi lavorativi	Problemi personali	Patologie psicologiche	
OTTOBRE	10	7	3	0	1	6	3	3	4	3	0	4	6	6	3	1	72
NOVEMBRE	11	8	3	1	3	4	3	2	6	3	0	0	11	6	5	0	
DICEMBRE	12	7	5	0	3	3	6	2	7	3	0	3	9	4	7	1	
<b>Totale</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	
2023	Accesso o servizio	GENERE		FASCE ETÀ				PROVENIENZA			TITOLO DI STUDIO			MOTIVAZIONE			Tot sedute
		Donne	Uomini	20/30	30/40	40/50	>50	Nord	Centro	Sud/Isole	Medie	Superiori	Laurea	Problemi lavorativi	Problemi personali	Patologie psicologiche	
GENNAIO	17	10	7	0	6	6	5	5	9	3	0	5	12	8	8	1	74
FEBBRAIO	14	8	6	0	3	5	6	7	6	1	0	4	10	8	4	2	
MARZO	12	8	4	0	2	4	6	5	5	2	0	4	8	8	4	0	
APRILE	18	13	5	2	7	5	4	8	7	3	1	5	12	8	9	1	89
MAGGIO	13	10	3	0	4	5	4	8	3	2	0	5	8	7	5	1	
GIUGNO	13	8	5	4	2	5	2	7	3	3	0	8	5	7	5	1	
APRILE	18	13	5	2	7	5	4	8	7	3	1	5	12	8	9	1	
MAGGIO	13	10	3	0	4	5	4	8	3	2	0	5	8	7	5	1	89
GIUGNO	13	8	5	4	2	5	2	7	3	3	0	8	5	7	5	1	
LUGLIO	12	8	4	0	3	6	3	3	7	2	0	5	7	9	3	0	
AGOSTO	8	6	2	0	3	5	0	2	5	1	0	4	4	5	2	1	
SETTEMBRE	14	9	5	1	4	7	2	3	7	4	1	5	8	8	5	1	71
<b>Totale</b>	<b>165</b>	<b>111</b>	<b>54</b>	<b>13</b>	<b>47</b>	<b>63</b>	<b>42</b>	<b>71</b>	<b>65</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>63</b>	<b>99</b>	<b>90</b>	<b>64</b>	<b>11</b>	

A settembre 2023, al fine di garantire al personale la possibilità di usufruire dello “*Spazio di ascolto virtuale*” anche per l’anno successivo, è stato pubblicato un avviso esplorativo volto all’individuazione di uno psicologo del lavoro.

Le procedure di contrattualizzazione della psicologa nominata responsabile del servizio “*spazio di ascolto virtuale*” si sono concluse ed è stata pubblicata, in data 22 dicembre 2023 la Comunicazione n. 777878 con cui sono state illustrate ai dipendenti le modalità di fruizione del servizio.

Così come programmato con il Piano 2023-2025, per l’azione positiva n. 6 “*Potenziare il ruolo del Disability manager*”, è stato erogato il corso “*Disability manager e mondo del lavoro*” in collaborazione con l’Università cattolica del sacro cuore di Milano; tale iniziativa fornito ai *disability manager* di questa Agenzia le competenze necessarie per l’inserimento lavorativo dei disabili, alla luce della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, della Legge 12 marzo 1999, n. 68 recante “*Norme per il diritto al lavoro dei disabili*”, delle normative previste dal Piano nazionale e regionale di azione sulla disabilità, nonché del *Job act*.

Nel mese di dicembre 2023, come previsto con le Indicazioni operative prot. n. 701496 del 21 novembre 2023, è stata avviata l’adozione degli atti per l’attribuzione del ruolo di *Diversity managers* ADM al personale già nominato *Disability managers*. Compito di tale figura è quello di stimolare un ambiente inclusivo, promuovendo azioni propedeutiche al riconoscimento della diversità e alla flessibilità delle politiche del personale con il fine di contrastare tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro, mediante un nuovo approccio alla diversità. Saranno costituiti nel corso del 2024 i nuclei di supporto allo svolgimento delle attività della citata figura professionale.

L’azione positiva n. 7 del PIAO 2023-2025 prevedeva di “*Effettuare indagini sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei/delle dipendenti*”. Nel corso del mese di novembre è stato somministrato - in forma anonima - un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevare le opinioni del personale rispetto all’organizzazione e all’ambiente di lavoro.

Al fine di “*Promuovere uno sviluppo delle carriere gender balanced*”, così come previsto con l’azione positiva n. 8, fino alla data del 3 novembre 2023, sono state istituite n. 15 commissioni di valutazione nell’ambito delle procedure indette per il conferimento di incarichi dirigenziali, di livello generale e non generale: la composizione delle predette commissioni, tempestivamente pubblicata sul sito istituzionale, attesta una costante attenzione per il rispetto dell’equilibrio di genere.

Inoltre, così come suggerito dal Dipartimento della funzione pubblica, è intendimento dell’Agenzia di valutare opportune forme di pubblicità dei dati statistici di genere, rilevabili dallo svolgimento degli interpellati per la copertura di posizioni dirigenziali.

Con l’obiettivo di rafforzare la parità di genere e contrastare gli stereotipi sessisti e i pregiudizi, è stata 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 (cfr. azione positiva n. 9 del PIAO 2023-2025 “*Adottare il linguaggio inclusivo negli atti ADM*”).

Nel corso del 2023, per attuare l’azione positiva n. 10 del PIAO 2023-2025 “*Inserire nel sistema di valutazione dei dirigenti indicatori legati alle pari opportunità e al benessere*”, è stato effettuato uno studio sull’inserimento nel sistema di valutazione dei dirigenti dell’indicatore relativo alla capacità organizzativa orientata al principio di pari opportunità, valorizzazione delle differenze e benessere organizzativo.

Da ultimo, in merito alle iniziative di prevenzione e *screening* medici sul luogo di lavoro, al fine di salvaguardare la salute del personale, sono state avviate le valutazioni necessarie per l’offerta di *test* diagnostici, somministrabili al personale a cura del medico competente, mediante l’utilizzo di strumentazione acquisita durante l’emergenza sanitaria da COVID-19. Inoltre, è in fase di elaborazione il progetto di sensibilizzazione e educazione alla salute attraverso la diffusione di opuscoli informativi (cfr. azione n. 4 del PIAO 2023-2025 “*Promuovere iniziative di prevenzione*”).

Sono proseguite nel 2023 iniziative in materia di prevenzione e protezione della salute individuale e collettiva sui luoghi di lavoro.

In particolare, nell’ambito della “*sorveglianza sanitaria*” sono state realizzate le seguenti attività: individuazione del personale che ha superato i 50 anni di età; aggiornamento dell’elenco del personale che utilizza il *computer* per più di 20 ore settimanale; individuazione del personale del laboratorio chimico, degli autisti, dei meccanici, degli addetti alla mensa e dell’esperto qualificato; convocazione visite del personale nelle sedi centrali (al 31 ottobre, n. 773 persone convocate); convocazione a visita del personale assente per malattia continuativa superiore a 60 giorni (al 31 ottobre 2023 sono state convocate n. 10 persone e si prevede effettuare entro il 31 dicembre n. 240 visite).

Nel 2023, 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 *randon*, analisi microbiologiche dell’impianto idraulico e della potabilità dell’acqua, il campionamento e l’analisi di polveri aerodisperse.

In relazione alle misure di prevenzione relative al rischio da COVID-19, si fa presente che tali attività sono state attuate coerentemente all’andamento del contagio e alla dichiarazione di fine pandemia, emessa dall’Organizzazione Mondiale della Sanità, in linea con le disposizioni governative e regionali.

Particolare rilievo è stato dato alla valutazione del *rischio stress lavoro-correlato* secondo il dettato dell’art. 28 del D.lgs. n. 81/2008. In merito al “*Progetto di ricerca in collaborazione Sapienza – INAIL sul rischio stress lavoro-correlato (SLC) nell’ambito della Pubblica Amministrazione*”, ai sensi del citato articolo 28, nel periodo giugno-settembre, è stata aggiornata, relativamente alle Strutture centrali di ADM, la valutazione del rischio. Nella fase di “*valutazione preliminare*” è stata utilizzata la “*lista di controllo integrata per il settore della pubblica amministrazione*”, che rappresenta il risultato finale della “*fase qualitativa*” realizzata, appunto, in conclusione della ricerca svolta insieme all’INAIL. Al riguardo, è stato istituito un Gruppo di supporto tecnico operativo denominato: “*Valutazione, coordinamento e monitoraggio rischio stress lavoro correlato*” che, in coordinamento con il “*Gruppo di gestione*” previsto nell’ambito della valutazione del rischio, si

occuperà, nel breve periodo, di svolgere ulteriori attività di valutazione e monitoraggio dei risultati. Il coinvolgimento del personale - tramite la valutazione preliminare (partecipazione e ascolto) e la conseguente restituzione dei risultati con la presentazione del “*piano di monitoraggio*”, che tiene conto delle proposte del personale - rientrano tra le azioni di prevenzione per la salute, sicurezza e benessere nell’ambiente di lavoro.

Nel corso del 2023, è stato redatto il “*bilancio di genere*” relativo all’anno 2022. Difatti, si è provveduto alla riclassificazione dei dati di bilancio d’esercizio 2022 secondo una prospettiva di genere (applicando la metodologia definita a dicembre 2019 dal gruppo di lavoro appositamente costituito con determinazione direttoriale prot. n. 17790 del 19 settembre 2019). Il “*bilancio di genere*” è riportato di seguito.

Riclassificazione bilancio ADM in ottica di genere - Dati di bilancio anno 2022

Conto	Descrizione Conto	conto budget	Riclassificazione bilancio di genere	voce bilancio	2022	Incidenza % delle spese legate al genere	Valore stimato delle spese legate al genere
5005801000500	Libri, giornali e riviste	FD03100020	0	Spese amministrative	121.700,80	-	-
5005801000501	Libri, giornali e riviste per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Spese amministrative	6.662,57	-	-
5005801001500	Spese di rappresentanza	FD05600010	0	Spese amministrative	-	-	-
5005801001501	Spese di rappresentanza per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Spese amministrative	525,80	-	-
5005801002000	Spese amministrative e di rappresentanza per attività commerciali	FD05600010	0	Spese amministrative	-	-	-
5005801003500	Spese per Incontri Internazionali	FD03300030	0	Altri costi generali	1.069,75	-	-
5005801003501	Spese per Incontri Internazionali per CASSA DECENTRATA	FD05600010	0	Altri costi generali	533,52	-	-
5005801003515	Altri costi per Attività per cooperazione e assistenza internazionale	FD03300080	0	Altri costi generali	36.006,18	-	-
5005801003525	Altri costi per Attività per Progetti Bilaterali	FD03300080	0	Altri costi generali	-	-	-
5005801003535	Altri costi per Attività per Programmi Europei	FD03300080	0	Altri costi generali	31.189,62	-	-
5005801005000	Aggi di riscossione	FD05400020	0	Altri costi generali	725,75	-	-
5005802000100	Supravvenienze passive	FD05400020	0	Altri costi generali	113.616,84	-	-
5005802000150	Inesistenze passive	FD05400010	0	Altri costi generali	-	-	-
5005803000500	Imposte e tasse su beni demaniali e patrimoniali	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	-	-	-
5005803001500	I.C.T.	FD03600020	0	Altri costi generali	-	-	-
5005803002000	Tassa di possesso automezzi e altri mezzi di trasporto	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	2.452,03	-	-
5005803002001	Tassa di possesso automezzi, autovetture e altri mezzi di trasporto per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	24.457,51	-	-
5005803002010	Tassa di possesso autovetture	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	-	-	-
5005803002500	Multe e penali*	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	76,33	-	-
5005803003000	Imposta di registro	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	658,50	-	-
5005803003500	Tassa raccolta rifiuti solidi urbani	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	2.199.351,33	-	-
5005803004000	Bolli e valori bollati	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	66,50	-	-
5005803004001	Bolli e valori bollati per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	1.349,68	-	-
5005803004500	Altre imposte e tasse	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	174.941,42	-	-
5005803004501	Altre imposte e tasse per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	13.282,13	-	-
5005803005000	Sanzioni tributarie	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	16,43	-	-
5005803005001	Altre imposte e tasse da attività commerciale	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	-	-	-
5005803006000	Sanzioni tributarie commerciali	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	-	-	-
5005804000100	Validazioni libri sociali	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	-	-	-
5005804000500	Arrotondamenti passivi	FD05600010	0	Altri costi generali	99,48	-	-
5005804001000	Altre restituzioni e rimborsi	FD05400050	0	Altri costi generali	-	-	-
5005804001500	Altre spese ed oneri di gestione	FD05400050	0	Altri costi generali	55.935,69	-	-
5005804001501	Altre spese ed oneri di gestione per attività commerciale	FD05600010	0	Altri costi generali	-	-	-
5005804001511	Organizzazione eventi istituzionali Direzione Generale per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri costi generali	12.718,84	-	-
5005804001520	Altre spese per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri costi generali	23.553,77	-	-
5005804001600	Quota associativa per lo studio del diritto doganale (ASDD)	FD05400050	0	Altri costi generali	-	-	-
5005804002001	Spese per la sicurezza lavoro e ambiente per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri costi generali	9.299,87	-	-
5005804003000	Perdite su crediti	FD05400040	0	Altri costi generali	793,77	-	-
5005805000100	Spese per liti tributarie	FD05400040	0	Spese per liti, arbitraggi e risarcimenti	55.612,32	-	-
5005805000500	Spese per liti extratributarie	FD05400040	0	Spese per liti, arbitraggi e risarcimenti	5.940,00	-	-
5005805000810	Riversamento al Bilancio dello Stato	FD03150020	0	Altri costi generali	-	-	-
5005001000200	Materiali da laboratorio	FD03150020	0	Materiale tecnico	937.033,89	-	-
5005001000201	Materiale da laboratorio per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Materiale tecnico	7.754,37	-	-
5005001000300	Materiale da laboratorio per attività commerciale	FD03150020	0	Materiale tecnico	-	-	-
5005002000100	Cancelleria	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per u	422.041,61	-	-
5005002000101	Cancelleria per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Cancelleria e materiale di consumo per u	16.225,88	-	-
5005002000150	Sigilli e piombi da imballo	FD03300075	0	Stampati, modelli, sigilli e piombi	17.793.049,20	-	-
5005002000500	Carta	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per u	76,10	-	-
5005002001000	Stampati e modelli	FD03300075	0	Stampati, modelli, sigilli e piombi	4.425.271,62	-	-
5005002001001	Stampati e modelli per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Stampati, modelli, sigilli e piombi	6.345,62	-	-
5005002001500	Materiali di consumo	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per u	445.184,72	-	-
5005002001501	Materiali di consumo per fotocopiatrici e fax	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per u	25.404,00	-	-
5005002001510	Materiali di consumo per computer e materiale informatico	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per u	379.017,06	-	-
5005002001515	Materiali di consumo per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Cancelleria e materiale di consumo per u	22.767,62	-	-
5005002002000	Accessori per uffici	FD05200020	0	Cancelleria e materiale di consumo per u	92.109,90	-	-
5005002002001	Accessori per uffici per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Cancelleria, stampati e supporti meccanico	27.758,31	-	-
5005002002500	Cancelleria, stampati e supporti meccanografici per attività commerciale	FD05600010	0	Cancelleria e materiale di consumo per u	-	-	-
5005003000100	Combustibili per impianti riscaldamento	FD05100040	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	153.778,52	-	-
5005003000500	Carburanti e lubrificanti per altri mezzi di trasporto	FD05600020	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	295.051,87	-	-
5005003000501	Carburanti e lubrificanti per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	20.842,34	-	-
5005003000510	Carburanti e lubrificanti per autovetture	FD05600010	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	37.864,35	-	-
50050030001000	Combustibili, carburanti e lubrificanti per attività commerciale	FD05600010	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	-	-	-
5005004000100	Vestituario	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	12.674,30	-	-
5005004000500	Medicinali e materiale sanitario	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	59.663,92	-	-
5005004000501	Medicinali e materiale sanitario per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri materiali di consumo	6.249,06	-	-
5005004001000	Materiale igienico	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	218.948,19	-	-
5005004001001	Materiale igienico per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri materiali di consumo	1.950,63	-	-
5005004001500	Altri materiali di consumo	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	207.427,38	-	-
5005004001501	Altri materiali di consumo per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri materiali di consumo	24.049,03	-	-
5005004002000	Altri materiali di consumo per attività commerciale	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	-	-	-
5005005000100	Res su acquisti	FD03300020	0	Altri materiali di consumo	-	-	-
5005102000100	Compensi al Comitato direttivo	FD03300020	0	Compensi agli Organi dell'Agenzia	21.338,34	-	-
5005102000500	Compensi al collegio dei revisori	FD03300020	0	Compensi agli Organi dell'Agenzia	55.913,32	-	-
5005102001000	Compensi a commissioni	FD03300020	0	Compensi agli Organi dell'Agenzia	-	-	-
5005102001500	Rimborsi spese agli Organi dell'Agenzia	FD03300020	0	Compensi agli Organi dell'Agenzia	-	-	-
5005102002010	Compensi agli Organi dell'Agenzia per attività commerciale	FD03300020	0	Compensi agli Organi dell'Agenzia	-	-	-
5005103000100	Consulenze diverse	FD05200030	0	Prestazioni professionali	-	-	-
5005103000101	Servizi Professionali per Indagini e Rilevazioni	FD05200030	0	Prestazioni professionali	481.615,11	-	-
5005103000110	Consulenze legali	FD05200030	0	Prestazioni professionali	-	-	-
5005103000200	Costi connessi alle attività ispettive di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	FD03700010	0	Prestazioni professionali	-	-	-
5005103000500	Spese giudiziarie e di patrocinio legale	FD05600010	0	Prestazioni professionali	1.000,00	-	-
5005103000511	Costi per accertamento in materia di giochi DL 16/2012 per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Prestazioni professionali	-	-	-
5005103001000	Compensi a società di revisione	FD05200030	0	Prestazioni professionali	-	-	-
5005103001500	Rimborsi spese prestazioni professionali	FD05200030	0	Prestazioni professionali	3.249,60	-	-
5005103002010	Prestazioni professionali per attività commerciale	FD05600010	0	Prestazioni professionali	-	-	-
5005103003101	Contributo unificato per spese di giustizia DL 98/2011 per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Prestazioni professionali	-	-	-
5005104000200	Contributi su prestazioni occasionali	FD05600010	0	Prestazioni professionali	11.259,94	-	-
5005104000100	Servizi professionali - informatici	FD03200030	2	Servizi informatici	-	-	-
5005104000101	Snodi di fattibilità	FD03200030	2	Servizi informatici	-	-	-
5005104000501	Servizi di telecomunicazione	FD03200020	2	Servizi informatici	7.728.613,06	1,32561%	102.451,52
5005104000505	Gestione infrastrutture informatiche	FD03200020	2	Servizi informatici	6.322,65	1,32561%	83,81
5005104001000	Servizi informatici di gestione	FD03200030	2	Servizi informatici	-	1,3256%	-
5005104001001	Servizi di elaborazione dati	FD03200030	2	Servizi informatici	-	1,3256%	-
5005104001005	Servizi di acquisizione dati	FD03200030	2	Servizi informatici	-	1,3256%	-
5005104001010	Manutenzione hardware	FD03200030	2	Servizi informatici	-	1,32561%	-
5005104001015	Manutenzione e assistenza software	FD03200030	2	Servizi informatici	-	1,32561%	-

5005104001025	Formazione e assistenza utenti		0	Servizi informatici	-	1,3256%	-
5005104001030	Condizione sistemi centrali		0	Servizi informatici	-	1,3256%	-
5005104001035	Condizione sistemi periferici	FD03200030	2	Servizi informatici	67.896.351,90	1,32561%	900.043,02
5005104001500	Altri servizi informatici	FD03200030	2	Servizi informatici	309.067,87	1,32561%	4.097,04
5005105002000	Servizi informatici per attività commerciale		0	Servizi informatici	-	-	-
5005105000100	Servizi di pulizia	FD00100030	0	Servizi vari	6.594.672,70	-	-
5005105000500	Servizi smaltimento rifiuti	FD00100030	0	Servizi vari	375.580,74	-	-
5005105001000	Servizi di riscaldamento	FD05010040	0	Servizi vari	61.985,31	-	-
5005105001500	Servizi di giardinaggio	FD00100030	0	Servizi vari	149.641,14	-	-
5005105002000	Servizi di vigilanza	FD00100030	0	Servizi vari	3.173.075,69	-	-
5005105004000	Servizi di trasporto, traslochi e facchinaggio	FD00100030	0	Servizi vari	1.457.368,30	-	-
5005105004001	Servizi di trasporto, traslochi e facchinaggio per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Servizi vari	1.975,82	-	-
5005105005000	Servizi di disinfezione e derattizzazione	FD00100030	0	Servizi vari	609.529,96	-	-
5005105005500	Spese e compensi a terzi per notifica atti	FD05400040	0	Servizi vari	66.748,76	-	-
5005105005501	Spese e compensi a terzi per notifica atti per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Servizi vari	1.514,69	-	-
5005105006000	Altri servizi da terzi	FD03300030	0	Servizi vari	10.129.933,34	-	-
5005105006010	Altri servizi resi da terzi per Corsi di Formazione per Commissioni d'esame	FD03300030	0	Servizi vari	12.086,18	-	-
5005105006020	Altri servizi resi da terzi per Perizie diverse	FD03300030	0	Servizi vari	24.223,10	-	-
5005105006500	Costi di comunicazione istituzionale	FD03400010	0	Servizi vari	882.814,12	-	-
5005105006505	Costi di pubblicità su Quotidiani e Periodici		0	Servizi vari	21.594,00	-	-
5005105007000	Costi pubblicitari		0	Servizi vari	26.230,00	-	-
5005105007500	Spese postali	FD03100030	0	Servizi vari	780.820,07	-	-
5005105007501	Spese postali e bancarie per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Servizi vari	4.546,34	-	-
5005105008000	Commissioni e spese bancarie	FD05400030	0	Servizi vari	23,00	-	-
5005105008510	Costi connessi al sequestro di tabacchi lavorati esteri (TLE)		0	Servizi vari	13.841,23	-	-
5005105008515	Costi connessi con la distruzione dei natanti esteri (TLE)	FD03300051	0	Servizi vari	-	-	-
5005105008520	Costo connessi al sequestro di altri beni	FD03300051	0	Servizi vari	13.307,50	-	-
5005105009000	Pedaggio autostradale e trasporto urbano	FD03300030	0	Servizi vari	92.652,66	-	-
5005105009001	Pedaggio autostradale e trasporto per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Servizi vari	3.349,69	-	-
5005105009500	Servizi vari per attività commerciale		0	Servizi vari	-	-	-
5005106000000	Servizi riguardanti il personale		0	Servizi riguardanti il personale	-	-	-
5005106000100	Spese viaggio Italia	FD04300010	1	Servizi riguardanti il personale	1.508.263,85	0,02765%	416,97
5005106001001	Spese alloggio Italia	FD04300010	1	Servizi riguardanti il personale	561.105,45	0,01871%	105,00
5005106001501	Spese vitto Italia	FD04300010	1	Servizi riguardanti il personale	613.612,80	0,00842%	51,64
5005106002000	Spese per mensa e buoni pasto	FD04500010	1	Servizi riguardanti il personale	8.546.876,71	0,05323%	4.549,69
5005106003000	Spese per aggiornamento professionale svolto da docenti esterni	FD04400010	1	Servizi riguardanti il personale	96.040,60	0,00000%	-
5005106003010	Spese per aggiornamento Professionale svolto da docenti esterni per Sicurezza, Lavoro e Ambiente	FD04400030	1	Servizi riguardanti il personale	126.502,46	-	-
5005106003050	Spese per aggiornamento professionale attività commerciale		0	Servizi riguardanti il personale	-	-	-
5005106003500	Spese per Visite Mediche obbligatorie al Personale (Tutela salute e sicurezza dei lavoratori)	FD05200030	1	Servizi riguardanti il personale	992.859,37	0,05323%	528,52
5005106003550	Spese per Visite Fiscali al Personale	FD04500020	1	Servizi riguardanti il personale	-	0,05323%	-
5005106004000	Altri servizi riguardanti il personale	FD04500020	1	Servizi riguardanti il personale	34.337,50	0,05323%	18,28
5005106004500	Indennità di missione per formazione	FD04400020	1	Altri costi del personale	326.103,13	0,12804%	417,53
5005106004510	Indennità di Missione Formazione per Sicurezza, Lavoro e Ambiente		0	Altri costi del personale	27.623,03	-	-
5005106005000	Spese viaggio Italia per formazione	FD04400020	1	Servizi riguardanti il personale	423.385,46	0,12804%	542,09
5005106005010	Spese viaggio Italia per Formazione, Sicurezza, Lavoro e Ambiente		0	Servizi riguardanti il personale	23.721,22	0,1280%	-
5005106005500	Spese vitto Italia per formazione	FD04400020	1	Servizi riguardanti il personale	1.348.257,89	0,12804%	1.726,26
5005106005510	Spese vitto Italia per Formazione, per Sicurezza Lavoro e Ambiente		0	Servizi riguardanti il personale	15.951,04	0,1280%	-
5005106006000	Spese Alloggio Italia per formazione	FD04400020	1	Servizi riguardanti il personale	6.713.794,69	0,12804%	8.596,09
5005106006010	Spese Alloggio ITALIA per Formazione per Sicurezza Lavoro e Ambiente		0	Servizi riguardanti il personale	23.986,88	-	-
5005106006500	Servizi riguardanti il personale per attività commerciale		0	Servizi riguardanti il personale	-	-	-
5005106006510	Rimborsi spese per missioni di natura commerciale		0	Servizi riguardanti il personale	-	-	-
5005106007000	Spese Viaggio Estero	FD04300020	0	Servizi riguardanti il personale	112.663,84	-	-
5005106007005	Spese Alloggio Estero	FD04300020	0	Servizi riguardanti il personale	46.486,52	-	-
5005106007010	Spese Vitto Estero	FD04300020	0	Servizi riguardanti il personale	2.412,34	-	-
5005106008002	Spese Viaggio personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internazionale	FD03300080	0	Servizi riguardanti il personale	2.403,93	-	-
5005106008063	Spese Viaggio personale interno per Progetti Bilaterali		0	Servizi riguardanti il personale	-	-	-
5005106008064	Spese Viaggio personale interno per Programmi Europei	FD03300080	0	Servizi riguardanti il personale	2.321,91	-	-
5005106008072	Spese Alloggio personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internazionale		0	Servizi riguardanti il personale	-	-	-
5005106008073	Spese Alloggio personale interno per Progetti Bilaterali		0	Servizi riguardanti il personale	-	-	-
5005106008074	Spese Alloggio personale interno per Programmi Europei	FD03300080	0	Servizi riguardanti il personale	3.747,32	-	-
5005106008082	Spese Vitto personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internazionale		0	Servizi riguardanti il personale	-	-	-
5005106008083	Spese Vitto personale interno per Progetti Bilaterali		0	Servizi riguardanti il personale	-	-	-
5005106008084	Spese Vitto personale interno per Programmi Europei		0	Servizi riguardanti il personale	-	-	-
5005106008092	Indennità di Missione personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internazionale	FD03300080	0	Altri costi del personale	36.786,30	-	-
5005106008093	Indennità di Missione Personale interno per Progetti Bilaterali		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005106008094	Indennità di Missione Personale interno per Programmi Europei	FD03300080	0	Altri costi del personale	10.259,42	-	-
5005107000100	Energia elettrica e forza motrice	FD05100040	0	Utenze	8.454.262,59	-	-
5005107000500	Approvvigionamento d'acqua	FD05100040	0	Utenze	629.412,18	-	-
5005107001000	Approvvigionamento di gas	FD05100040	0	Utenze	2.065.070,20	-	-
5005107001500	Telefonia fissa	FD03100040	0	Utenze	708.003,57	-	-
5005107002000	Telefonia mobile	FD03100040	0	Utenze	125.577,12	-	-
5005107002500	Traffico di rete	FD03200020	2	Utenze	-	1,32561%	-
5005107003000	Altre utenze	FD05100040	0	Utenze	38.000,00	-	-
5005107003500	Utenze telefoniche attività per commerciale		0	Utenze	-	-	-
5005107004000	Altre utenze attività per commerciale		0	Utenze	-	-	-
5005108000100	Spese manutenzione fabbricati	FD05100010	0	Manutenzioni ordinarie	93.000,00	-	-
5005108000501	Spese di manutenzione impianti laboratori chimici	FD03150010	0	Manutenzioni ordinarie	156.415,15	-	-
5005108001000	Spese manutenzione impianti fissi	FD05100020	0	Manutenzioni ordinarie	710,00	-	-
5005108001020	Spese manutenzione impianti di riscaldamento e condizionamento	FD05100020	0	Manutenzioni ordinarie	-	-	-
5005108001500	Spese manutenzione macchinari scanner	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	2.366.044,76	-	-
5005108002000	Spese manutenzione attrezzature varie	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	445.943,64	-	-
5005108002100	Spese di manutenzione strumentazione scientifica	FD03150010	0	Manutenzioni ordinarie	1.924.209,79	-	-
5005108002500	Spese manutenzione mobili e arredi	FD05200010	0	Manutenzioni ordinarie	4.500,00	-	-
5005108003000	Spese manutenzione macchine elettroniche ed elettromeccaniche d'ufficio	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	27.193,07	-	-
5005108004500	Spese manutenzione automezzi ed altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Manutenzioni ordinarie	203.332,20	-	-
5005108004504	Spese manutenzione mezzi di trasporto interni	FD03600020	0	Manutenzioni ordinarie	12.050,85	-	-
5005108004510	Spese manutenzione autovetture		0	Manutenzioni ordinarie	57.686,24	-	-
5005108006000	Spese manutenzione impianti antincendio e estintori	FD05200030	0	Manutenzioni ordinarie	95.198,85	-	-
5005108006500	Spese di manutenzione altri beni		0	Manutenzioni ordinarie	-	-	-
5005108006501	Spese di manutenzione altri beni per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Manutenzioni ordinarie	24.610,23	-	-
5005108007000	Manutenzioni ordinarie per attività commerciale		0	Manutenzioni ordinarie	-	-	-
5005108007005	Manutenzioni ordinarie generiche per attività commerciale		0	Manutenzioni ordinarie	-	-	-
5005108007010	Spese manutenzione ordinaria impianti specifici per attività commerciale		0	Manutenzioni ordinarie	-	-	-
5005108007015	Spese di manutenzione ordinaria impianti laboratori chimici per attività commerciale		0	Manutenzioni ordinarie	-	-	-
5005108007020	Spese di manutenzione ordinaria strumentazione scientifica per attività commerciale		0	Manutenzioni ordinarie	-	-	-
5005110000100	Premi assicurativi		0	Assicurazioni	-	-	-
5005110000101	Premi assicurativi automezzi e altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Assicurazioni	12.905,82	-	-
5005110000105	Premi assicurativi autovetture		0	Assicurazioni	114.041,67	-	-
5005110000110	Premi assicurativi diversi dell'Agenzia	FD05200020	0	Assicurazioni	133.787,01	-	-
5005110000115	Premi assicurativi diversi per il personale	FD04500020	1	Assicurazioni	2.006,20	0,05323%	1,07
5005110000120	Premi assicurativi rischio professionale del personale per attività commerciale		0	Assicurazioni	-	-	-
5005110000125	Premi assicurativi dell'Agenzia per attività commerciale		0	Assicurazioni	-	-	-
5005703000300	Accantonamento fondo manutenzioni ordinarie su beni immobili in uso		0	Manutenzioni ordinarie	4.000.000,00	-	-
5005201000100	Canoni di locazione immobili	FD05100010	0	Costo per pagamento beni di terzi	10.453.788,22	-	-
5005201000200	Canoni di locazione immobili FIP E Patrimonio I	FD05100010	0	Costo per pagamento beni di terzi	14.300.127,32	-	-
5005201000500	Indennità extracontrattuale per occupazione immobili	FD05100010	0	Costo per pagamento beni di terzi	805.449,78	-	-
5005201001000	Canoni di rete		0	Costo per pagamento beni di terzi	-	-	-
5005201001500	Canoni leasing beni mobili		0	Costo per pagamento beni di terzi	-	-	-
5005201001501	Canoni leasing macchinari		0	Costo per pagamento beni di terzi	-	-	-
5005201001505	Canoni leasing automezzi e altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Costo per pagamento beni di terzi	-	-	-
5005201001506	Canoni leasing autovetture	FD03600010	0	Costo per pagamento beni di terzi	-	-	-



5005201001510	Canoni leasing hardware e software		0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201002000	Canoni leasing immobili		0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201002500	Noleggi	FD03100010	0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201002501	Noleggio impianti e macchinari		0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201002505	Noleggio macchine fotocopiiatrici	FD03100010	0	Costo per gestione beni di terzi	547.281,64	-	-
5005201002510	Noleggio mezzi di trasporto	FD03600020	0	Costo per gestione beni di terzi	256.392,75	-	-
5005201002523	Altri noleggi	FD03100010	0	Costo per gestione beni di terzi	150.771,64	-	-
5005201002526	Noleggio strumentazione scientifica	FD03150010	0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201002530	Noleggio Autoveature	FD03600010	0	Costo per gestione beni di terzi	599.672,56	-	-
5005201002533	Noleggio Autoveature di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)		0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201002538	Noleggio Cellulari di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)		0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201003000	Spese condominiali	FD05100010	0	Costo per gestione beni di terzi	3.134.231,41	-	-
5005201003500	Godimento beni di terzi per attività commerciale		0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201003505	Godimento beni di terzi GENERICO per attività commerciale		0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201003510	Occupazioni contrattuali ed extra - contrattuali per attività commerciale		0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201003515	Spese condominiali per attività commerciale		0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005201003520	Godimento beni di terzi per attività commerciale dei laboratori chimici		0	Costo per gestione beni di terzi	-	-	-
5005301000100	Stipendi e assegni fissi	FD04100010	1	Stipendi e assegni fissi	374.671.666,07	0,05323%	199.445,86
5005301000200	Competenze fisse del personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia		0	Stipendi e assegni fissi	1.150.328,67	-	-
5005301000500	Straordinari		0	Stipendi e assegni fissi	-	-	-
5005301000505	Straordinari	FD04200010	1	Stipendi e assegni fissi	22.521.312,37	0,05323%	11.988,58
5005301000600	Straordinari di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)		0	Stipendi e assegni fissi	-	-	-
5005301002511	Straordinari derivanti da attività di Commissioni di giochi	FD04800010	0	Stipendi e assegni fissi	202.135,49	-	-
5005301001005	Indennità di turnazione	FD04200050	0	Stipendi e assegni fissi	5.689.910,14	-	-
5005301001015	Ributazione di Risultato Dirigenti I e II Fascia		0	Stipendi e assegni fissi	-	-	-
5005301001020	Altre indennità variabili		0	Stipendi e assegni fissi	-	-	-
5005301001500	Competenze esercizi precedenti		0	Stipendi e assegni fissi	-	-	-
5005301002000	ferie maturate e non godute		0	Stipendi e assegni fissi	-	-	-
5005301002500	Costo per personale dipendente per attività commerciale		0	Stipendi e assegni fissi	-	-	-
5005301002505	Stipendi e assegni fissi personale per attività commerciale		0	Stipendi e assegni fissi	-	-	-
5005301002510	Straordinari per il personale attività commerciale		0	Stipendi e assegni fissi	-	-	-
5005305000200	Contributi di Confine di Chiasso	FD04200070	0	Stipendi e assegni fissi	933.570,26	-	-
5005302000100	Contributi previdenziali	FD04100020	1	Oneri sociali	114.814.743,88	0,05323%	61.118,38
5005302000110	Contributi Previdenziali su Ributazione di risultato dirigenti I e II Fascia		0	Oneri sociali	-	-	-
5005302000200	Contributi previdenziali per il personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia		0	Oneri sociali	268.965,20	-	-
5005302000500	Contributi assicurativi		0	Oneri sociali	-	-	-
5005302011500	Contributi previdenziali su altre competenze accessorie	FD04200040	1	Oneri sociali	7.098.769,30	0,05323%	3.778,83
5005302020000	Contributi assicurativi su altre competenze accessorie	FD04200040	1	Oneri sociali	-	0,05323%	-
5005302025000	Contributi al fondo di previdenza al personale del Ministero delle Finanze	FD05400050	1	Oneri sociali	850.000,00	0,05323%	452,47
5005302030000	Oneri sociali personale per attività commerciale		0	Oneri sociali	-	-	-
5005305000500	Indennità di missione		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305000501	Indennità di missione Italia	FD04300010	1	Altri costi del personale	554.464,11	0,00842%	46,66
5005305001000	Indennità di trasferimento		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305001001	Indennità di trasferimento Italia		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305001005	Indennità di trasferimento estero		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305001010	Spese per mobilità		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305001500	Compensi a dipendenti		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305001501	Compensi a dipendenti per incarichi ricevuti	FD04200020	1	Altri costi del personale	41.374,95	-	-
5005305001520	Dovense interne	FD04400010	1	Altri costi del personale	32.616,41	-	-
5005305001540	Dovense interne per Sicurezza, per Lavoro e Ambiente	FD04400030	1	Altri costi del personale	18.690,00	-	-
5005305002000	Indennità varie al personale dipendente		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305002035	Altre indennità		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305002080	Indennità premio di produttività		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305000506	Indennità di missione derivanti da attività di Commissioni di giochi	FD04800020	0	Altri costi del personale	60.411,48	-	-
5005301001021	Indennità varie derivanti da attività di Commissioni di giochi	FD04800030	0	Altri costi del personale	251.884,00	-	-
5005305002500	Spese per liti e risarcimenti al personale dipendente		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305003000	Equo indennizzo	FD04200020	0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305003500	Altri compensi al personale dipendente	FD04200020	0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305003520	Altri compensi al personale dipendente di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	FD03700010	0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305004000	Altri costi del personale per attività commerciale		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305004010	Spese per missioni di natura commerciale	FD04300010	0	Altri costi del personale	-	-	-
5005305007015	Indennità di Missione Estero	FD04300020	0	Altri costi del personale	28.780,27	-	-
5005306000100	Dovense esterne svolte dal Personale dell'Agenzia presso Terzi		0	Altri costi del personale	-	-	-
5005306003030	Altri costi per Attività Formativa esterna svolta dal Personale dell'Agenzia presso terzi		0	Altri costi del personale	17.921,20	-	-
5005306003040	Dovense esterne svolte dal personale dell'Agenzia presso terzi per Sicurezza, Lavoro e Ambiente		0	Altri costi del personale	-	-	-
8038601000030	IRFIS Anticipata		0	Imposte differite e anticipate	-	-	-
8038601000040	Ires differita		0	Imposte correnti	-	-	-
8038602000100	IRAP corrente su prestazioni di lavoro autonomo occasionale e co.co.co.		0	Imposte correnti	11.937,79	-	-
8038602001000	IRAP corrente su Retribuzione personale dipendente	FD04600010	1	Imposte correnti	32.509.252,38	0,05323%	17.305,38
8038602001010	IRAP corrente su Retribuzione di Risultato Dirigenti I e II Fascia		0	Imposte correnti	-	-	-
8038602002000	IRAP corrente per personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia		0	Imposte correnti	71.433,13	-	-
8038603000100	IRAP Differita su prestazioni di lavoro autonomo occasionale e co.co.co		0	Imposte differite e anticipate	3.806,39	-	-
8038603001000	IRAP Differita su retribuzioni personale dipendente	FD04600010	1	Imposte differite e anticipate	5.249.583,68	0,05323%	2.794,47
8038603001010	IRAP Differita su retribuzioni di risultato dirigenti I e II fascia	FD04200080	1	Imposte differite e anticipate	658.408,62	0,05323%	350,49
8038603002000	IRAP Differita su retribuzioni personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia		0	Imposte differite e anticipate	14.508,30	-	-
8008504000100	IRAP esercizi precedenti		0	Imposte esercizi precedenti	-	-	-
	<b>TOTALE</b>						<b>1.320.909,65</b>

### 2.2.4.3. PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI POSITIVE 2024-2026

La presente pianificazione delle azioni positive mira a perseguire, per il triennio 2024-2026, 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.

Al fine di sensibilizzare il personale e promuovere una cultura della parità e dell'inclusione, saranno organizzati anche nel 2024 corsi di formazione sulle pari opportunità e sul benessere organizzativo indirizzati a tutto il personale. In particolare, sarà previsto un percorso di formazione/informazione, di educazione e di sensibilizzazione di tutto il personale ADM, compreso quello di nuova assunzione, sui temi della parità e del rispetto delle differenze di genere.

Continuerà la formazione attraverso la Rete dei CUG dei/delle componenti del CUG e dei/delle consiglieri/e di fiducia e si intensificherà la collaborazione con la SNA.



**Azione 2: realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie.**

Si proseguirà anche nel triennio 2024-2026, in collaborazione con il CUG, 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: proseguire con le misure per la conciliazione vita-lavoro.**

Al fine di favorire la conciliazione dei tempi di vita-lavoro del personale delle aree e il benessere organizzativo, ADM proseguirà la promozione dell’integrazione del lavoro agile con le altre forme di lavoro a distanza quali il telelavoro domiciliare e il *coworking*.

Per il personale dirigenziale sarà definita, previo confronto sindacale, la disciplina del lavoro agile, come previsto dall’articolo 10 del CCNL Area funzioni centrali 2019-2021.

**Azione 4: promuovere iniziative di prevenzione.**

Per salvaguardare la salute dei lavoratori e delle lavoratrici, ADM si farà promotrice di campagne di prevenzione dei tumori, realizzando eventi di informazione al personale con indicazione di stili di vita virtuosi, nonché opuscoli informativi, coinvolgendo il medico competente.

**Azione 5: proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale.**

Proseguirà l’attività di stipula, senza oneri per l’Agenzia, di convenzioni finalizzate al perseguimento del benessere e della salute del personale e dei familiari, mediante il sostegno alla genitorialità e alla famiglia, favorendo l’accesso alla formazione, anche universitaria, a corsi di lingua straniera, a eventi culturali, sportivi e ricreativi.

**Azione 6: istituzionalizzazione del *diversity manager*.**

Al fine di gestire e promuovere le differenze, considerandole come un valore aggiunto che impattano positivamente sull’ambiente di lavoro e sull’organizzazione nel suo complesso e, dunque, riconoscere e analizzare le stesse per gestirle proficuamente, con le Indicazioni operative prot. n. 701496 del 21 novembre 2023, è stata prevista l’attribuzione del ruolo di *Diversity manager* alle professionalità nominate *Disability manager* ADM. Sono in corso di adozione gli atti di nomina.

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

Anche nel 2024, sarà somministrato al personale un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevarne le opinioni rispetto all’organizzazione e all’ambiente di lavoro. Tale indagine consente di identificare possibili azioni utili per contribuire al miglioramento delle politiche del personale dell’Agenzia, contemperando le esigenze dell’Amministrazione con quelle dei/delle dipendenti.

**Azione 8: promuovere e consolidare il ruolo del CUG.**

Sarà potenziato il ruolo del CUG non solo prevedendo percorsi formativi dedicati (azione n. 1), ma anche garantendo supporto al CUG nell’organizzazione di eventi e consultandolo nelle materie previste dalla citata Direttiva n. 2/2019, ovvero relativamente alla definizione dei progetti di riorganizzazione, dei piani di formazione del personale, delle forme di flessibilità lavorativa, degli interventi di conciliazione, dei criteri di valutazione del personale.

Inoltre, al fine di potenziare la visibilità CUG, saranno avviate le attività per la realizzazione di una sezione dedicata al Comitato anche all’interno del sito istituzionale di questa Agenzia.

**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, sono state redatte nell’ultimo trimestre del 2023, in collaborazione con il CUG, le prime “*Linee guida per l’uso di un*

*linguaggio rispettoso delle differenze di genere dell'Agazia delle dogane e dei monopoli*". Si prevede di adottare e di diffondere tali linee a tutto in personale entro il 2024.

**Azione 10: adozione del “bilancio di genere” con cadenza annuale.**

Ogni anno sarà redatto il “bilancio di genere” ADM, ovvero il prospetto che reca la riclassificazione dei dati di bilancio secondo una prospettiva di genere (applicando la metodologia definita a dicembre 2019 da un gruppo di lavoro appositamente costituito).

**Azione 11: adottare buone pratiche per gestire i rischi psico-fisici connessi all'uso improprio dei supporti digitali.**

Saranno adottate buone pratiche con l'obiettivo di gestire i rischi psico-fisici che sono connessi all'uso improprio dei supporti digitali.

**Azione 12: diffondere informazioni su tematiche legate al benessere o alla conciliazione vita-lavoro.**

Saranno predisposti opuscoli informativi su tematiche volte al benessere organizzativo o alla conciliazione di vita lavorativa/familiare o per assicurare la parità di genere al fine di informare il personale al riguardo.

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 Personale - Ufficio Formazione e valutazione 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	2024
2	Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie	Ufficio del Direttore Operativo per il Coordinamento delle Strutture di Vertice; Direzione Personale - Ufficio Relazioni sindacali e affari generali; CUG	N. di campagne di sensibilizzazione realizzate	2024, 2025, 2026
3	Proseguire con le misure per la conciliazione vita-lavoro	Direzione Personale - Ufficio Relazioni sindacali e affari generali; CUG; OO.SS	Effettuazione della valutazione SI/NO	2024
4	Promuovere iniziative di prevenzione	Direzione Amministrazione e finanza	N. campagne realizzate; N. eventi di informazione realizzati; N. opuscoli informativi pubblicati	2024
5	Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale	Direzione Personale - Ufficio Stipendi e previdenza, Direzioni territoriali	N. di convenzioni attivate	2024, 2025, 2026
6	Istituzionalizzazione del <i>diversity manager</i>	Direzione Personale - Ufficio Relazioni sindacali; Direzioni Territoriali	Nomina dei <i>diversity managers</i>	2024
7	Effettuare indagini sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei/delle dipendenti	Direzione Personale; Direzione Organizzazione e digital transformation; CUG	Somministrazione del questionario SI/NO	2024
8	Promuovere e consolidare il ruolo del CUG	Ufficio del Direttore Operativo per il Coordinamento delle Strutture di Vertice; Direzione Personale; Direzione Organizzazione e digital transformation	N. eventi realizzati; N. atti di consultazione inviati al CUG; creazione sezione dedicata al CUG anche all'interno del sito istituzionale SI/NO	2024
9	Adottare il linguaggio inclusivo negli atti ADM	Ufficio del Direttore Operativo per il Coordinamento delle Strutture di Vertice; Direzione Personale - Ufficio Relazioni sindacali e affari generali; CUG	Adozione e diffusione Linee guida SI/NO	2024
10	Adozione del bilancio di genere con cadenza annuale	Direzione Amministrazione e finanza; Direzione Personale; CUG	Redazione Bilancio di genere SI/NO	2024, 2025, 2026
11	Adottare buone pratiche per gestire i rischi psico-fisici connessi all'uso improprio dei supporti digitali	Direzione Organizzazione e digital transformation; Direzione Amministrazione e finanza	Adozione buone pratiche SI/NO	2024
12	Diffondere informazioni su tematiche legate al benessere o alla conciliazione vita-lavoro	Direzione Personale - Ufficio Relazioni sindacali e affari generali; CUG	N. opuscoli pubblicati	2024

## 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 (di seguito anche ANAC), 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 sia 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”<sup>(4)</sup>.*

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 nel citato Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2024-2026 firmato dal Sig. Ministro delle Economia e delle finanze in data 28 dicembre 2023.

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<sup>(5)</sup> (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<sup>(6)</sup> 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 anche RPCT) per l’Agenzia delle dogane e dei monopoli<sup>(7)</sup>.

In caso di temporanea assenza del RPCT trovano applicazione le disposizioni dell’art. 13.4 del vigente Regolamento di amministrazione dell’Agenzia<sup>(8)</sup>.

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 predisporre 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,

<sup>(4)</sup> Piano nazionale anticorruzione (di seguito anche PNA) aggiornato al 2018, pag. 37.

<sup>(5)</sup> [Determinazione direttoriale prot. n. 30794/ RU del 25/01/2022.](#)

<sup>(6)</sup> Ora confluito nel presente PIAO.

<sup>(7)</sup> Art. 3, Regolamento di amministrazione.

<sup>(8)</sup> 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”*.

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:

- 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 inconferibilità 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, Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 recante "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"* (o in caso di mancato riscontro alle stesse).

Nell'ambito delle proprie attività il RPCT può avere accesso, in modalità consultazione, a tutte le banche dati in dotazione ad ADM e 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"*<sup>(9)</sup>.

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<sup>(10)</sup>.

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.

Di recente, al fine di rafforzare l'autonomia della funzione del Direttore *Internal audit*/RPCT e garantirne un maggior grado di indipendenza e obiettività, è stato introdotto anche un possibile eventuale raccordo diretto con il sistema dei controlli esterni. In occasione dell'ultima revisione del Regolamento di Amministrazione dell'Agenzia, infatti, è stata espressamente riconosciuta al direttore della Direzione *Internal audit* la facoltà di interessare direttamente il competente Ufficio del

<sup>(9)</sup> Delibera ANAC n. 1074 del 21 novembre 2018 recante *"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*.

<sup>(10)</sup> 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"*.



Dipartimento delle finanze o altri Organi cui sono assegnati compiti di vigilanza sull'operato dell'Agenzia qualora dalle attività svolte emergano particolari criticità<sup>(11)</sup>.

Collaborano e supportano il RPCT tutti i Dirigenti di Uffici dirigenziali generali<sup>(12)</sup> ai quali, per espressa previsione di legge<sup>(13)</sup>, sono attribuite specifiche competenze in materia di prevenzione della corruzione. I predetti dirigenti, infatti, a norma dell'art. 16 comma 1, le lettere *l bis, ter e quater* del D.lgs. n. 165/2001 *“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”*.

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<sup>(14)</sup>, a rispettare le misure di prevenzione previste dal presente documento (la cui violazione, ai sensi dell'art. 1, comma 14, Legge 6 novembre 2012, n. 190 costituisce illecito disciplinare)<sup>(15)</sup> nonché le disposizioni contenute nel Codice di comportamento del personale dell'Agenzia e nel D.p.r. 16 gennaio 2002, n. 18<sup>(16)</sup>.

### 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

<sup>(11)</sup> Art. 3, lettera i), Regolamento di amministrazione.

<sup>(12)</sup> Direttori centrali e territoriali.

<sup>(13)</sup> Art. 16, comma 1, lettere *l bis, ter e quater* del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante *“Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni”*.

<sup>(14)</sup> art. 8 Decreto presidente della repubblica 16 aprile 2013, n. 62 recante *“Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”*.

<sup>(15)</sup> Si rammenta, inoltre, che, ai sensi dell'art. 8 D.p.r. n. 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 (la norma che va coniugata con le disposizioni contenute nel Decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24 recante *“Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”* che individuano nel RPCT l'Organo cui indirizzare le segnalazioni di illeciti che si siano realizzati nell'Ente).

<sup>(16)</sup> Il D.p.r. citato reca *“Disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali”*.

identificare processi organizzativi tralasciati nella fase di mappatura, di potenziare gli strumenti in atto e, eventualmente, promuoverne di nuovi.

A distanza di meno di un anno dall'adozione del PIAO 2023-2025, non si registrano significative modifiche del contesto esterno. Detto contesto, infatti, continua ad essere condizionato dalla crisi innescata dall'emergenza sanitaria, dagli eventi bellici in corso in Ucraina e dai 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 si rilevano significative variazioni rispetto a quello esaminato in occasione dell'elaborazione del precedente PIAO. Occorre comunque considerare che si tratta di un contesto in fase di evoluzione per effetto della progressiva attuazione 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<sup>(17)</sup>.

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 2023-2025 e di alcuni approfondimenti sugli eventi 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 nel successivo paragrafo 3 rubricato “*Organizzazione e capitale umano*”, 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 che in relazione ai soggetti pubblici e privati coinvolti.

---

<sup>(17)</sup> Ufficio valutazione dei rischi interni e Ufficio trasparenza, accesso e anticorruzione.



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<sup>(48)</sup>, 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<sup>(49)</sup>, 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<sup>(20)</sup>, è stato avviato l'iter per la revisione e l'aggiornamento del vigente Codice di Comportamento dei dipendenti dell'Agenzia, tenendo conto delle modifiche apportate al D.p.r. n. 62/2013 (per effetto dell'entrata in vigore delle disposizioni contenute nel Decreto presidente della repubblica 13 giugno 2023, n. 81 recante "*Modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165»*), 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 (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, che sono state in gran parte sostanzialmente recepite e confermate anche con l'entrata in vigore del nuovo codice dei contratti pubblici di cui al D.lgs.n. 36/2022.

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

---

<sup>(48)</sup> Sul sito istituzionale di ADM è possibile consultare l'elenco di alcuni portatori di interesse (associazioni di categoria accreditatesi).

<sup>(49)</sup> D.p.r. n. 62/2013; Determinazione direttoriale n. 4755/2014 (Codice di comportamento dei dipendenti ADM); Decreto del presidente della repubblica 16 gennaio 2002, n. 18 recante "*Disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali*".

<sup>(20)</sup> Delibera ANAC n. 177 del 19 febbraio 2020.

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 paragrafo “*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 Milano 3 (n. 129 unità) e quello di Roccella Jonica (n. 9 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*”<sup>(21)</sup>.

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 e finanche della logistica<sup>(22)</sup> 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.

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<sup>(23)</sup> - 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.

---

<sup>(21)</sup> Aggiornamento 2018 PNA, pag. 76.

<sup>(22)</sup> Gli approfondimenti svolti a seguito di taluni eventi verificatisi in questi anni hanno evidenziato, infatti, come, talvolta, anche alcuni aspetti connessi alla logistica o alle caratteristiche costruttive delle attrezzature utilizzate, possano condizionare l'effettiva attuazione delle misure di contenimento del rischio corruttivo (è questo il caso, ad esempio, di postazioni di lavoro all'interno di un'apparecchiatura *scanner* che rendono particolarmente difficoltosa la condivisione del *monitor* con l'immagine della scansione tra i due operatori addetti al controllo).

<sup>(23)</sup> 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 durante la fase più acuta dell'emergenza sanitaria, attraverso la riduzione, ove possibile, delle verifiche doganali “*in lined*” e il contestuale incremento delle verifiche a posteriori, oltre che mediante l'esecuzione da remoto dei controlli documentali.

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 (allegato 2).

L’obiettivo è progettare, grazie all’attività di auto-analisi (*self-assessment*), misure per la prevenzione del rischio che meglio si attaglino 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.

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<sup>(24)</sup>.

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.

---

<sup>(24)</sup> 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”.

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 CCNL Comparto funzioni centrali 2016-2018;
- 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 Legge 6 novembre 2012, n. 190 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".
- 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 imprevedibile 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. n. 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 anti giuridiche 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. Regolamento (UE) n. 952/2013 del recante “Codice doganale dell'Unione” – di seguito anche “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).

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 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<sup>(25)</sup>. 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 inquadrarsi anche le attività progettuali finalizzate all'evoluzione della telematizzazione dei processi previste nel Piano pluriennale degli investimenti di ADM per gli anni 2024-2026 e descritte in precedenza. 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 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.

\*\*\*\*\*

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 (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

---

<sup>(25)</sup> Aggiornamento 2018 PNA, pag. 49.



(allegato n. 2), destinate a incidere su particolari e contestualizzate criticità individuate tramite l'autoanalisi 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 virtù di quanto previsto dall'art. 54, comma 5, del D.lgs. n. 165/2001, le singole Amministrazioni sono tenute a dotarsi di propri Codici di comportamento, definiti con "procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio dell'OIV".

Detti codici hanno la specifica funzione di integrare e definire in dettaglio le norme di comportamento previste nel Codice nazionale<sup>(26)</sup>, al fine di calarle nel concreto contesto organizzativo e operativo delle singole amministrazioni.

Come sottolineato dall'ANAC, l'adozione di un proprio Codice di comportamento da parte della singola Amministrazione costituisce 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), sta procedendo all'aggiornamento del proprio Codice di comportamento in conformità alle indicazioni contenute nella delibera ANAC n. 177 del 19.2.2020<sup>(27)</sup>. A tal fine, il RPCT ha proposto un documento in bozza, corredato di una relazione illustrativa di accompagnamento, tenendo conto sia delle modifiche al D.p.r. n. 62/2013 (per effetto dell'entrata in vigore delle disposizioni contenute nel D.p.r. n. 81/2023), sia delle esigenze emerse e delle riflessioni maturate sulla base dell'esperienza degli ultimi anni.

Il documento proposto, condiviso dalla Direzione del Personale – Ufficio Deontologia, dovrà essere approvato all'esito di una procedura aperta alla partecipazione, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa e dalle indicazioni fornite dall'ANAC.

---

<sup>(26)</sup> D.p.r. n. 62/2013.

<sup>(27)</sup> Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche.

<b>Attività:</b> Aggiornamento codice di comportamento		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.05.2024	RPCT - Direttore del personale (Dirigente Ufficio deontologia e contenzioso del lavoro)	Adozione Codice aggiornato e relativa pubblicazione

### **Presca d'atto del Codice di comportamento**

Il Codice di comportamento di cui al D.p.r. n. 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.

In ogni caso deve esserne comunque assicurato l'inoltro a tutti i soggetti indicati all'art. 17 D.p.r. n. 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 e contenzioso del lavoro) 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. n. 190/2012, aggiungendo l'art. 6 *bis* nella L. n. 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. n. 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. n. 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 (entro il sesto grado<sup>(28)</sup>) o affini entro il secondo grado, ivi incluse quelle individuate dal D.p.r. n. 18/2002, 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'Agenzia<sup>(29)</sup>.

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. n. 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. 16 del nuovo "*Codice dei contratti pubblici*", adottato con D.lgs. n. 36/2022 prevede, in continuità con l'art. 42 Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 recante "*Codice dei contratti pubblici*", 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 a 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,

---

<sup>(28)</sup> Il grado di parentela rilevante ai fini delle norme in materia di conflitto di interesse è stato indicato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (cfr. delibera ANAC n. 63 dell'8 febbraio 2023 <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-n.-63-dell-8-febbraio-2023>). L'Autorità ha chiarito alcune incertezze interpretative, precisando che la nozione di parentela contemplata nelle fattispecie è quella - rilevante anche ai fini civilistici- che include i parenti fino al sesto grado (ex art. 77 c.c.). I gradi di parentela più distanti, tuttavia, acquistano rilevanza solo ove effettivamente noti.

<sup>(29)</sup> Applicazioni – Servizi per i dipendenti – Self-service (Conflitto d'interessi).

ovvero di suoi parenti (entro il sesto grado), 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 95, comma 1, lett. b) del nuovo Codice dei contratti pubblici secondo cui l'operatore economico è escluso dalla gara quando la sua partecipazione determini una situazione di conflitto di interesse di cui all'articolo 16 dello stesso Codice, non diversamente risolvibile.

Al riguardo, il PNA 2022<sup>(30)</sup> richiama le Linee guida n. 15/2019<sup>(31)</sup> 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

Al fine di presidiare adeguatamente i rischi descritti al paragrafo precedente, sono state impartite disposizioni<sup>(32)</sup> affinché il Responsabile unico del procedimento (di seguito anche 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<sup>(33)</sup> di certificazione *ex art. 46* Decreto presidente della repubblica 28 dicembre 2000, 445 recante *“Testo unico delle disposizioni legislative e*

<sup>(30)</sup> Si fa riferimento al capitolo sul conflitto di interessi contenuto nella parte speciale del PNA 2022 (approvato dal Consiglio dell'Anac con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023), che, come precisato nell'aggiornamento 2023 dello stesso Piano, mantiene la sua validità per quanto riguarda i soggetti delle stazioni appaltanti cui spetta fare le dichiarazioni di assenza di conflitti di interessi e i contenuti delle relative dichiarazioni.

<sup>(31)</sup> *“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.

<sup>(32)</sup> Nota a firma del Direttore dell'allora Direzione pianificazione, amministrazione e sicurezza sul lavoro, prot. n. 32696/RU del 14 marzo 2016 e la Direttiva *“Prevenzione dei conflitti d'interesse”* prot. n. 730924/RU del 7 dicembre 2023.

<sup>(33)</sup> Utilizzando l'allegato n. 4 dell'apposito applicativo informatico - *Applicazioni – Servizi per i dipendenti – Self-service (Conflitto d'interessi)*.

*regolamentari in materia di documentazione amministrativa*” 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.

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 progetto, previo apposito inserimento nel predetto applicativo informatico. Il RUP, a sua volta, 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<sup>(34)</sup>, 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<sup>(35)</sup>.

## **Operatori economici**

Per quanto riguarda gli operatori economici, nelle procedure negoziali viene richiesta ai concorrenti la compilazione di una dichiarazione d’impresa o di insussistenza di conflitto d’interesse, con l’obbligo di segnalare *“l’inesistenza di rapporti di coniugio, unione civile ai sensi della l. n. 76/2016, convivenza, parentela o affinità entro il secondo grado con dirigenti o con titolari di posizioni di responsabilità all’interno dell’Agenzia”*.

Nelle procedure sopra i 5.000 euro, unitamente alla dichiarazione di cui sopra, viene altresì richiesta la compilazione della sezione C del DGUE<sup>36(33)</sup> nella quale l’operatore economico che partecipa alla procedura è tenuto a rendere apposite dichiarazioni.

Per tutte le procedure, indipendentemente dall’importo, gli operatori economici partecipanti sono inoltre tenuti, a pena di esclusione, a sottoscrivere un apposito Patto d’integrità con il quale si impegnano:

- a segnalare tempestivamente alla stazione appaltante qualsiasi tentativo di turbativa, irregolarità o distorsione nelle fasi di svolgimento della procedura e/o durante l’esecuzione dei contratti, da parte di ogni interessato o addetto o da parte di chiunque possa influenzare le decisioni relative alla procedura;

---

<sup>(34)</sup> D.p.r. n. 62/2013.

<sup>(35)</sup> 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).

<sup>(33)</sup> Recante *“Motivi legati a insolvenza, conflitto di interessi o illeciti professionali”*.

- ad assicurare di non trovarsi in situazioni di controllo o di collegamento (formale e/o sostanziale) con altri concorrenti e che non ci si è accordati e non ci si accorderà con altri partecipanti alla gara;
- ad informare puntualmente tutto il personale di cui ci si avvale di quanto previsto nel Patto di Integrità e degli obblighi assunti;
- a denunciare tempestivamente alla Pubblica Autorità competente ogni irregolarità o distorsione di cui si venga a conoscenza nell'ambito delle attività relative alla procedura.

Infine, in tutte le procedure, indipendentemente dall'importo, i partecipanti (sempre a pena di esclusione) hanno l'obbligo di dichiarare di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e, comunque, di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti ADM che, nel triennio successivo alla cessazione del rapporto di lavoro, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali nei confronti dell'operatore economico che rende la dichiarazione e di essere consapevoli che, ai sensi dell'art. 53, comma 16 *ter*, D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, gli eventuali contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di tali prescrizioni sono nulli, con conseguente divieto, per i soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti, di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni e con l'obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti.

Si precisa che tutte le dichiarazioni di cui sopra sono rese ai sensi dell'art. 47, D.p.r. n. 445/2000 e che il mancato rilascio delle stesse comporta l'esclusione della procedura o la revoca dell'affidamento/aggiudicazione.

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<sup>(37)</sup>;
- 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. n. 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 Personale provvede ad

---

<sup>(37)</sup> 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.



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, 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. n. 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. n. 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. n. 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. n. 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<sup>(38)</sup> contengono anche l'elencazione di tutti gli incarichi ricoperti nell'ultimo biennio nonché delle eventuali condanne subite per reati contro la pubblica amministrazione.

---

<sup>(38)</sup> 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?'*



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. n. 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. n. 39/2013 ne effettuano tempestiva comunicazione al RPCT.

Il personale dipendente che venga a conoscenza di una causa di inconferibilità/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 inconferibilità/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.

Qualora siano ravvisate responsabilità erariali connesse al conferimento di incarichi in violazione delle disposizioni di cui al D.lgs. n. 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.

<b>Attività:</b> Monitoraggio sulle dichiarazioni di insussistenza delle situazioni di inconferibilità e incompatibilità		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2024	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. n. 165/2001, introdotto dal comma 46, dell'art. 1 L. n. 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. n. 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. n. 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		
Tempistica	Responsabile	Indicatori
31.12.2024	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<sup>(39)</sup>, 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<sup>(40)</sup>. 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<sup>(41)</sup> che individuano espressamente una serie di attività vietate, in quanto incompatibili con la corretta ed imparziale esecuzione delle funzioni.

La legge<sup>(42)</sup> 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

<sup>(39)</sup> Testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato.

<sup>(40)</sup> Aggiornamento 2018 PNA, pagg. 43-44.

<sup>(41)</sup> 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."

<sup>(42)</sup> 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".

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. n. 165/2001 e di pubblicazione ai sensi dell'art. 18, D.lgs. n. 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 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<sup>(43)</sup>; 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. n. 165/2001), ma solo quelli che egli è chiamato a svolgere in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'amministrazione<sup>(44)</sup>. 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<sup>(45)</sup>, 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<sup>(46)</sup>) 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

<sup>(43)</sup> Nota Area centrale Personale e Organizzazione prot. n. 700-08 del 4/04/2008.

<sup>(44)</sup> Nota prot. n. 121085/RU del 17/10/2013.

<sup>(45)</sup> 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).

<sup>(46)</sup> In base a quanto previsto dall'art. 61 del D.p.r. n. 3/1957.

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".

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 nocuo 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. n. 39/2013, dal D.p.r. n.18/2002<sup>(47)</sup> 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. n. 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. n.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);

---

<sup>(47)</sup> Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali, a norma dell'articolo 71, comma 2, D.lgs. n. 300/99.

- 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;
- 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, adottato apposita direttiva<sup>(48)</sup> in cui è stato precisato che *“i dipendenti possono esprimere opinioni a nome dell'Amministrazione, ovvero menzionare l'Agenzia e le sue funzioni, soltanto se sussista un preventivo, esplicito assenso del Dirigente di vertice competente”*<sup>(49)</sup>.

Nella medesima direttiva si precisa anche che *“in ogni caso, le considerazioni formulate, in qualsiasi circostanza, dai dipendenti non devono ledere in alcun modo, nemmeno implicitamente, l'immagine dell'Agenzia”* e che *“a margine dei documenti eventualmente redatti e pubblicati in occasione degli eventi sarà 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 direttiva.

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. n.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.

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).

---

<sup>(48)</sup> Prot. n. 712645/RU del 28/11/2023, recante *“Docenze, partecipazioni a seminari e convegni ed esternazioni di qualsiasi genere effettuate dai dipendenti ADM a titolo personale”*.

<sup>(49)</sup> L'assenso è rilasciato dai Direttori di vertice competenti ratione officii, sia per i Dirigenti, sia per il personale delle Aree.

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.lgs. n.165/2001, ai dipendenti<sup>[50]</sup> 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<sup>(51)</sup>, 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 analogha 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.lgs. n. 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.lgs. n. 165/2001 e 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

<sup>[50]</sup> L'art. 21 del D.lgs. n. 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.

<sup>(51)</sup> [Circolare n. 23/2021 prot. 217900/RU del 25/06/2021.](#)



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](mailto:adm.anticorruzione@adm.gov.it) per consentire l'avvio delle verifiche necessarie al successivo inoltro all'ANAC delle conseguenti segnalazioni.

<b>Attività:</b> 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>
31.12.2024	<i>Avvenuta presentazione</i> della dichiarazione: Direttore Personale e Direttori territoriali; <i>Effettivo rispetto</i> della dichiarazione: RPCT	Relazione RPCT

<b>Attività:</b> Monitoraggio dell'inserimento della clausola nei contratti di assunzione e nei bandi di gara		
<i>Tempistica</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Indicatori</i>
31.12.2024	Referenti e RPCT	Relazione RPCT

### 2.3.7.7. FORMAZIONE

La L. n. 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. n.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 predispose 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 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, 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'Agenzia nei settori maggiormente sensibili ai rischi corruttivi o finalizzata a facilitare la rotazione del personale, ivi compresa la formazione del Responsabile Unico del Progetto (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 Formazione e valutazione del personale, provvede – attraverso specifici e periodici confronti – a valutare l'efficacia dei percorsi formativi, anche in relazione all'obiettivo della rotazione<sup>(52)</sup>.

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.

<b>Attività:</b> 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>
31.12.2024	Direttore Ufficio Formazione e valutazione 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*”<sup>(53)</sup>.

Come viene riconosciuto dall'ANAC, il ricorso alla rotazione “*deve essere considerato in una logica di necessaria complementarietà 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 contenuto tecnico), ha rinnovato alle Amministrazioni la raccomandazione di prestare una maggiore attenzione sia nella programmazione della misura, sia nell'attuazione della stessa<sup>(54)</sup>.

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,

<sup>(52)</sup> par. 4.3 “*Monitoraggio della formazione*”.

<sup>(53)</sup> PNA 2019, pag. 75.

<sup>(54)</sup> PNA 2019, pag. 76.

che potrebbero scaturire da un prolungato esercizio di attività discrezionali in un determinato contesto<sup>(55)</sup>.

Nello specifico contesto attuale risultano superate le difficoltà rappresentate nel precedente PIAO relativamente all'attuazione della misura nei confronti del personale con qualifica dirigenziale.

Infatti, il completamento delle procedure per il reclutamento di personale dirigenziale ha consentito l'avvicendamento degli incarichi nel rispetto dei criteri di rotazione ordinaria già predisposti dall'Agenzia e illustrati al successivo paragrafo. 2.3.7.8.1.

Anche rispetto all'attuazione della misura nei confronti del personale di livello non dirigenziale impiegato nelle attività più esposte al rischio, gran parte delle difficoltà registrate nel passato dovrebbero potersi risolvere a seguito dell'effettiva immissione in servizio del personale recentemente reclutato, non appena completata la necessaria formazione, ferme restando le considerazioni esposte al paragrafo 2.3.7.8.2.

### 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<sup>(56)</sup>, 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	Struttura sovraordinata
Ufficio acquisti e contratti	Direzione Amministrazione e Finanza
Ufficio reclutamento	Direzione Personale
Ufficio controlli dogane	Direzione Dogane
Ufficio intelligence	Direzione Antifrode
Ufficio politica europea e internazionale, cooperazione internazionale	Ufficio Relazioni internazionali
Ufficio circolazione tabacchi, prodotti liquidi da inalazione e altri prodotti soggetti a imposta di consumo	Direzione Accise
Ufficio apparecchi da intrattenimento	Direzione Giochi
Ufficio bingo	Direzione Giochi

<sup>(55)</sup> Aggiornamento PNA 2018, pag. 50.

<sup>(56)</sup> *Supra*, par 3.2.

Denominazione struttura	Struttura sovraordinata
Ufficio giochi numerici e lotterie	Direzione Giochi
Ufficio gioco a distanza e scommesse	Direzione Giochi
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 l'eccessivo radicamento presso le singole Strutture, si è giunti a definire i seguenti criteri di rotazione<sup>[57]</sup>:

- 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;
- 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<sup>[58]</sup>;
- 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;
- 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)<sup>[59]</sup>.

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).

<sup>[57]</sup> 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.

<sup>[58]</sup> La diversa tempistica di rotazione tra Direttori regionali, interregionali e interprovinciale e Direttori centrali è dovuta alla maggiore o minore contiguità con l'utenza.

<sup>[59]</sup> Detta valutazione sarà effettuata dalla Direzione Personale che potrà eventualmente avvalersi, nei casi particolarmente complessi, dell'ausilio del RPCT.

### 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 corruzione (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 unico soggetto, anche l'inadeguatezza o l'assenza di competenze del personale addetto ai processi)<sup>(60)</sup>, 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, occorre 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 fungibili<sup>(61)</sup>. 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. Al riguardo è stato recentemente costituito un apposito Gruppo di Lavoro con l'obiettivo di individuare possibili indicatori di anomalie attraverso l'esame dei dati relativi ai risultati dei controlli.

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.

<sup>(60)</sup> PNA 2019, Allegato 1, pag. 31.

<sup>(61)</sup> 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.

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").

La legge pone espressamente in capo al RPCT, d'intesa con il/la 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. n. 165/2001, introdotto dall' art. 1, comma 24, L. n.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<sup>(62)</sup> 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<sup>(63)</sup>.

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.

<sup>(62)</sup> 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).

<sup>(63)</sup> Al riguardo il RPCT ha diramato ai Direttori delle Direzioni territoriali e centrali un'apposita informativa, prot. n. 7016-RU del 13 maggio 2019.



L'art. 3, comma 1, Legge 27 marzo 2001, n. 97<sup>[64]</sup> (Trasferimento a seguito di rinvio a giudizio), così come modificato dall'art. 1, comma 83, L. n. 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<sup>[65]</sup>, l'amministrazione di appartenenza lo trasferisce ad un ufficio diverso da quello in cui prestava servizio al 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 Legge 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/le 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, comma 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. n. 165/2001<sup>[66]</sup> (*“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 inconfirmità 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.

<sup>[64]</sup> 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.”*

<sup>[65]</sup> Quest'ultima disposizione riguarda esclusivamente il personale militare della G.d.F.

<sup>[66]</sup> L'articolo è stato introdotto dall'art. 1, comma 46, della L. n. 190/2012.

L'art. 3 Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante “*Disposizioni in materia di inconfiribilità 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 inconfiribilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali nelle pubbliche amministrazioni, negli enti pubblici e negli enti di diritto privato in controllo pubblico.

Le inconfiribilità hanno durata determinata (a differenza delle inconfiribilità di cui al precedentemente citato art. 35 *bis* D.lgs. n. 165/2001) e graduata: più lunga se la condanna è intervenuta per i reati previsti dall'art. 3, comma 1, L. n. 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<sup>(67)</sup>, dall'art. 7 Legge 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<sup>(68)</sup>.

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. n. 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 Legge 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. n. 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*

<sup>(67)</sup> D.lgs. n. 271/1989.

<sup>(68)</sup> 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.

*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 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<sup>(69)</sup>, che l'elencazione dei reati di cui al già citato art. 7 L. n. 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. n.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. n. 39/2013, dell'art. 35 *bis* D.lgs. n. 165/2001 e del D.lgs. n. 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. n.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

<sup>(69)</sup> PNA 2016 e Aggiornamento 2018 al PNA.

trasferimento temporaneo ad altro ufficio. Anche in questo caso la misura resta di natura preventiva e non sanzionatoria (diversamente dalla sanzione disciplinare in sé).

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. n. 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. n. 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<sup>[70]</sup> non appena venga a conoscenza dell'avvio del procedimento penale nei confronti di un/una proprio/a dipendente per uno dei reati di cui all'art. 7 della L. 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.)”*.

---

<sup>[70]</sup> 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.

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”*.

Nei casi di rotazione facoltativa (ovvero per reati contro la P.A. diversi da quelli di cui all'art. 7 L. n. 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. n. 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.*<sup>171</sup> 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 di taluni soggetti che segnalano illeciti di interesse generale dei quali si è a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro (*c.d. “whistleblower”*).

---

<sup>171</sup> 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”*.



Siffatte segnalazioni, infatti, possono 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<sup>(72)</sup>.

In ragione di quanto sopra, la normativa accorda speciali tutele e protezioni ai soggetti che, nell'interesse pubblico o nell'interesse alla integrità dell'amministrazione pubblica<sup>(73)</sup>, effettuino tali segnalazioni o denunciino le condotte illecite all'Autorità giudiziaria, ordinaria o contabile.

L'asse portante dell'intera disciplina, recentemente innovata dal Legislatore<sup>(74)</sup>, è rappresentato proprio dal sistema di tutele offerte all'autore della segnalazione, tutele che sono state estese anche a soggetti diversi dal segnalante e denunciante che, in ragione del ruolo assunto nell'ambito del processo di segnalazione e/o del particolare rapporto che li lega al segnalante, potrebbero essere destinatari di ritorsioni.

L'attuale sistema di tutele comprende:

- a) la tutela della riservatezza del segnalante, del facilitatore, della persona coinvolta e delle persone menzionate nella segnalazione;
- b) la tutela da eventuali ritorsioni adottate dall'ente in ragione della segnalazione, divulgazione pubblica o denuncia effettuata e le condizioni per la sua applicazione;
- c) le limitazioni della responsabilità rispetto alla rivelazione e alla diffusione di alcune categorie di informazioni, ove ricorrano determinate condizioni.

Inoltre, al fine di rafforzare l'efficacia delle tutele previste dal decreto, il legislatore ha previsto anche misure di sostegno al segnalante da parte di enti del Terzo settore inseriti in un apposito elenco pubblicato sul sito dell'ANAC.

Come poc'anzi anticipato, l'istituto in argomento, introdotto dalla Legge n. 190/2012 ed emendato nel 2017, è stato profondamente modificato nel corso del 2023, a seguito del recepimento della Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019.

Il legislatore, infatti, ha scelto di espungere l'istituto dal Testo Unico del pubblico impiego (D.lgs n. 165/2001), per disciplinarlo in un apposito decreto legislativo (D. lgs. n. 24/2023) che, innovando e

---

<sup>(72)</sup> Si rammenta che resta ferma, in ogni caso, l'applicazione delle altre disposizioni di legge e, in particolare di quelle previste all'art. 331 del c.p.p. concernenti l'obbligo di denuncia da parte dei pubblici ufficiali che, nell'esercizio o a causa delle loro funzioni o del loro servizio, hanno notizia di un reato perseguibile d'ufficio.

<sup>(73)</sup> Benché i motivi che hanno indotto la persona a segnalare, denunciare o divulgare pubblicamente siano irrilevanti ai fini della sua protezione, vengono escluse dall'ambito di applicazione della norma le contestazioni, rivendicazioni o richieste legate a un interesse di carattere personale della persona segnalante, o della persona che ha sporto una denuncia all'Autorità giudiziaria o contabile, che attengono esclusivamente ai propri rapporti individuali di lavoro o di impiego pubblico, ovvero inerenti ai propri rapporti di lavoro o di impiego pubblico con le figure gerarchicamente sovraordinate. Come è stato osservato, infatti "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." (documento ANAC del 22.06.2017 "Presentazione del secondo monitoraggio nazionale sull'applicazione del whistleblowing").

<sup>(74)</sup> Decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24, recante "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali" ha ampliato le tutele già esistenti per i soggetti che segnalano "violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica o dell'ente privato, di cui siano venute a conoscenza in un contesto lavorativo pubblico o privato".



sostituendo le disposizioni previgenti, ha anche esteso la compagine dei possibili autori delle segnalazioni e introdotto ulteriori procedure per preservarli da eventuali ritorsioni.

In base alla nuova disciplina, le segnalazioni possono essere effettuate:

- attraverso canali di segnalazione interni agli enti pubblici e privati (incoraggiati, in quanto più prossimi all'origine delle questioni oggetto della segnalazione);
- attraverso un canale di segnalazione esterno, presso l'ANAC;
- mediante divulgazione pubblica;
- mediante denuncia all'Autorità giudiziaria o contabile, ove ne ricorrano i presupposti.

La scelta del canale di segnalazione, tuttavia, non è rimessa alla discrezione del *whistleblower*, in quanto, in via prioritaria<sup>(75)</sup>, si devono utilizzare i canali interni attivati dall'Agenzia e gestiti dal Responsabile della prevenzione della corruzione (R.P.C.T.) con le modalità descritte nell'apposito atto organizzativo adottato dal Direttore dell'Agenzia<sup>(76)</sup> illustrate nel paragrafo seguente.

La segnalazione tramite il canale esterno (ANAC) può essere effettuata se:

- il canale di segnalazione interna non è attivo o, anche se attivato, non è conforme a quanto richiesto dalla legge;
- la persona segnalante ha già effettuato una segnalazione interna e la stessa non ha avuto seguito;
- la persona segnalante ha fondati motivi di ritenere che, se effettuasse una segnalazione interna, alla stessa non sarebbe dato efficace seguito ovvero che la stessa segnalazione potrebbe determinare un rischio di ritorsione;
- la persona segnalante ha fondato motivo di ritenere che la violazione possa costituire un pericolo imminente o palese per il pubblico interesse.

La persona segnalante che effettua una divulgazione pubblica beneficia delle misure di protezione previste dal legislatore soltanto se, al momento della divulgazione pubblica, ricorre una delle seguenti condizioni:

- la persona segnalante ha previamente effettuato una segnalazione interna ed esterna ovvero ha effettuato direttamente una segnalazione esterna e non è stato dato riscontro entro i termini stabiliti in merito alle misure previste o adottate per dare seguito alle segnalazioni;
- la persona segnalante ha fondato motivo di ritenere che la violazione possa costituire un pericolo imminente o palese per il pubblico interesse;
- la persona segnalante ha fondato motivo di ritenere che la segnalazione esterna possa comportare il rischio di ritorsioni o possa non avere efficace seguito in ragione delle specifiche circostanze del caso concreto, come quelle in cui possano essere occultate o distrutte prove oppure in cui vi sia fondato timore che chi ha ricevuto la segnalazione possa essere colluso con l'autore della violazione o coinvolto nella violazione stessa.

L'autore della denuncia all'Autorità giudiziaria o contabile o della segnalazione può beneficiare delle tutele previste dal decreto a condizione che, al momento della denuncia o della segnalazione, abbia fondato motivo di ritenere che le informazioni sulle violazioni denunciate o segnalate siano vere e che rientrino nell'ambito oggettivo delineato dal decreto legislativo in esame.

Le misure di protezione non sono, invece, garantite *“quando è accertata, anche con sentenza di primo grado, la responsabilità penale della persona segnalante per i reati di diffamazione o di calunnia o comunque per i medesimi reati*

---

<sup>(75)</sup> Art. 6 d.lgs. n. 24/2023

<sup>(76)</sup> [Determinazione direttoriale prot. n. 422842/RU del 14.07.2023.](#)

*commessi con la denuncia all'autorità giudiziaria o contabile ovvero la sua responsabilità civile, per lo stesso titolo, nei casi di dolo o colpa grave, [...] e alla persona segnalante o denunciante è irrogata una sanzione disciplinare”<sup>(77)</sup>.*

### **2.3.7.10.1. LA PROCEDURA PER LA GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI**

Come anticipato nel precedente paragrafo, coerentemente con le linee guida che l’Autorità Nazionale Anticorruzione ha di recente diramato in ottemperanza al richiamato D.lgs. n. 24/2023<sup>(78)</sup>, il Direttore dell’Agenzia ha adottato la determinazione prot. n. 422842/RU del 14 luglio 2023, in cui sono definite le procedure per il ricevimento delle segnalazioni e per la loro gestione, il ruolo e i compiti dei diversi soggetti cui è consentito l’accesso alle informazioni e ai dati contenuti nella segnalazione, nonché le modalità e i termini di conservazione dei dati, ai fini della procedura di *whistleblowing*.

Sulla base del predetto atto organizzativo, il RPCT ha successivamente impartito le necessarie disposizioni attuative<sup>(79)</sup>, il cui contenuto costituisce parte integrante del presente Piano e riveste, pertanto, natura cogente dal punto di vista disciplinare.

Nel rimandare alla lettura approfondita di entrambi i documenti richiamati, si forniscono alcuni cenni sui canali interni per l’invio delle segnalazioni attivati dall’Agenzia e sulle procedure adottate per la gestione delle stesse.

In conformità a quanto previsto nella citata determinazione direttoriale, le segnalazioni possono essere effettuate in forma scritta, accedendo all’apposita applicazione informatica raggiungibile al sito web <https://whistleblowing.adm.gov.it>. L'utilizzo di un protocollo di crittografia garantisce la protezione dei dati identificativi dell'identità del segnalante, mentre il codice identificativo univoco ottenuto a seguito della segnalazione registrata su questo portale consente al segnalante di “dialogare” in modo anonimo e spersonalizzato e di verificare costantemente lo stato di lavorazione della segnalazione inviata.

L'utilizzo di questo protocollo offre il massimo livello di riservatezza ed è pertanto fortemente raccomandato.

In alternativa, le segnalazioni possono essere presentate:

- in forma scritta, mediante trasmissione della segnalazione alla casella di posta elettronica [adm.responsabile.anticorruzione@adm.gov.it](mailto:adm.responsabile.anticorruzione@adm.gov.it), cui ha accesso esclusivamente il RPCT e un ristretto numero di collaboratori dallo stesso espressamente autorizzati;
- in forma scritta, attraverso il servizio postale. In tal caso, al fine di garantire le rigorose forme di tutela previste per il segnalante, la segnalazione dovrà essere contenuta preferibilmente in doppia busta, indirizzata al "Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli" e contenere, in modo chiaro e leggibile, la dicitura "RISERVATA PERSONALE - WHISTLEBLOWING";
- in forma orale, tramite un apposito sistema di messaggistica vocale di prossima attivazione, ovvero richiedendo un incontro diretto, che sarà accordato nel termine di 10 giorni.

Le segnalazioni sono gestite dal RPCT che, allo scopo, si avvale di propri collaboratori, individuati con apposito ordine di servizio, debitamente autorizzati al trattamento delle segnalazioni e dei dati personali presenti nelle stesse.

Le modalità di gestione delle segnalazioni sono descritte nella più volte citata determinazione direttoriale cui si fa integrale rimando.

<sup>(77)</sup> Art. 16, comma 3, d.lgs. n. 24/2023.

<sup>(78)</sup> [Delibera ANAC n. 311 del 12 luglio 2023](#)

<sup>(79)</sup> Circolare prot. n. 441905/RU del 24 luglio 2023.

Si ritiene opportuno richiamare l'attenzione sul fatto che l'unico soggetto interno all'amministrazione deputato a ricevere le suddette segnalazioni è il RPCT, non essendo previsto che le segnalazioni della specie possano essere inoltrate al superiore gerarchico<sup>(80)</sup>.

Nel caso in cui la segnalazione pervenga ad un soggetto diverso dal RPCT (ad esempio a un superiore gerarchico del segnalante) e vi siano evidenze che il segnalante intende mantenere riservata la propria identità e beneficiare delle tutele previste per il *whistleblower*, la stessa deve essere trasmessa dal ricevente al RPCT entro sette giorni dal suo ricevimento, adottando le cautele necessarie a garantire la riservatezza e dandone contestuale notizia alla persona segnalante.

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 del D.lgs. n. 24/2023) sono 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 è dato seguito.

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

Premesso che, ai sensi dell'art. 12, comma 8, del D.lgs. n. 24/2023, la segnalazione è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti della L. 241/1990, nonché dagli articoli 5 e seguenti del D.Lgs. n.33/2013, l'Amministrazione è tenuta a garantire la riservatezza del soggetto segnalante anche nell'ambito dell'eventuale procedimento disciplinare avviato nei confronti del soggetto segnalato.

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

Pertanto, nell'ambito del procedimento disciplinare l'identità del soggetto 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 fondi, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità del soggetto segnalante sia indispensabile per la difesa dell'incolpato, la segnalazione potrà essere utilizzata ai fini del procedimento disciplinare solo se il soggetto segnalante acconsente espressamente a rivelare la propria identità, previa comunicazione scritta allo stesso delle motivazioni che conducono al disvelamento della sua identità.

Al riguardo, si ritiene che la valutazione in ordine all'assoluta indispensabilità della conoscenza del nominativo del soggetto segnalante ai fini della difesa dell'incolpato debba essere rimessa al prudente apprezzamento del responsabile dell'Ufficio procedimenti disciplinari che, in ogni caso, potrà venire a conoscenza del nominativo del soggetto segnalante solamente nel caso in cui quest'ultimo acconsenta a rendere nota la propria identità.

---

<sup>(80)</sup> Un equivoco, circa il destinatario della segnalazione, può sorgere laddove il Codice di comportamento (D.p.r. n. 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*.

### **2.3.7.10.3. LE SEGNALAZIONI DI EVENTUALI DISCRIMINAZIONI NEI CONFRONTI DEL WHISTLEBLOWER**

Come è previsto dall'art. 19 D.lgs. n. 24/2023, l'eventuale adozione di misure ritenute ritorsive nei confronti degli autori delle segnalazioni può essere comunicata all'ANAC dai soggetti interessati. 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 10.000 a 50.000 euro.

Gli eventuali atti ritorsivi sono nulli e il segnalante che sia stato licenziato a motivo della segnalazione ha diritto ad essere reintegrato nel posto di lavoro<sup>(81)</sup>.

Si richiama l'attenzione sul fatto che la normativa vigente prevede un'inversione dell'onere della prova, facendo carico a colui che ha posto in essere gli atti di dimostrare che le eventuali misure adottate nei confronti del segnalante non abbiano natura ritorsiva ma siano motivate da ragioni estranee alla segnalazione stessa (cfr. art. 17, comma 2 d.lgs. 24/2023).

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

A seguito dell'entrata in vigore del D. lgs. n. 24/2023, l'applicazione della nuova disciplina in materia di *whistleblowing* è stata estesa a tutti i soggetti che, pur non avendo la qualifica di dipendenti, si trovino - anche solo temporaneamente - in rapporti lavorativi con un'Amministrazione o con un Ente privato e ai soggetti che non hanno ancora un rapporto giuridico con gli Enti citati o il cui rapporto è cessato se, rispettivamente, le informazioni sulle violazioni sono state acquisite durante il processo di selezione (ad esempio nell'espletamento di una procedura concorsuale o durante le fasi di scelta del contraente) ovvero nel corso del rapporto di lavoro (ex dipendenti)<sup>(82)</sup>.

Relativamente al settore pubblico, tra i soggetti cui si applicano le tutele previste dal D.lgs. n. 24/2023 nel caso in cui effettuino segnalazioni interne o esterne, denunce all'Autorità giudiziaria o contabile o divulgazioni pubbliche delle informazioni su violazioni di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del proprio contesto lavorativo sono ora ricompresi anche:

- i lavoratori o i collaboratori che svolgono la propria attività lavorativa presso soggetti del settore pubblico che forniscono beni o servizi o che realizzano opere in favore di terzi;
- i liberi professionisti e i consulenti che prestano la propria attività presso soggetti del settore pubblico;
- i volontari e i tirocinanti, retribuiti e non retribuiti, che prestano la propria attività presso soggetti del settore pubblico;
- le persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza, anche qualora tali funzioni siano esercitate in via di mero fatto, presso soggetti del settore pubblico.

Le tutele sono state estese, inoltre, anche ad altri soggetti che, a causa dei loro rapporti con l'autore della denuncia o della segnalazione, potrebbero essere esposti al rischio di ritorsioni.

Tali soggetti sono<sup>(83)</sup>:

---

<sup>(81)</sup> cfr. art. 19, comma 3, D.lgs. n. 24/2023.

<sup>(82)</sup> Art. 3, comma 4, d.lgs. n. 24/2023

<sup>(83)</sup> Art. 3, comma 5, d.lgs. n. 24/2023.

- a) il facilitatore, ossia la persona fisica che “*assiste una persona segnalante nel processo di segnalazione, operante all'interno del medesimo contesto lavorativo e la cui assistenza deve essere mantenuta riservata*”;
- b) le persone del medesimo contesto lavorativo della persona segnalante, di colui che ha sporto una denuncia all’Autorità giudiziaria o contabile o di colui che ha effettuato una divulgazione pubblica e che sono legate a essi da uno stabile legame affettivo o di parentela entro il quarto grado;
- c) i colleghi di lavoro della persona segnalante o della persona che ha sporto una denuncia all’Autorità giudiziaria o contabile o effettuato una divulgazione pubblica, che lavorano nel medesimo contesto lavorativo della stessa e che hanno con detta persona un rapporto abituale e corrente;
- d) gli enti di proprietà della persona segnalante o della persona che ha sporto una denuncia all’Autorità giudiziaria o contabile o che ha effettuato una divulgazione pubblica o per i quali le stesse persone lavorano, nonché gli enti che operano nel medesimo contesto lavorativo delle predette persone.

### **2.3.8. LE MISURE SPECIFICHE DI CARATTERE “TRASVERSALE”**

Come si è anticipato<sup>(84)</sup>, 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 (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.

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.

---

<sup>(84)</sup> *Supra* paragrafo “*Il trattamento del rischio*”.

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<sup>851</sup>.

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<sup>86</sup>) o dati giudiziari) o altri dati personali non pertinenti rispetto alle finalità della pubblicazione (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 (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<sup>87</sup>) che la mancata, incompleta o tardiva comunicazione delle informazioni e dei dati comporti responsabilità dirigenziali, disciplinari, sanzioni amministrative pecuniarie per casi specifici<sup>88</sup>) 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 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<sup>89</sup>).

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

---

<sup>851</sup> 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.

<sup>86</sup> Art. 9, Regolamento UE 2016/679.

<sup>87</sup> Art. 46 D.lgs. n. 33/2013.

<sup>88</sup> Art. 47 D.lgs. n. 33/2013.

<sup>89</sup> Art. 43, comma 1 D.lgs. n. 33/2013.



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/*

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 Affari generali, 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.

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<sup>(90)</sup>.

---

<sup>(90)</sup> 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.

### 2.3.9.1 AGENDA TRASPARENTE

Come già fatto cenno al paragrafo 2.3.4.1, in occasione della descrizione del contesto esterno, l’Agenzia ha recentemente adottato una “*Agenda pubblica degli incontri con i portatori d’interessi*”, in cui sono inseriti gli incontri inerenti alle diverse aree di attività dell’Amministrazione, liberamente consultabile dai cittadini nella sezione “*Amministrazione trasparente- Altri contenuti – Dati ulteriori?*” del sito istituzionale<sup>(91)</sup>.

La decisione di dotare l’Agenzia di un’Agenda trasparente risponde a una pluralità di esigenze tra loro integrate: aumentare il grado di trasparenza dell’azione amministrativa, agevolare la *compliance* con i contribuenti, ma anche perseguire l’obiettivo di prevenire, dissuadere e contrastare efficacemente l’insorgenza di fenomeni corruttivi.

L’iniziativa si ispira a una visione della Pubblica Amministrazione quale “*casa di vetro*” ed è orientata all’attuazione delle migliori pratiche sperimentate da primarie autorità nazionali e sovranazionali, quali l’ANAC e la Commissione Europea<sup>(92)</sup>. Tale strumento, infatti, rappresenta un importante mezzo di informazione e di difesa della legalità, a presidio delle competenze istituzionali, regolatorie, di vigilanza e sanzionatorie dell’Agenzia e delle attività di supporto a maggiore impatto strategico, come le procedure ad evidenza pubblica e il contenzioso.

L’Agenda, di cui è prevista la graduale implementazione, consente di monitorare, con riferimento ai processi decisionali e all’operato dell’Amministrazione, l’oggetto e la finalità degli incontri con gli *stakeholder* dell’Agenzia, permettendone una diffusa conoscenza da parte dei cittadini-utenti.

La corretta tenuta dell’Agenda è monitorata dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell’Agenzia.

In fase di prima applicazione, sono riportati nell’Agenda gli incontri tenuti dal Direttore dell’Agenzia e dai Dirigenti apicali delle Strutture centrali responsabili dell’adozione di atti regolatori o di alta amministrazione, nonché di provvedimenti di carattere concessorio/autorizzatorio nei settori di pertinenza dell’Agenzia, che possono avere impatto su più portatori di interesse. Successivamente, l’utilizzo dell’Agenda potrà essere esteso, ed eventualmente rimodulato, a tutte le Strutture dell’Agenzia, ivi comprese quelle territoriali.

Con apposita Direttiva<sup>(93)</sup> sono state impartite istruzioni di dettaglio in ordine alle modalità di implementazione dello strumento.

### 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

---

<sup>(91)</sup> Determinazione Direttoriale prot. n. 95922/RU del 16 febbraio 2023.

<sup>(92)</sup> L’Agenda pubblica dell’ANAC e il Registro per la trasparenza della Commissione UE.

<sup>(93)</sup> Direttiva prot. n. 97819/RU del 17 febbraio 2023.

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 L. n. 190/2012 e pubblicata sul sito istituzionale dell'Agenzia.

### 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Ai sensi dell'articolo 67 del D.lgs. n. 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 dal 6 all'11 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 (quest'ultime a competenza interregionale, regionale e interprovinciale) come rappresentate nell'[organigramma](#) presente sul sito istituzionale.

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

Le Direzioni territoriali 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.

Le funzioni operative dell'Agenzia riconducibili al settore Accise, Dogane e Monopoli sono, allo stato, 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<sup>(94)</sup>.

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 2023 il Comitato di gestione, con Delibera n. 469 del 5 giugno 2023, ha approvato il nuovo Regolamento di Amministrazione, le cui più importanti novità riguardano:

1. il consolidamento delle due Direzioni centrali Relazioni e progetti internazionali e Strategie che, in ragione della trasversalità delle materie trattate, sono state incardinate nella Direzione Generale;
2. l'istituzione di una nuova Direzione centrale denominata Direzione Accise, nata dall'unione armonica delle Direzioni centrali Energia e alcoli e Tabacchi, ciò al fine di assicurare lo stretto collegamento tributario e il coordinamento fiscale esistente tra le due materie.

In un'ottica di maggiore separazione tra obiettivi strategici dell'Agenzia e attività meramente amministrative della stessa, altre modifiche sono intervenute all'interno di alcune Direzioni centrali (cambio di denominazione, riorganizzazione di uffici sulla base di un efficientamento dei processi decisionali).

L'attuale assetto organizzativo dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli, a seguito delle recenti modifiche organizzative che hanno riguardato le Strutture centrali, si compone di:

- n. 9 Strutture di vertice centrali articolate in n. 48<sup>(95)</sup> Uffici dirigenziali di livello non generale;
- n. 3 Uffici dirigenziali di livello generale, incardinati nella Direzione Generale, articolati in n. 5<sup>(96)</sup> Uffici dirigenziali di livello non generale;
- n. 12 Strutture territoriali<sup>(97)</sup> articolate in n. 29 Uffici dirigenziali di livello non generale a diretto supporto dei Direttori territoriali e n. 106 Uffici locali dirigenziali di livello non generale, suddivisi in n. 89 Uffici delle dogane (UD) e n. 17 Uffici dei monopoli (UM)<sup>(98)</sup>.

Con l'emendamento all'articolo 2 del Regolamento di Amministrazione, approvato dal Comitato di gestione con Delibera n. 481 del 29 dicembre 2023, oltre ai dirigenti di vertice dei tre Uffici dirigenziali di livello generale, di cui al comma 1, lettere a), b) e c) del Regolamento, il Direttore dell'Agenzia può avvalersi di tre dirigenti cui attribuire incarichi di livello generale per progetti o incarichi specifici di studio, di ricerca e di consulenza connessi ad iniziative strategiche e/o operative<sup>(99)</sup>.

<sup>(94)</sup> Con Determinazione direttoriale n. 428890/RU del 17 luglio 2023, il Direttore dell'Agenzia ha istituito il "Comitato Ristretto" per la valutazione delle modifiche organizzative il quale provvederà anche alla definizione delle competenze degli Uffici locali ADM. Pertanto, tali competenze sono oggetto di revisione.

<sup>(95)</sup> Nell'ambito della Direzione Organizzazione e *digital transformation*, con determinazione direttoriale prot. n. 683845/RU del 14 novembre 2023, è soppresso, dal 1° dicembre 2023, l'Ufficio di livello dirigenziale non generale Infrastruttura e *cybersecurity*.

<sup>(96)</sup> Nell'ambito dell'Ufficio Affari giuridici e rapporti istituzionali, con determinazione direttoriale prot. n. 683845/RU del 14 novembre 2023, è istituito, dal 1° dicembre 2023, l'Ufficio di livello dirigenziale non generale Valutazioni di impatto economico-finanziario.

<sup>(97)</sup> Di cui n. 11 di livello generale e n. 1 di livello non generale.

<sup>(98)</sup> Ai sensi dell'art. 5 del Regolamento di amministrazione approvato con la delibera n. 469 del 5 giugno 2023, le strutture locali di livello dirigenziale non generale sono denominate "Uffici ADM" nell'ambito di competenza di ciascuna Direzione territoriale. L'attivazione e l'articolazione degli Uffici ADM, nonché le modalità di svolgimento delle relative funzioni operative, saranno determinate con successivi provvedimenti.

<sup>(99)</sup> Con Determinazione direttoriale protocollo n. 3181/RU del 2 gennaio 2024, è attivata, nell'ambito della Direzione Generale, una posizione di livello generale per "progetti o incarichi specifici di studio, di ricerca e

Al fine di assicurare un'implementazione territoriale più adeguata al contesto dei controlli, un altro intervento organizzativo<sup>(100)</sup> ha riguardato l'istituzione di n. 5 Uffici Laboratori con una responsabilità tecnica di ambito dirigenziale; questi ultimi operano alle dipendenze delle rispettive Direzioni territoriali nelle realtà di Palermo, Napoli, Genova, Milano e Venezia.

Infine, con determinazione direttoriale prot. n. 688935/RU del 16 novembre 2023, sono state individuate n. 56<sup>(101)</sup> nuove posizioni organizzative di cui all'articolo 1, comma 93, lett. a), della Legge 27 dicembre 2017, n. 205, da attribuire secondo le modalità previste dalla determinazione direttoriale n. 710789/RU del 27 novembre 2023 della Direzione Personale. La citata determinazione n. 688935/RU/2023 ha inoltre stabilito che alla data di attivazione di tali posizioni organizzative decadano le precedenti posizioni istituite nelle Strutture centrali.

La seconda fase degli interventi di carattere organizzativo ha preso avvio con la costituzione del "Comitato ristretto", istituito con la determinazione direttoriale del 17 luglio 2023, n. 428890/RU. Come anticipato nella nota n. 94, tale fase - al fine di realizzare la completa fusione delle competenze doganali e delle competenze monopolistiche, nonché pervenire a un assetto territoriale coerente al disposto normativo in vigore e uniforme su tutto il territorio nazionale - avrà ad oggetto la riorganizzazione delle Strutture territoriali. Attraverso una puntuale riprogettazione dell'articolazione territoriale degli uffici saranno chiariti all'utenza i punti di contatto con l'Agenzia, definendo la competenza territoriale a livello comunale. A tale fine saranno individuate due tipologie di Strutture, le prime che svolgeranno le attività di servizio nel settore doganale, delle accise e del gioco pubblico con una specifica competenza per ambito territoriale. Le seconde, invece, svolgeranno le proprie attività di servizio in uno o più settori dell'Agenzia nel rispetto di una competenza per funzione.

Tale intervento ha avviato una ricognizione per la precisa individuazione di tutti i procedimenti amministrativi dell'Agenzia per le singole materie – Accise, Dogane e Giochi – al fine di classificare tutti gli atti derivanti dai procedimenti previsti dal vigente Regolamento, specificando:

- l'eventuale vincolo di competenza, stabilito dalle norme, ad uno specifico organo dell'Agenzia;
- nel caso in cui vi sia un vincolo normativo di competenza, l'Ufficio preposto ad adottare tale atto;
- l'eventuale organo per il ricorso gerarchico.

Con la definizione di un nuovo assetto per le Direzioni territoriali, sarà prevista l'attribuzione di specifiche competenze provvedimentali alle Direzioni territoriali di livello generale, con la possibile implementazione di Uffici tecnici all'interno delle medesime.

Con gli interventi organizzativi delineati, si andranno a definire parametri dimensionali per le Direzioni territoriali coerenti alle disposizioni contenute nel Decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, così da assicurare l'identificazione delle unità organizzative competenti all'adozione degli atti ai sensi della L. n. 241/1990.

### **3.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE**

#### **3.3.1. PREMESSA**

L'Agenzia ha, nel tempo, intrapreso iniziative dirette a favorire l'articolazione flessibile della prestazione lavorativa sia nei tempi che nei luoghi di lavoro, promuovendo un modello culturale e organizzativo orientato al lavoro per obiettivi, sviluppando modalità lavorative in linea con le esigenze di

---

di consulenza connessi ad iniziative strategiche e/o operative", di cui all'articolo 2, comma 2, del Regolamento di Amministrazione, a decorrere dal 2 gennaio 2024.

<sup>(100)</sup> Attuato con determinazione direttoriale prot. n. 240406/RU dell'8 maggio 2023.

<sup>(101)</sup> Con determinazione direttoriale prot. n. 710789/RU del 27 novembre 2023 è avviata una procedura selettiva interna finalizzata al conferimento per le n. 54 posizioni organizzative attivate.

potenziamento della digitalizzazione, quale strumento di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa, favorendo - nel contempo - il benessere organizzativo.

In tale contesto, dopo una iniziale applicazione “*emergenziale*” degli istituti del lavoro agile, del telelavoro domiciliare e del *coworking*, durante l'epidemia da SARS-Cov-2, si è giunti, anche a seguito della sottoscrizione in data 9 maggio 2022 del nuovo CCNL Comparto funzioni centrali – 2019/2021, all'adozione di una regolamentazione ordinaria del lavoro a distanza operata, a seguito del confronto sindacale, secondo le previsioni contenute nel titolo V del citato CCNL. Tale disciplina è stata elaborata anche sulla base dell'esperienza maturata durante una prima applicazione - in via sperimentale - degli istituti.

Al termine del confronto sindacale, con determinazione direttoriale prot. n. 284207/RU del 30 maggio 2023, l'Agenzia ha adottato il nuovo “*Disciplinare per la regolamentazione del lavoro agile per il personale in servizio presso l'Agenzia delle dogane e dei monopoli*” e il relativo “*Schema di accordo individuale*”.

Inoltre, con nota della Direzione Personale di ADM prot. n. 284300/RU del 30 maggio 2023 sono state fornite le istruzioni operative, sensibilizzando i Dirigenti a dar corso in tempi brevi alla sottoscrizione dei nuovi accordi individuali per consentire al personale la fruizione dell'istituto in parola.

La nuova disciplina prevede la fruizione del lavoro agile con decorrenza dalla data di sottoscrizione di un accordo individuale avente validità massima annuale. Qualora - entro il periodo di validità del predetto accordo - mutino le condizioni di accesso all'istituto, si dovrà procedere alla sottoscrizione di nuovo accordo individuale.

Al fine di contemperare l'esigenza di una applicazione del lavoro agile a tutto il personale dipendente, che non abbia aderito all'istituto della turnazione, con quella di assicurare il regolare svolgimento delle attività istituzionali di ADM sono state previste, all'esito del confronto sindacale, diversi livelli di fruizione dell'istituto. Nel “*Disciplinare*”, infatti, in linea con le previsioni di cui agli artt. 37 e 41 del CCNL Comparto funzioni centrali – 2019/2021, sono elencate le attività istituzionali che richiedono un impegno lavorativo da assicurare prevalentemente in presenza<sup>(102)</sup>. Per tali attività la soglia di fruizione dell'istituto è stata fissata in 4 giorni al mese, soglia che trova applicazione anche per i titolari di incarichi di responsabilità (I.d.R.) e di posizioni organizzative (P.O). Di contro, i giorni si riducono a 2 giorni al mese per i dipendenti titolari di posizione organizzativa di elevata responsabilità (P.O.E.R).

Il limite generale di fruizione dell'istituto è invece fissato nella misura di 6 giorni al mese per il personale che non è addetto alle attività da espletare prevalentemente in presenza o che non sia titolare di I.d.R., P.O. o P.O.E.R.

---

<sup>(102)</sup> All'art. 2, comma 7, del “*Disciplinare*” si legge: “*Le seguenti attività istituzionali richiedono lo svolgimento dell'attività lavorativa prevalentemente in presenza: attività operativa di polizia giudiziaria e tributaria; sdoganamento merci; controllo e presidio dei valichi, inclusi i servizi ai viaggiatori; verifiche necessarie per garantire la produzione di beni da assoggettare al regime delle accise e vigilanza fiscale presso gli impianti di produzione, lavorazione e stoccaggio dei predetti beni; attività di estrazione nei giochi pubblici; ricezione e protocollazione campioni da analizzare; attività analitica presso i laboratori chimici fissi o mobili; servizi informatici di supporto da svolgere sul luogo di lavoro; servizi amministrativi, di logistica e acquisti, laddove non informatizzati; attività nei depositi reperti sequestrati di Bari, Adria e Benevento; servizi di supporto ai tabaccai; attività di verifica e controllo con accesso; verifiche di cassa; ricevitoria e cassa; rappresentanza e difesa in giudizio in presenza e connesse attività di cancelleria; servizi di sicurezza, prevenzione e protezione dei lavoratori da assicurare presso le sedi dell'Agenzia (datore di lavoro, dirigente, preposto, incaricato squadre di emergenza, incaricato primo soccorso, responsabile servizio prevenzione protezione, addetto al servizio prevenzione e protezione); attività di front-office dogane-accise-giochi-tabacchi; attività di assistenza all'utenza; conduzione di automezzi di servizio; attività degli addetti ai magazzini da svolgere in loco; accettazione e spedizione della corrispondenza cartacea; attività di apertura e chiusura della sede, laddove previsto*”.



Da ultimo, si rappresenta che, a fronte di particolari situazioni soggettive di salute o familiari del dipendente, anch'esse puntualmente elencate nel citato “*Disciplinare*”, per tutte le fattispecie sopra prospettate è prevista l'elevazione delle giornate di lavoro agile di due giorni al mese<sup>(103)</sup>.

Fermi restando i limiti sopra prospettati, in punto di principio, è opportuno rappresentare che l'Agenzia, al fine di uniformare la fruizione dell'istituto a tutto il personale in servizio presso le Direzioni Centrali, territoriali e Uffici dipendenti, invita i Dirigenti a ricorrere al principio di rotazione nell'espletamento dell'attività lavorativa. Tale principio è inoltre rispondente a quanto richiesto dal vigente Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza, di cui alla Sezione dedicata nel presente Piano.

Come mostrato nella successiva tabella, con riferimento l'anno 2023, presso l'Agenzia, hanno prestato attività lavorativa in modalità agile per almeno una giornata n. 4987 dipendenti, pari al 50,79% del personale in servizio nell'anno di riferimento.

Indicatori	Totale anno 2023
Numero dipendenti che hanno prestato attività lavorativa in modalità agile per almeno una giornata	4.987
Personale in servizio al 31.12.2023 ** (i dati sono riferiti al 30-09-2023)	9.818
<b>Percentuale dei dipendenti che hanno prestato lavoro agile</b>	<b>50,79%</b>

\*\* 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.

Come evidenziato nella sottostante tabella, nel medesimo anno, presso l'Agenzia, sono state effettuate in modalità agile n. 1.456.022 ore di lavoro, pari al 12% delle ore lavorate a qualsivoglia titolo.

#### Distribuzione delle ore lavorate in presenza e in *smart-working* (Gen-Dic 2023)

Struttura sede di servizio	Anno 2023		
	N. ore lavorate	N. ore lavorate in presenza	N. ore lavorate in smart working
Direzioni Centrali	1.547.830	1.221.276	326.554
Direzioni Territoriali	10.733.235	9.603.767	1.129.468
<b>TOTALE 2023</b>	<b>12.281.065</b>	<b>10.825.043</b>	<b>1.456.022</b>
<b>%</b>		<b>88%</b>	<b>12%</b>

Come anticipato, l'Agenzia nell'anno 2023 ha dato attuazione ad altre forme di lavoro a distanza quali il telelavoro domiciliare e il *coworking*, istituti che erano stati già oggetto di sperimentazione durante l'emergenza sanitaria.

Il telelavoro domiciliare è stato regolamentato dall'Agenzia, previo confronto sindacale, alla luce delle nuove disposizioni del vigente CCNL e sulla base degli esiti della sperimentazione, con determinazione direttoriale prot. n. 542283/RU del 6 settembre 2023 recante “*Avvio procedura telelavoro domiciliare*”. La procedura è stata avviata a livello centrale e territoriale per complessive n. 200 postazioni e si è conclusa con l'assegnazione delle stesse.

<sup>(103)</sup> A norma dell'art. 3, comma 4, del “*Disciplinare*” possono fruire n. 2 ulteriori giornate a mese: “*i dipendenti in condizione di disabilità grave ai sensi dell'art. 3, comma 3 della legge 5 febbraio 1992, n. 104; - i/le lavoratori/lavoratrici con figli fino a dodici anni di età; - i/le lavoratori/lavoratrici con figli in condizioni di disabilità grave ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, senza alcun limite di età; - i/le lavoratori/lavoratrici che siano caregiver ai sensi dell'articolo 1, comma 255, della legge 27 dicembre 2017, n. 205, nonché conviventi con la persona assistita*”.

L'istituto - essendo teso ad agevolare il personale che per motivi di salute personale e/o familiare necessita di eseguire la propria prestazione lavorativa prevalentemente presso il proprio domicilio - presuppone che la postazione domiciliare sia conforme alle vigenti norme in materia di sicurezza sul lavoro, con particolare riguardo ai requisiti previsti per i luoghi di lavoro e per le attrezzature di lavoro dagli allegati IV e XXXIV al D.lgs. n. 81/2008 e ss.mm.ii. e alle regole tecniche dettate con Deliberazione n. 16/2001 dall'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione. Ciò viene attestato da un sopralluogo tecnico operato dalle Strutture competenti dell'Agenzia.

Non possono essere effettuate in regime di telelavoro domiciliare le prestazioni lavorative a prevalente contenuto di coordinamento, controllo e/o vigilanza, per le quali è necessaria la presenza fisica continuativa nella sede di servizio. Per tale ragione - quale presupposto per accedere alla procedura in parola - è necessario il parere favorevole del Dirigente.

A differenza della fase sperimentale, la disciplina "*a regime*" prevede la corresponsione del buono pasto a fronte del rispetto del vincolo di tempo. Infatti, il lavoratore è soggetto ai medesimi obblighi derivanti dallo svolgimento della prestazione lavorativa presso la sede dell'Ufficio, con particolare riferimento al rispetto delle disposizioni in materia di orario di lavoro e deve attestare la presenza in servizio in modalità telematica attraverso i sistemi di rilevazione della presenza a distanza automatizzati.

Per l'attivazione del telelavoro domiciliare è necessaria la stipula dell'accordo individuale per disciplinare durata (fino a due anni), attività, requisiti tecnologici, modalità e tempi della prestazione.

Sono previsti dei rientri in sede la cui frequenza è indicata nell'accordo individuale, frequenza - comunque - non inferiore a 3 giorni al mese, salvo comprovate situazioni per le quali i rientri possono essere esclusi.

Il *coworking*, ultimo istituto di lavoro a distanza attivato dall'Agenzia, consente di svolgere la propria attività lavorativa in una sede dell'Agenzia diversa da quella in cui il dipendente presta ordinariamente servizio.

Alla luce delle nuove disposizioni del vigente CCNL, a seguito del confronto sindacale, con determinazione direttoriale prot. n. 634312/RU del 27 ottobre 2023 recante "*Avvio procedura coworking*", è stato adottato il "*Disciplinare*" e avviata la procedura per l'assegnazione di n. 251 postazioni dislocate sull'intero territorio.

L'istituto è teso ad agevolare il personale che, per motivi di pendolarismo e/o di salute personale e/o familiare, ha esigenza di eseguire la propria prestazione lavorativa presso una sede diversa dell'Amministrazione rispetto a quella in cui il dipendente presta ordinariamente servizio. L'assegnazione di una diversa postazione presuppone, inoltre, che la distanza dall'indirizzo di residenza sia pari, o superiore, ai 50 km rispetto all'attuale sede di servizio.

Per l'attivazione del *coworking* è necessaria la stipula dell'accordo individuale avente durata annuale.

Sono previsti dei rientri in sede, la cui frequenza è anch'essa indicata nell'accordo individuale, in misura - comunque - non inferiore a 2 giorni al mese.

Al pari del telelavoro domiciliare non possono essere effettuate in regime di *coworking* le prestazioni lavorative a prevalente contenuto di coordinamento, controllo e/o vigilanza, in quanto necessitanti la presenza fisica continuativa presso sede di servizio. Per tale ragione - per poter fruire dell'istituto commentato - è necessario il parere favorevole del Dirigente.

I posti che non dovessero essere coperti con la procedura avviata, unitamente a quelli che si dovessero rendere disponibili in seguito, potranno costituire oggetto di altre procedure territoriali, che saranno attivate dai competenti Direttori, con l'applicazione dei medesimi criteri preferenziali previsti dal "*Disciplinare*".

Per tale procedura, l'Agenzia prevede lo sviluppo di una piattaforma automatizzata che, a seguito del caricamento della manifestazione di interesse da parte dei dipendenti interessati, esegue il calcolo automatico della distanza dalla sede di lavoro alla residenza e dei relativi punteggi previsti.

Tale piattaforma, realizzata in tempo per consentire l'avvio della procedura selettiva, ha facilitato la gestione della procedura selettiva, assicurandone l'efficienza e l'economicità.

L'Agenzia ha previsto - per tutti gli istituti di lavoro a distanza attivati nel 2023 - che dopo un anno di applicazione la relativa disciplina potrà subire eventuali variazioni o aggiornamenti sulla scorta dell'esperienza maturata nel primo anno di attuazione, previo confronto sindacale, nonché in virtù di eventuali modifiche normative in materia.

### 3.3.2. MODALITÀ ATTUATIVE DEL LAVORO AGILE

Come anticipato nel paragrafo precedente, con il “*Disciplinare*” del lavoro agile è stato previsto l'accesso volontario alla fruizione dello stesso mediante la sottoscrizione di un accordo individuale tra il dipendente e il dirigente dell'Ufficio di appartenenza, per un periodo non superiore ad un anno, in conformità alla normativa di settore vigente.

L'accordo individuale deve contenere i seguenti elementi essenziali:

- a) la durata dell'accordo;
- b) le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione del giorno o dei giorni della settimana da svolgere a distanza con una programmazione almeno mensile nei limiti di quanto disposto dall'articolo precedente del presente disciplinare;
- c) le attività da svolgersi in modalità agile;
- d) le modalità di recesso, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della Legge 22 giugno 2017, n. 81;
- e) le ipotesi di giustificato motivo di recesso (a titolo esemplificativo: progressione di carriera, sopravvenute ed oggettive esigenze organizzative, esigenze personali del lavoratore, problemi di sicurezza informatica);
- f) la cessazione anticipata dell'accordo individuale in caso di trasferimento del dipendente ad altro Ufficio;
- g) l'individuazione delle fasce orarie in cui il lavoratore deve essere contattabile telefonicamente, via *mail*, o mediante la piattaforma informatica dell'Agenzia;
- h) i tempi di riposo del lavoratore, che non devono essere inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza, e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- i) le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'Agenzia nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della Legge n. 20 maggio 1970 n. 300 e s.m.i;
- j) l'impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agile rinvenibile sul sito internet dell'Agenzia.

Il lavoro agile non è compatibile con il telelavoro domiciliare, mentre è fruibile dai dipendenti in *coworking* nei giorni in cui prestano servizio presso la sede delocalizzata, come specificato al punto 3.3.4. “*Programma triennale di sviluppo del lavoro agile 2024-2026*”.

Nelle giornate di lavoro agile non è corrisposto il buono pasto.

Il dipendente autorizzato distribuisce l'orario di lavoro in maniera flessibile nell'ambito di una fascia oraria ricompresa tra le 7:30 e le 20:00 quindi senza vincolo di orario o di luogo.

La prestazione lavorativa in modalità agile è articolata nelle seguenti fasce temporali:

- fascia di contattabilità: nella quale il lavoratore è contattabile sia telefonicamente sia via *mail* o con altre modalità similari. Tale fascia oraria è pari a 3.30 ore, anche non continuative, da concordare con il dirigente in sede di stesura dell'accordo individuale nell'ambito dell'orario di lavoro giornaliero. Tale fascia sarà riproporzionata per i lavoratori in *part-time* orizzontale o misto (con arrotondamenti per eccesso alla mezz'ora);
- fascia di inoperabilità: nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa. Tale fascia comprende il periodo di 11 ore di riposo consecutivo a cui il lavoratore è tenuto incluso il periodo di lavoro notturno tra le ore 22:00 e le ore 6:00 del giorno successivo;
- diritto alla disconnessione: nell'ottica di promuovere il benessere e la conciliazione vita/lavoro è assicurato ai lavoratori il diritto alla disconnessione come previsto dall'art. 39, comma 6 del CCNL Comparto funzioni centrali 2019-2021.

Nelle fasce orarie di contattabilità il personale assicura un'efficace interazione sincrona e interlocuzione con l'Ufficio di appartenenza. Per interazione sincrona si intenda una pronta risposta anche sul piano operativo attraverso l'utilizzo dei sistemi informativi all'uopo necessari, a fronte di richiesta di contatto/intervento proveniente dalla struttura di appartenenza.

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.

Le giornate di lavoro agile programmate possono essere rimodulate per particolari esigenze di servizio o personali/familiari previa autorizzazione del/della Dirigente.

In caso di calamità naturali o situazioni di forza maggiore, riconosciute con il provvedimento delle Autorità competenti, il Direttore Centrale della Direzione Personale, per il personale delle Strutture centrali, e i Direttori territoriali, per il personale di propria competenza, possono autorizzare lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile in via straordinaria.

### **3.3.3. SOGGETTI COINVOLTI: RESPONSABILI, STRUTTURE, ORGANI**

I contenuti relativi alla programmazione delle attività da svolgere in modalità agile sono affidati ai Responsabili (Dirigenti, Funzionari con incarichi di responsabilità) quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi.

I Dirigenti sono chiamati a organizzare il lavoro della propria struttura riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati.

Ruolo decisivo per il buon andamento dell'attività da remoto è quello svolto dai Dirigenti nell'attività di pianificazione 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 di tali attività, al fine di monitorare la corretta applicazione dell'istituto in argomento, il ruolo centrale di coordinamento è svolto dalla Direzione Personale di ADM che può fungere da cabina di regia del processo di cambiamento, anche attraverso l'emanazione di direttive e chiarimenti tesi all'uniformità dell'azione amministrativa.

### 3.3.4. PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE PER IL TRIENNIO 2024-2026

Nel secondo semestre dell'anno 2024, è prevista l'analisi complessiva degli esiti del monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile ordinario, i cui risultati potranno confermare la regolamentazione attuale o comportare delle revisioni che saranno oggetto di confronto sindacale.

In linea di principio, l'Agenzia non ritiene praticabile nel 2024 - quantomeno alla luce dei dati attualmente a disposizione - un'estensione dell'applicazione dell'istituto in termini di giorni da fruire con modalità agile. Non va omissis di considerare che la regolamentazione messa a punto dall'Agenzia dà prova di un'evoluzione culturale di rilievo avendo, di fatto, conferito a tutti i dipendenti - che non hanno aderito alla turnazione - la possibilità di fruire delle giornate in modalità agile nella misura ivi prevista.

Nel primo semestre dell'anno 2024, è invece prevista l'adozione, previo confronto sindacale, del disciplinare del lavoro agile per il personale Dirigente in applicazione delle disposizioni del CCNL Area funzioni centrali per il triennio 2019-2021.

Nel prossimo triennio sarà sempre assicurata l'integrazione del lavoro agile con altre forme di lavoro a distanza come il telelavoro domiciliare e il *coworking*, le cui discipline potranno subire rimodulazioni alla luce degli esiti del monitoraggio espletato sull'applicazione degli istituti in esame.

Una eventuale esclusione dell'accesso costante al lavoro agile per il personale "fragile" ai sensi del Decreto ministeriale 4 febbraio 2022, potrà inoltre determinare, nell'anno 2024, la necessità di procedere all'integrazione dell'attuale regolamentazione dell'istituto con previsioni a tutela dei dipendenti che documentano gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute personali e familiari anche accedendo ad accordi individuali di lavoro in deroga ai limiti previsti dalla disciplina ordinaria.

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	2023	2024	2025	2026
% lavoratori agili effettivi *	50,79%			
n. giornate lavoro agile mensili **	6/8/>8	6/8/>8	***	***

\* Al 30 settembre 2023

\*\* il dato inserito per l'anno 2023 è quello applicato sulla base della determinazione direttoriale prot. n. 284207/RU del 30 maggio 2023

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

Indicatore qualitativo	2023	2024	2025	2026
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	Somministrazione del questionario già predisposto a tutto il personale	Analisi degli esiti della rilevazione

Indicatore di efficienza	2023	2024	2025	2026
Diminuzione delle assenze rispetto al 2019***				

\*\*\* a consuntivo

Il riscontro al questionario sul lavoro agile, somministrato nel corso dell'anno 2023, manifesta la percezione vissuta nello svolgimento delle attività lavorative prestate da remoto: anche quest'anno, salvo rare eccezioni, non sono state rilevate difficoltà nell'accesso al VAPP/VDI, nella conservazione

della connessione, nell'accesso agli applicativi disponibili all'interno della *intranet* e nell'accesso alle risorse condivise nei NAS o nel *cloud* (seppure ancora in fase sperimentale). In sostanza, viene riconfermata la valutazione positiva dell'esperienza del lavoro agile rispetto all'efficienza lavorativa, alla capacità di raggiungere gli obiettivi, all'organizzazione del lavoro, alla gestione dei tempi di lavoro, al *comfort* degli spazi di lavoro, alla capacità di prendere decisioni e risolvere problemi.

Con riferimento agli investimenti e ai costi contrattualizzati per lo sviluppo delle infrastrutture tecnologiche e degli *asset* individuali che abilitano al lavoro agile, l'Agenzia intensifica i suoi sforzi per garantire, attraverso la difesa della propria "*salute digitale*", la valorizzazione delle risorse umane e la coerenza dell'azione amministrativa con il conseguente incremento di produttività.

L'adozione della modalità di lavoro agile nell'ordinarietà degli istituti organizzativi ha reso necessaria una profonda revisione dei progetti di digitalizzazione per sviluppare nel tempo piattaforme virtualizzate in grado di fornire, a distanza, la fruizione dei servizi originariamente forniti ai soli dipendenti presenti in sede e dei servizi avanzati *in cloud*, di supporto per l'utilizzo evoluto di *software* di *office automation*.

Lo sviluppo di dette piattaforme ha riguardato, in particolare, la sicurezza *by design* dei sistemi e la virtualizzazione della postazione di lavoro con l'obiettivo di completare le abilitazioni di tutto il personale in lavoro agile alla VDI (*Virtual Desktop Infrastructure* - ADM VM).

In questo quadro, l'offerta formativa al personale ha riguardato principalmente percorsi per adeguare le competenze digitali nell'utilizzo di nuovi dispositivi, degli strumenti di *collaboration* e di tutti i sistemi informatici in produzione. Inoltre, nel personale sono state ampliate la consapevolezza sui principi di sicurezza informatica (*Cyber Security Awareness*) e l'effettiva maturità nell'adozione dei processi di *project management* negli ambiti di competenza, anche in stretta collaborazione col *partner* tecnologico.

Si è ritenuto opportuno conservare i primi tre indicatori di *performance* relativi alla "*salute digitale*", definiti nei precedenti piani organizzativi del lavoro agile (POLA), per garantirne una efficace storicizzazione delle dinamiche evolutive e si è provveduto ad aggiornare, con *baseline* fissata nell'anno 2023, i valori a consuntivo e ad annotarli nella seguente tabella con le rispettive previsioni per il triennio:

Indicatori	Baseline (2023)	Fase sviluppo intermedio (2024)	Fase sviluppo avanzato (2026)
n. di pc portatili assegnati al personale da ADM	7.364	8.500	9.000
% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati forniti da ADM	24%	25%	28%
% di lavoratori agili dotati di kit per la firma digitale da ADM	16%	20%	30%

Nel corso del 2023, i *personal computer* portatili – in abbinamento a *docking station* e a stampanti "al piano" ad alta produttività – hanno gradualmente soppiantato i pc *desktop* nella quasi totalità delle forniture. Tale dinamica si estenderà al prossimo triennio garantendo la piena agibilità a svolgere le attività lavorative in modalità agile anche con riguardo alle ulteriori nuove assunzioni.

L'obiettivo di dotare ogni lavoratore agile di un pc portatile sembra essere stato ampiamente raggiunto, salvo rare eccezioni che saranno risolte al massimo entro il 2026.

Considerato che la modalità di lavoro agile è utilizzata da ciascun dipendente in misura inferiore rispetto al periodo di emergenza, le abilitazioni per accedere ai sistemi per svolgere attività di lavoro a distanza sono garantite per tutti tramite il protocollo VAPP (*Citrix Virtual App*) e si conta di arrivare ad una copertura di 5.000 utenze VDI entro il 31 marzo 2024. Per i successivi anni, è ancora da stabilire come incrementare il personale abilitato ad accedere ai sistemi, ma si tenderà a mantenere un livello adeguato al numero di dipendenti con mansioni compatibili con lo *smart working* avendo cura di garantire anche il pieno rispetto delle normative vigenti.



A fine 2023, circa il 24% dei lavoratori è stato dotato, in via esclusiva o in aggiunta, di dispositivi e traffico dati forniti dall'Agenzia. Nei prossimi anni, si prevede una crescita inferiore a tale percentuale anche a causa del perdurare della crisi dell'offerta di componentistica che continua a caratterizzare il mercato ICT. In buona sostanza, al 31 dicembre 2023, sono stati rilevati complessivamente circa 3.000 dispositivi assegnati ai dipendenti tra cui tablet, router mobili e smartphone. Ogni dispositivo viene fornito con una SIM abilitata al traffico dati.

Attualmente sono presenti in *asset* 2.500 firme digitali remote (Aruba, contratto 2024/2026 in fase di rinnovo) e 1.000 kit di firma digitale (Infocert, contratto 2023/2025). Pertanto, sono abilitati e provvisti di kit tutti i dipendenti con responsabilità di firma: dirigenti, sostituti e altri funzionari responsabili nel contenzioso, nella liquidazione e pagamento degli stipendi, nella fatturazione elettronica, nei contratti, di acquisto e negli ulteriori ambiti che ne giustificano l'adozione.

### 3.4. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE PER IL TRIENNIO 2024-2026

#### 3.4.1. INTRODUZIONE

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale (di seguito anche PTFP) è il documento redatto in applicazione delle disposizioni di cui all'articolo 6, D.lgs. n. 165/2001 e delle linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter dello stesso decreto, come modificato dal D.lgs. n. 36/2022. Trattasi dello 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 del successivo articolo 35, comma 4, 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.

Il presente PTFP rappresenta l'aggiornamento del PTFP 2024-2026 già inserito nella Sezione 3 *“Organizzazione e capitale umano”* del Piano Integrato di attività e organizzazione 2024-2026 adottato con determinazione direttoriale n. 63450/RU del 31 gennaio 2024. Tale aggiornamento è necessario per recepire la modifica alla dotazione organica dei dirigenti di livello non generale e del personale delle Aree intervenuta a seguito della Delibera del Comitato di gestione n. 495 del 31 maggio 2024.

Al riguardo, al fine di una più chiara rappresentazione dell'evoluzione della consistenza del personale nel triennio, il presente PTFP è strutturato in due momenti temporali: al 31 dicembre 2023 e al 30 giugno 2024.

#### 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 è stato determinato in sede di adozione del *“PTFP 2022-2024 AGGIORNAMENTO”* in euro 427.627.487,00 (in applicazione dal 1° novembre 2022 del

nuovo sistema classificatorio del personale delle aree e tenuto conto dell'aumento di 3 unità della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia). Il predetto valore, ricalcolato nell'ambito del Piano 2024-2026 in euro 428.177.356,00 (in applicazione, per i Dirigenti di livello generale e non generale, del nuovo CCNL relativo al personale dell'area funzioni centrali per il triennio 2019-2021), è stato ulteriormente rideterminato in euro 442.444.992,54 al 31 dicembre 2023 per effetto dei nuovi valori dell'IVC quantificati in applicazione della previsione di cui al comma 28 dell'art. 1, Legge 30 dicembre 2023 n. 213 (Legge di bilancio 2024) e in euro 439.605.850,32 al 30 giugno 2024 (per effetto delle modifiche alla dotazione organica di cui alla citata Delibera del Comitato di gestione dell'Agenzia n. 495 del 31 maggio 2024).

La sua composizione è specificata nelle tabelle che seguono.

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2023 (*provvedimenti in nota)												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	242	16.350.708,22
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP (3)	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0		0,00
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale (1)	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	6.990	255.751.308,30
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	5.380	162.084.766,40
Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	210	6.012.516,30	
<b>TOTALE</b>										<b>12848</b>	<b>442.444.992,54</b>	

NOTE	
(1) se prevista da normativa speciale	
(2) indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata e conseguentemente adeguare gli importi	
(3) se si intendono istituire posizioni di elevate professionalità, occorre considerare il valore medio pro-capite della retribuzione annua lorda (da 50.000 a 70.000 euro, al netto dell'IVC 2022-2024 e degli oneri riflessi), inserire il valore della retribuzione di posizione variabile e risultato e aggiungere gli oneri riflessi a carico amministrazione, avendo cura di assicurare l'invarianza della spesa potenziale massima mediante corrispondenti riduzioni (in valore) di altre posizioni. Si veda <a href="https://www.aramagenzia.it/comunicati/12999-ccnl-comparto-funzioni-centrali-9-maggio-2022-orientamenti-applicativi.html">https://www.aramagenzia.it/comunicati/12999-ccnl-comparto-funzioni-centrali-9-maggio-2022-orientamenti-applicativi.html</a>	

\*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 cui 210 finanziarie) di livello non generale. L'articolo 16-bis, comma 1, D.L. n. 36/2022, convertito con modificazioni dalla L. n. 79/2022, ha aumentato 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 le Aree funzionali: 6.990 unità di terza area, 5.380 di seconda area e 210 di prima.

Valore finanziario dotazione organica* al 30.06.2024 (delibera Comitato di gestione n. 495 del 31.05.2024)												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	200	13.512.982,00
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP (3)	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0		0,00
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale (1)	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	8.070	295.266.531,90
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	4.228	127.378.139,84
Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	42	1.202.503,26	
<b>TOTALE</b>										<b>12.566</b>	<b>439.605.850,32</b>	

NOTE	
(1) se prevista da normativa speciale	
(2) indicare percentuale applicata se diversa da quella indicata e conseguentemente adeguare gli importi	
(3) se si intendono istituire posizioni di elevate professionalità, occorre considerare il valore medio pro-capite della retribuzione annua lorda (da 50.000 a 70.000 euro, al netto dell'IVC 2022-2024 e degli oneri riflessi), inserire il valore della retribuzione di posizione variabile e risultato e aggiungere gli oneri riflessi a carico amministrazione, avendo cura di assicurare l'invarianza della spesa potenziale massima mediante corrispondenti riduzioni (in valore) di altre posizioni. Si veda <a href="https://www.aramagenzia.it/comunicati/12999-ccnl-comparto-funzioni-centrali-9-maggio-2022-orientamenti-applicativi.html">https://www.aramagenzia.it/comunicati/12999-ccnl-comparto-funzioni-centrali-9-maggio-2022-orientamenti-applicativi.html</a>	

\* Con Delibera n. 495 del 31 maggio 2024 del Comitato di Gestione dell'Agenzia è stata rimodulata la dotazione organica del personale dirigenziale di seconda fascia in 200 unità (tutte finanziarie) e quella del personale delle Aree in 12.340 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 (di cui 210 posizioni finanziate). L'articolo 16-*bis*, comma 1, D.L. n. 36/2022, convertito con modificazioni dalla L. n. 79/2022, ha aumentato 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 le Aree funzionali: 6.990 unità di terza area, 5.380 di seconda area e 210 di prima.

Con la già citata Delibera del Comitato di gestione dell'Agenzia n. 495 del 31 maggio 2024, la dotazione organica dei dirigenti di livello non generale è modificata in 200 unità (tutte finanziate) e, per effetto del percorso di apicalizzazione, quella del personale delle Aree in 12.340 unità.

### **3.4.4. CONSISTENZA DEL PERSONALE**

#### **3.4.4.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE**

La consistenza del personale di qualifica dirigenziale al 31 dicembre 2023 è pari a 182 unità, di cui 24 di prima fascia e 158 di seconda fascia (5 con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.lgs. n. 165/2001: 2 di prima fascia e 3 di seconda fascia). Si riscontra una carenza di 2 unità nella prima fascia e, tenuto conto che nelle 24 unità di cui sopra sono compresi 14 dirigenti di seconda fascia a cui è stato conferito un incarico di prima fascia, 70 unità nella seconda fascia.

La consistenza del personale di qualifica dirigenziale al 30 giugno 2024 è pari a 187 unità, di cui 23 di prima fascia (di cui 2 con incarico conferito ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.lgs. n. 165/2001) e 164 di seconda fascia. Si riscontra una carenza di 3 unità nella prima fascia e, rispetto alla nuova dotazione organica, tenuto conto che nelle 23 unità sono compresi 10 dirigenti di seconda fascia a cui è stato conferito un incarico di prima fascia, 26 unità nella seconda fascia.

#### **3.4.4.2. PERSONALE DELLE AREE**

La consistenza del personale delle Aree al 31 dicembre 2023 è pari a 10.078 unità, di cui 5.943 di Area funzionari, 4.093 di Area assistenti e 42 di Area operatori. Tenuto conto che 3 funzionari sono incaricati di funzioni dirigenziali ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.lgs. n. 165/2001 presso l'Agenzia, emerge una carenza, rispetto alla dotazione organica (12.580 unità), di 2.499 unità di personale.

La consistenza del personale delle Aree al 30 giugno 2024 è pari a 9.919 unità, di cui 5.839 di Area funzionari, 4.039 di Area assistenti e 41 di Area operatori. Tenuto conto della nuova dotazione organica (12.340 unità) emerge una carenza di 2.421 unità di personale.

Di seguito si riportano le tabelle che recano il valore finanziario dei presenti in servizio.

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2023																				
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)							
PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	22	2	2.072.947,68							
SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	149	4	10.337.431,23							
<b>TOTALE</b>													<b>10.114</b>	<b>11</b>	<b>349.772.393,67</b>					
AREE	EP	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)							
EP		35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0			0,00							
AREE	Funzionari	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)							
										23.501,93	904,56	2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	5.835	3	213.601.736,46
										19.351,97	744,72	1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	4.066	2	122.557.775,04
Operatori		18.390,84	707,76	1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	42		1.202.503,26								
<b>TOTALE</b>													<b>10.114</b>	<b>11</b>	<b>349.772.393,67</b>					

**NOTE**

(1) comprese unità in regime di part-time  
Al 31 dicembre 2023, nei dirigenti di prima fascia è escluso il Direttore dell'Agenzia e sono invece compresi i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (14 unità).

(2) Nel personale dirigenziale sono compresi 2 dirigenti di I fascia ex art 19, c 6 d.lgs. 165/01, 1 dirigente di II fascia ex art 19, c. 5-bis del d.lgs. 165/01 e 3 dirigenti di II fascia ex art 19 c. 6 d.lgs.165/01 (incarico conferito a personale ADM dell'Area Funzionari)

Il dato relativo alle unità presenti al 31.12.2023, sia di ruolo sia comandati IN, è rilevato dai sistemi gestionali dell'Agenzia in data 1.07.2024.

Spesa presenti in servizio + comandati in al 30 giugno 2024																				
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)							
PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	21	2	1.986.574,86							
SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	160	1	10.877.950,51							
<b>TOTALE</b>													<b>9.959</b>	<b>11</b>	<b>344.662.562,68</b>					
AREE	EP	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)							
EP		35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0			0,00							
AREE	Funzionari	Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo (1)	Totale comandati in (2)	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)							
										23.501,93	904,56	2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	5.728	4	209.723.390,44
										19.351,97	744,72	1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	4.009	4	120.900.774,64
Operatori		18.390,84	707,76	1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	41		1.173.872,23								
<b>TOTALE</b>													<b>9.959</b>	<b>11</b>	<b>344.662.562,68</b>					

**NOTE**

(1) comprese unità in regime di part-time

(2) Nel personale dirigenziale sono compresi 2 dirigenti di I fascia ex art 19, c 6 d.lgs. 165/01 e 1 dirigente di II fascia ex art 19, c. 5-bis del d.lgs. 165/01.

Il dato relativo alle unità presenti al 30.06.2024, sia di ruolo sia comandati IN, è rilevato dai sistemi gestionali dell'Agenzia in data 1.07.2024.

Nelle tabelle che seguono si riportano gli oneri di cui tenere conto da sostenere in caso di rientro del personale dei ruoli in posizione di “comando out”.

Spesa comandati al 31/12/2023 (1)													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023	
	PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82		-
	SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	5	337.824,55
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	105	3.841.757,85	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	25	753.182,00	
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		-	
	<b>TOTALE</b>											135	4.932.764,40

(1) Il dato relativo alle unità comandate OUT al 31.12.2023 è rilevato dai sistemi gestionali dell'Agenzia in data 1.07.2024.

Spesa comandati al 30/06/2024 (1)													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023	
	PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82		-
	SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	3	202.694,73
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale comandati out (1)	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2023	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	107	3.914.934,19	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	26	783.309,28	
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		-	
	<b>TOTALE</b>											136	4.900.938,20

(1) Il dato relativo alle unità comandate OUT al 30.06.2024 è rilevato dai sistemi gestionali dell'Agenzia in data 1.07.2024.

Per una pianificazione del fabbisogno delle risorse umane efficace è opportuno considerare sia l'esigenza di nuove professionalità richieste in relazione ai fini istituzionali dell'Agenzia sia la sostituzione delle risorse che si perderanno nel periodo considerato per dimissioni volontarie, interruzioni del rapporto di lavoro di altra natura e per collocamento a riposo.

Tenuto conto delle informazioni in possesso in merito al personale che matura il diritto alla pensione, nonché in base a dati statistici derivanti dal *trend* storico sull'incidenza delle cessazioni per dimissioni volontarie e delle altre interruzioni del rapporto di lavoro, sono state preventivate per il triennio 2024-2026 le cessazioni riportate nelle tabelle che seguono.

Invece, per l'anno 2023 sono state indicate le cessazioni effettive intervenute nel corso dell'anno, utili ai fini del calcolo del budget assunzionale 2024, che sono in corso di asseverazione da parte del Collegio dei revisori dei conti.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2023													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	1	86.372,82
	SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	2	135.129,82
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	258	9.439.747,86	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	208	6.266.474,24	
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	4	114.524,12	
	<b>TOTALE</b>											471	10.820.876,24
<i>di cui</i> TOTALE Dir. I Fascia											1	86.372,82	
<i>di cui</i> TOTALE Dir. II fascia+Arece											472	15.955.876,04	
<b>TOTALE complessivo</b>											473	16.042.248,86	

Per l'anno 2024 sono state inserite le cessazioni già avvenute dal 1° gennaio al 30 giugno 2024 e quelle per collocamento a riposo previste per il semestre successivo.

**Risorse finanziarie personale cessato al 30 giugno 2024**

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate*	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale**
PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82		0,00	
SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	2	135.129,82	
<b>AREE</b>													
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale
Funzionari		23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	122	4.463.756,74	13
Assistenti		19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	124	3.735.782,72	21
Operatori		18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00	1
<i>di cui</i>										TOTALE Dir. I Fascia	0	0,00	0
<i>di cui</i>										TOTALE Dir. II fascia+Aree	248	8.334.669,28	35
										<b>TOTALE complessivo</b>	<b>248</b>	<b>8.334.669,28</b>	<b>35</b>

**NOTE**

\*Nelle cessazioni dei dirigenti di seconda fascia sono conteggiati 2 dirigenti di ruolo di seconda fascia di cui uno con incarico di prima fascia. Non sono conteggiate nelle cessazioni: 1 termine di incarico di prima fascia a dirigente di seconda fascia, 3 termine di incarico conferito ex art. 19 c. 6 del d.lgs. 165/2001 e 1 conferimento di incarico di prima fascia a dirigente di seconda fascia  
 \*\*Nella colonna sono rappresentate le cessazioni dal servizio avvenute dal 1° gennaio al 30 giugno 2024 che determinano un posto vacante in dotazione organica seppure non rientranti nelle tipologie che generano risparmio di spesa.

**Risorse finanziarie personale cessato dal 1 luglio 2024 al 31 dicembre 2024**

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale*
PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82		0,00	
SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91		0,00	
<b>AREE</b>													
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale
Funzionari		23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	96	3.512.464,32	1
Assistenti		19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	73	2.199.291,44	7
Operatori		18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00	
<i>di cui</i>										TOTALE Dir. I Fascia	0	0,00	0
<i>di cui</i>										TOTALE Dir. II fascia+Aree	169	5.711.755,76	8
										<b>TOTALE complessivo</b>	<b>169</b>	<b>5.711.755,76</b>	<b>8</b>

**NOTE**

\*Nella colonna sono rappresentate le cessazioni dal servizio previste dal 1° luglio al 31 dicembre 2024 che determinano un posto vacante in dotazione organica seppure non rientranti nelle tipologie che generano risparmio di spesa (categorie protette).

Per gli anni 2025 e 2026 sono stati inseriti i collocamenti a riposo previsti e le cessazioni stimate.

**Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025**

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale*
PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82		0,00	
SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	1	67.564,91	
<b>AREE</b>													
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale
Funzionari		23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	141	5.158.931,97	95
Assistenti		19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	99	2.982.600,72	90
Operatori		18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00	
<i>di cui</i>										TOTALE Dir. I Fascia	0	0,00	0
<i>di cui</i>										TOTALE Dir. II fascia+Aree	241	8.209.097,60	185
										<b>TOTALE complessivo</b>	<b>241</b>	<b>8.209.097,60</b>	<b>185</b>

**NOTE**

\*Nella colonna sono rappresentate le cessazioni dal servizio previste dal 1° luglio al 31 dicembre 2024 che determinano un posto vacante in dotazione organica seppure non rientranti nelle tipologie che generano risparmio di spesa (categorie protette).



Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026

DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscia 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate*	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale**	
														PRIMA
SECONDA	47.015,77	1.809,86	48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	4	270.259,64					
AREE		Tabellare + HIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscia 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	170	6.219.988,90	127	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	96	2.892.218,88	113	
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00		
<i>di cui</i>											TOTALE Dir. I Fascia	1	86.372,82	0
<i>di cui</i>											TOTALE Dir. II fascia+Are	270	9.382.467,42	240
<b>TOTALE complessivo</b>											<b>271</b>	<b>9.468.840,24</b>	<b>240</b>	

**NOTE**

\* Nelle cessazioni dei dirigenti di seconda fascia sono conteggiati 4 dirigenti di ruolo di seconda fascia di cui uno con incarico di prima fascia. Non sono conteggiate nelle cessazioni: 9 termine di incarico di prima fascia a dirigente di seconda fascia, 2 termine di incarico di prima fascia conferiti ex art. 19 c. 6 del d.lgs. 165/2001 a personale esterno

\*\*Nella colonna sono rappresentate le cessazioni dal servizio previste dal 1° luglio al 31 dicembre 2024 che determinano un posto vacante in dotazione organica seppure non rientranti nelle tipologie che generano risparmio di spesa (categorie

Per il triennio 2024-2026 la previsione è in ogni caso suscettibile di variazioni sia in relazione ad eventuali passaggi di qualifica sia per il verificarsi di ulteriori collocamenti a riposo.

### 3.4.5. FABBISOGNO DI PERSONALE

Il presente Piano definisce il quadro generale delle esigenze organizzative e illustra nello specifico gli interventi e le iniziative che l’Agenzia potrà 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.

Tenuto conto dell’evoluzione incrementale delle competenze attribuite all’Agenzia nell’ultimo decennio dalle norme di settore, coincisa con la definizione di importanti missioni e obiettivi sfidanti di contrasto alle frodi e alle criminalità organizzate, è fondamentale ridurre il divario tra la dotazione organica teorica e il personale in servizio.

A tal fine, per colmare le carenze di personale dirigenziale e non dirigenziale, l’Agenzia farà ricorso a nuove procedure concorsuali, anche non gestite direttamente dall’Agenzia (ad esempio SNA) o all’utilizzo di graduatorie vigenti, nell’ambito delle facoltà assunzionali che saranno di anno in anno autorizzate.

### 3.4.6. STRATEGIE DI ACQUISIZIONE

Con l’Atto di indirizzo del 28 dicembre 2023 il Ministro dell’Economia e delle Finanze ha assegnato all’Agenzia gli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2024-2026. In tale ambito ADM è chiamata a dare il suo contributo per favorire la crescita economica facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali e ad adottare iniziative volte a contrastare l’evasione fiscale, le frodi e gli illeciti extratributari negli ambiti di competenza ad essa attribuiti dalle norme primarie. Inoltre, l’Agenzia è chiamata ad assicurare un’azione di presidio nel settore dei giochi e dei tabacchi con una concomitante azione di contrasto al gioco illegale.

Nell’ambito delle Aree Strategiche di Intervento su cui l’Agenzia sarà impegnata, vi è quella delle “Risorse” il cui obiettivo prioritario dal punto di vista del personale è quello “di ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione, attraverso il rapido espletamento delle procedure di reclutamento del nuovo personale, la promozione della formazione e dello sviluppo professionale del personale in servizio, il ricorso all’innovazione tecnologica e l’utilizzo del lavoro agile, salvaguardando l’esigenza di garantire la produttività”.

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 dal *turn over* e l'ingente numero di cessazioni previste hanno indotto, già dal 2020, a incrementare le acquisizioni di personale dall'esterno (mediante reclutamenti e mobilità); tale obiettivo continuerà ad essere perseguito nel triennio 2024-2026.

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. n. 36/2022.

Il citato Decreto ha, infatti, limitato le acquisizioni di personale in posizione di comando o di distacco, consentendole nel limite del 25% dei posti non coperti all'esito delle procedure di mobilità.

#### **3.4.6.1. PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE**

Nel corso del primo semestre 2024, per quanto riguarda le posizioni dirigenziali di livello generale, è terminato l'incarico conferito a 1 dirigente di seconda fascia ed è avvenuta la cessazione dal servizio di 1 dirigente di seconda fascia con incarico di prima. Per la copertura di quest'ultima posizione di livello generale è stato conferito l'incarico a 1 dirigente di seconda fascia.

Relativamente ai dirigenti di livello non generale, nel primo semestre 2024 si è verificata 1 cessazione dal servizio e sono terminati 3 incarichi conferiti presso l'Agenzia ai sensi dell'articolo 19, comma 6, D.lgs. n. 165/2001 a funzionari ADM. Per la copertura delle posizioni disponibili sono stati assunti 4 idonei del concorso a 40 posti di dirigente di seconda fascia e 6 vincitori dell'VIII corso-concorso SNA.

Nel secondo semestre 2024, per quanto riguarda le posizioni dirigenziali di prima fascia, si prevede il conferimento di 3 incarichi di prima fascia per la copertura di 1 posizione vacante e di 2 posizioni di prossima istituzione.

Per quanto riguarda i dirigenti di seconda fascia, tenuto conto della nuova dotazione organica, si prevede di acquisire 9 unità dall'esterno mediante scorrimento della graduatoria del concorso a 40 dirigenti ovvero mediante conferimento di incarico ai sensi dell'articolo 19 comma 5 *bis* del D.lgs. n. 165/2001.

Nel 2025 si verificherà la cessazione per collocamento a riposo di 1 dirigente di seconda fascia che andrà ad aggiungersi alle carenze registrate a fine 2024. A copertura delle predette carenze di seconda fascia è previsto l'ingresso di 11 vincitori del X corso – concorso SNA e di ulteriori 4 unità dall'esterno mediante scorrimento della graduatoria del concorso a 40 dirigenti ovvero mediante conferimento di incarico ai sensi dell'articolo 19 comma 5 *bis* del D.lgs. n. 165/2001.

Nel 2026 si prevedono 2 cessazioni dal servizio per collocamento a riposo di 1 dirigente di ruolo di prima fascia e di 1 dirigente di seconda fascia con incarico di prima. Si prevede, altresì, il termine di 2 incarichi conferiti ai sensi dell'articolo 19, comma 6 del D.lgs. 165/2001 a personale esterno e il termine di 9 incarichi di prima fascia conferiti a dirigenti di ruolo ADM di seconda fascia. L'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni rese disponibili attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento.

#### **3.4.6.2. PERSONALE DELLE AREE**

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

Nel primo semestre 2024, si sono verificati i seguenti ingressi:

- 21 vincitori e idonei della procedura a complessivi 340 posti per Funzionari di III Area – F1, indetta con determinazione n. 390655/RU del 30 agosto 2022;
- 1 ricostituzione di rapporto di lavoro di personale dell'Area Funzionari;
- 86 vincitori e idonei della procedura a complessivi 640 posti per Assistenti di II Area - F3, indetta con determinazione n. 390644/RU del 30 agosto 2022.

Inoltre, sempre nel primo semestre 2024 è avvenuto il rientro nell'Area Funzionari di 3 unità per termine dell'incarico dirigenziale presso ADM conferito a dipendenti dell'Agenzia ai sensi dell'articolo 19, comma 6, D.lgs. n. 165/2001. Inoltre, è avvenuto il reinquadramento nell'Area funzionari di un dipendente.

Con riferimento al secondo semestre 2024:

- 1 ricostituzione di rapporto di lavoro di personale dell'Area Funzionari;
- 564 ingressi di personale Area Funzionari mediante concorso pubblico indetto dall'Agenzia con determinazione n. 88832/RU del 12 febbraio 2024;
- 112 ingressi di personale Area Funzionari mediante scorrimento della graduatoria degli idonei (20%) del concorso a 564 unità;
- 59 ingressi di personale Area Assistenti da acquisire mediante scorrimento della graduatoria della predetta procedura a complessivi 640 posti per Assistenti di II Area - F3, indetta con determinazione n. 390644/RU del 30 agosto 2022, per differimento dell'immissione in servizio o mediante concorso o utilizzo di graduatorie vigenti;

nel 2025:

- 1 vincitore della procedura a complessivi 766 posti per Funzionari di III area – F1, indetta con determinazione n. 341753 del 5 ottobre 2020 che ha chiesto il differimento dell'immissione in servizio;
- 163 unità di personale Area Funzionari da reclutare mediante concorso pubblico indetto dall'Agenzia;
- 1 vincitore della predetta procedura a complessivi 640 posti per Assistenti di II Area - F3, indetta con determinazione n. 390644/RU del 30 agosto 2022 che ha chiesto il differimento dell'immissione in servizio;
- 381 unità di personale Area Assistenti da reclutare mediante concorso pubblico o scorrimento di graduatorie;

nel 2026:

- 366 unità di personale Area Funzionari da reclutare mediante concorso pubblico;
- 294 unità di personale Area Assistenti da reclutare mediante concorso pubblico.

Nel corso del primo semestre 2024 l'Agenzia ha finalizzato l'apicalizzazione della dotazione organica dell'Area Funzionari, nell'ottica di disporre di personale sempre più professionalizzato e rispondente all'esigenze operative della stessa. In ragione della capienza della nuova dotazione organica dell'Area Funzionari, che residuerebbe a seguito delle assunzioni dall'esterno, potrà essere assicurato entro la fine del 2024 l'ingresso di 839 unità di personale nell'Area Funzionari e di 41 progressioni verticali nell'Area Assistenti, mediante l'indizione di una procedura di progressione verticale tra le Aree, ai sensi dell'articolo 18, comma 6, CCNL 9 maggio 2022 Comparto funzioni centrali.

Nel 2024, una volta completate le procedure di mobilità ai sensi dell'articolo 30, D.lgs. n. 165/2001 indette a fine 2022 e inizio 2023 per 60 funzionari e 110 assistenti, l'Agenzia potrà effettuare acquisizioni in posizione di comando da altre Amministrazioni, entro il limite del 25% previsto dal D.L. n. 36/2022.

Al fine di sopperire alle criticità di alcune specifiche realtà territoriali l'Agenzia prevede di avviare nel 2025 procedure di mobilità ai sensi dell'articolo 30, D.lgs. n. 165/2001 aperte anche a personale proveniente da amministrazioni non soggette a vincoli assunzionali, finanziando tali acquisizioni di mobilità "onerosa" con risorse del budget 2024.

### 3.4.6.3. ASSUNZIONI OBBLIGATORIE

Con riferimento agli obblighi di cui alla legge n. 68/1999, si rappresenta che secondo le risultanze dell'ultimo prospetto informativo, recante la situazione occupazionale al 31 dicembre 2023, l'Agenzia, a livello nazionale, ha registrato un numero di 84 scoperture di soggetti "disabili" e nessuna carenza di categorie protette.

Tale situazione discende da una base di computo pari a 9.312 unità a fronte delle quali l'Agenzia ha monitorato in servizio n. 491 soggetti disabili e n. 170 soggetti appartenenti alle altre categorie protette.

A parziale copertura delle suddette n. 84 carenze l'Agenzia ha indetto, con determinazione n. 88832/RU del 12 febbraio u.s., la procedura concorsuale per il reclutamento di complessivi 564 funzionari già citata al paragrafo precedente, nel cui ambito sono state previste le ordinarie quote di legge in favore dei soggetti disabili. Il numero di soggetti che potranno verosimilmente essere reclutati tramite tale procedura ammonta a 10 unità.

Le rimanenti n. 74 scoperture, saranno coperte mediante l'indizione di una ulteriore procedura concorsuale, riservata esclusivamente ai soggetti iscritti negli appositi elenchi dei Centri per l'impiego di cui alla legge n. 68/99.

L'indizione di detta procedura, per la quale è in corso di definizione il relativo bando di concorso, riguarderà acquisizioni nell'Area assistenti.

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

**Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2024-2026 – Dirigenti**  
**dal 1° gennaio 2024 al 30 giugno 2024**

ANNUALITÀ PTFP 2024-2025-2026	UNITÀ DA ACQUISIRE	PROCEDURE AUTORIZZATE/ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2024	1	Mobilità ovvero 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	4	Assunzioni idonei e scorrimenti concorso a 40 posti di dirigente di seconda fascia	Budget 2018 Cessazioni 2017 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 (utilizzo per 4 unità - 5 unità residue)	€ 144.621,70	€ 578.486,80	
2024	6	VIII Corso-Concorso SNA	Budget 2018 Cessazioni 2017 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 (utilizzo per le rimanenti 5 unità)	€ 144.621,70	€ 723.108,50	
			Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 (utilizzo per 1 unità - 12 unità residue)	€ 144.621,70	€ 144.621,70	

**Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2024-2026 – Dirigenti**  
dal 1° luglio 2024 al 31 dicembre 2024 - 2025 - 2026

ANNUALITÀ PTFP 2024-2025-2026	UNITÀ DA ACQUISIRE	PROCEDURE AUTORIZZATE/ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2024	3	Mobilità ovvero 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	9	Acquisizione di dirigenti di seconda fascia	Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 (utilizzo per 9 unità - rimanenti 3)	€ 144.621,70	€ 1.301.595,30	Attraverso reductamento dall'esterno
2025	4	Acquisizione di dirigenti di seconda fascia	Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 (utilizzo per 3 unità residue) Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (Utilizzo per 1 unità - rimanenti 18 unità)	€ 144.621,70	€ 433.865,10	Attraverso reductamento dall'esterno
				€ 63.070,26	€ 63.070,26	
2025	11	X corso concorso SNA	Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (Utilizzo per 11 unità - rimanenti 7 unità)	€ 63.070,26	€ 693.772,86	
2026	13	Mobilità ovvero 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				

**Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2024-2026 – Aree**  
dal 1° gennaio al 30 giugno 2024

ANNUALITÀ PTFP 2024-2025-2026	UNITÀ DA ACQUISIRE	PROCEDURE AUTORIZZATE/ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2024	21	Assunzioni per concorso 340 area funzionari (differimenti/scomimenti)	Budget 2021 Cessazioni 2020 autorizzato con DPCM 27 aprile 2021 (rimanenti 10 unità - utilizzo per 10 unità) Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (utilizzo per 11 unità - rimanenti 22 unità)	€ 35.408,25	€ 743.573,25	
2024	1	Ricostituzioni rapporto di lavoro - area funzionari	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (utilizzo per 1 unità - rimanenti 21 unità)	€ 35.408,25	€ 35.408,25	
2024	1	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	Mobilità non onerosa			Mobilità su disposizione del Dipartimento della Funzione Pubblica (dipendente ex C.R.I. già transitato presso altra amm.ne - mobilità neutrale)
2024	2	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	Mobilità non onerosa			Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 (Bando prot. 542153 del 01/12/2022) *
2024	1	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	Mobilità non onerosa			Trasferimento nei ruoli ADM da altra amm.ne soggetta a vincoli assunzionali ai sensi dell'art. 20 CCNQ
2024	1	Acquisizioni funzionari in comando da altre amm.ne				
2024	1	Reinquadramento nell'area funzionari				
2024	86	Assunzioni per concorso 640 area assistenti (differimenti/scomimenti)	Budget 2021 Cessazioni 2020 autorizzato con DPCM 27 aprile 2021 (rimanenti 34 unità - utilizzo per 34 unità) Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (196 unità - utilizzo per 51 unità - rimanenti 145)	€ 29.155,85	€ 2.478.247,25	Di cui 1 categoria protetta a copertura della quota d'obbligo da non finanziare
2024	2	Acquisizioni tramite mobilità di assistenti	Mobilità non onerosa			Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 (Bando prot. 16862 del 10/01/2023) *
2024	3	Acquisizioni assistenti in comando da altre amm.ne				

\* I dati concernenti il personale delle aree acquisito mediante procedure di mobilità da enti sottoposti a vincoli assunzionali non sono contemplati nei budget assunzionali.

Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2024-2026 – Aree  
dal 1° luglio 2024 al 31 dicembre 2024 - 2025 - 2026

ANNUALITÀ PTFP 2024-2025-2026	UNITÀ DA ACQUISIRE	PROCEDURE AUTORIZZATE/ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2024	1	Ricostituzioni rapporto di lavoro - area funzionari	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (utilizzo per 1 unità - rimanente 20 unità)	€ 35.408,25	€ 35.408,25	
2024	564	Assunzioni vincitori concorso 564 posti area funzionari	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 come risultante a seguito di rimodulazione (314 unità) Budget 2023 Cessazioni 2022 autorizzato con DPCM 14 maggio 2024 (250 unità)	€ 35.408,25	€ 19.970.253,00	
2024	112	Assunzioni mediante scorrimento graduatoria idonei (20% di 564 posti a bando Area Funzionari)	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (utilizzo per 19 unità - rimanente 1 unità)	€ 35.408,25	€ 672.756,75	
			Budget 2024 Cessazioni 2023 da richiedere su prossimo DPCM (utilizzo per 93 unità - rimanenti 254 unità)	€ 36.588,17	€ 3.402.699,81	
2024	839	P.V. dall'area assistenti all'area funzionari	Art. 18, c.6, CCNI, 9 maggio 2022 Comparto Funzioni centrali (508 unità)	€ 6.460,89	€ 3.282.132,12	Monte salari anno 2018
			Legge n. 244/2007, art. 1, comma 346, lett. c) (per 17 unità)	€ 6.460,89	€ 109.855,13	
			Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 come risultante a seguito di rimodulazione (314 unità)	€ 6.252,40	€ 1.963.253,60	
2024	1	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	Mobilità non onerosa			Trasferimento nei ruoli ADM da altra ammine soggetta a vincoli assunzionali ai sensi dell'art. 20 CCNQ
2024	1	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	Mobilità non onerosa			Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 in esecuzione di sentenze
2024	1	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	D.Lgs. 178/2012, articolo 8 comma 2			Ricollocazione presso ADM di personale dell'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana
2024	7	Acquisizioni funzionari in comando da altre ammi.ni				
2024	59	Scorrimento graduatorie dei codici del concorso a 640 unità di II area F3/differimenti o assunzione mediante concorso o utilizzo graduatorie vigenti	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (rimanenti 145 unità - utilizzo per 59)	€ 29.155,85	€ 1.720.195,15	
2024	74	Assunzioni obbligatorie legge 68/1999 area assistenti		-	-	Tali assunzioni saranno perfezionate a copertura della quota d'obbligo normativamente prevista (7%) e non rientrano, pertanto, nei budget assunzionali.
2024	41	P.V. dall'area operatori all'area assistenti	Art. 18, c.6, CCNI, 9 maggio 2022 Comparto Funzioni centrali (41 unità)	€ 1.496,25	€ 61.346,25	Monte salari anno 2018
2024	15	Acquisizioni assistenti in comando da altre ammi.ni				
2025	1	Assunzioni per concorso 766 area Funzionari (differimento)	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (utilizzo per 1 unità residua)	€ 35.408,25	€ 35.408,25	
2025	163	Assunzioni concorso pubblico Area Funzionari	Budget 2024 Cessazioni 2023 da richiedere su prossimo DPCM (utilizzo per 163 unità rimanenti 91 unità)	€ 36.588,17	€ 5.963.871,71	
2025	91	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	Budget 2024 Cessazioni 2023 da richiedere su prossimo DPCM (utilizzo per 91 unità residue)	€ 36.588,17	€ 3.329.523,47	Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 onerosa (da bandire)
2025	1	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari				Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 in esecuzione di sentenze *
2025	2	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	D.Lgs. 178/2012, articolo 8 comma 2			Ricollocazione presso ADM di personale dell'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana
2025	1	Assunzioni per concorso 640 area assistenti (differimento)	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (utilizzo per 1 - rimanenti 85 unità)	€ 29.155,85	€ 29.155,85	
2025	381	Concorso pubblico/Scorrimento graduatorie area assistenti	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (utilizzo per rimanenti 85 unità) Budget 2023 Cessazioni 2022 DPCM 14 maggio 2024 (277 unità)	€ 29.155,85	€ 10.554.417,70	
			Budget 2024 cessazioni 2023 da richiedere su prossimo DPCM (19 unità - rimanenti 89 unità)	€ 30.127,28	€ 572.418,32	
2025	89	Acquisizioni tramite mobilità di assistenti	Budget 2024 Cessazioni 2023 da richiedere su prossimo DPCM (utilizzo per 89 unità residue)	€ 30.127,28	€ 2.681.327,92	Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 onerosa (da bandire)
2025	2	Acquisizioni tramite mobilità di assistenti	D.Lgs. 178/2012, articolo 8 comma 2			Ricollocazione presso ADM di personale dell'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana
2026	366	Concorso pubblico area funzionari	Budget 2025 Cessazioni 2024 autorizzazione da richiedere per 220 unità	€ 36.588,17	€ 8.049.397,40	numero di assunzioni sulla base della stima delle cessazioni 2024
		Concorso pubblico area funzionari	Budget 2026 Cessazioni 2025 autorizzazione da richiedere per 146 unità	€ 36.588,17	€ 5.341.872,82	numero di assunzioni sulla base della stima delle cessazioni 2025
2026	294	Concorso pubblico area assistenti	Budget 2025 Cessazioni 2024 autorizzazione da richiedere per 199 unità	€ 30.127,28	€ 5.995.328,72	numero di assunzioni sulla base della stima delle cessazioni 2024
		Concorso pubblico area assistenti	Budget 2026 Cessazioni 2025 autorizzazione da richiedere per 95 unità	€ 30.127,28	€ 2.862.091,60	numero di assunzioni sulla base della stima delle cessazioni 2025

\* 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.



PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026					
PERSONALE DIRIGENTE					
		DIRIGENTI I Fascia	DIRIGENTI II Fascia	TOTALE	
<b>ANNO</b>	<b>Dotazione Organica al 31 dicembre 2023 (1)</b>		26	242	<b>268</b>
<b>31.12.2023</b>	<b>Personale al 31.12.2023 (2)</b>		24	158	<b>182</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2023 (3)</b>		2	70	<b>72</b>
<b>dal 01.01.2024 al 30.06.2024</b>	<b>ENTRATE</b>	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	1	10	11
		Rientri per termine incarico di I fascia a dirigenti di II fascia		1	1
	<b>USCITE</b>	Cessazione dal servizio	1	1	2
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, conferimento o termine di incarico di I fascia a dirigente di II fascia	1	4	5
	<b>Personale al 30.06.2024 (5)</b>		23	164	<b>187</b>
<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 30.06.2024 (4)</b>		3	68	<b>71</b>	
<b>Dotazione Organica rimodulata al 30 giugno 2024 (6)</b>		26	200	<b>226</b>	
<b>30.06.2024</b>	<b>Personale al 30.06.2024 (5)</b>		23	164	<b>187</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 30.06.2024 (4)</b>		3	26	<b>29</b>
<b>dal 01.07.2024 al 31.12.2024</b>	<b>ENTRATE</b>	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	3	9	12
		Cessazione dal servizio			-
	<b>USCITE</b>	Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, conferimento o termine di incarico di I fascia a dirigente di II fascia			-
		<b>Personale al 31.12.2024</b>	26	173	<b>199</b>
<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2024</b>		-	17	<b>17</b>	
<b>2025</b>	<b>ENTRATE</b>	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		15	15
		Cessazione dal servizio		1	1
	<b>USCITE</b>	Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, conferimento o termine di incarico di I fascia a dirigente di II fascia			-
		<b>Personale al 31.12.2025</b>	26	187	<b>213</b>
<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025</b>		-	3	<b>3</b>	
<b>2026</b>	<b>ENTRATE</b>	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	13		13
		Cessazione dal servizio	2	3	5
	<b>USCITE</b>	Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6, conferimento o termine di incarico di I fascia a dirigente di II fascia	11		11
		<b>Personale al 31.12.2026</b>	26	184	<b>210</b>
<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 (7)</b>		-	7	<b>7</b>	

(1) 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 cui 210 finanziate) di livello non generale. L'articolo 16-bis, comma 1, D.L. n. 36/2022, convertito con modificazioni dalla L. n. 79/2022, ha aumentato di 3 unità la dotazione organica dei dirigenti di prima fascia portandola a 26 unità.

(2) Al 31 dicembre 2023, nei dirigenti di prima fascia è escluso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (2 unità), i dirigenti in posizione di distacco presso altra amministrazione o in aspettativa senza assegni (1 unità) e i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (14 unità). Nei dirigenti di seconda fascia sono compresi 5 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo, i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (3 unità) e comma 5-bis (1 unità), mentre sono esclusi i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (14 unità), per i quali è conservato il posto in dotazione organica (a tal fine le relative carenze sono conteggiate al netto delle 14 unità).

(3) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2023 sono calcolate al netto delle unità (n. 14) destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.

(4) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 30.06.2024 sono calcolate al netto delle unità (n. 10) destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia, rispetto a quelle (14) indicate al 31.12.2023 a seguito del termine dell'incarico di prima fascia a 1 dirigente di seconda fascia e del passaggio al ruolo di prima fascia di 3 dirigenti di seconda fascia già destinatari di incarichi di prima fascia.

(5) Al 30 giugno 2024, nei dirigenti di prima fascia è escluso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (2 unità) e i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (10 unità). Nei dirigenti di seconda fascia sono compresi 3 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo, 1 dirigente con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5-bis, e 1 dirigente in aspettativa senza assegni, mentre sono esclusi i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (10 unità), per i quali è conservato il posto in dotazione organica (a tal fine le carenze sono conteggiate al netto delle 10 unità).

(6) Con Delibera del Comitato di gestione n. 495 del 31.05.2024 la dotazione organica dei dirigenti di seconda fascia è modificata in 200 unità (tutte finanziate).

(7) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2026 sono calcolate al netto delle unità (n. 9) che potrebbero essere destinatarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia, rispetto a quelle (10) indicate al 31.12.2025 a seguito della cessazione dal servizio di 1 dirigente di seconda fascia con incarico di prima fascia.

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026									
PERSONALE DELLE AREE									
		FUNZIONARI	ASSISTENTI	OPERATORI	TOTALE				
ANNO / PERIODO	Dotazione organica (D.O.) al 31 dicembre 2023 (1)					6.990	5.380	210	12.580
31.12.2023	Personale al 31.12.2023 (2)					5.943	4.093	42	10.078
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2023 (3)					1.044	1.287	168	2.499
dal 01.01.2024 al 30.06.2024	ENTRATE	Nuove assunzioni (compresa ricostituzione rapp.di lavoro)		22	86		108		
		Rientri per termine incarico dirigenziale art. 19 c. 6 presso ADM		3			3		
		Assunzioni obbligatorie					-		
		Mobilità, comandi (6)		5	5		10		
		Ingresso nell'Area per altro motivo (7)		1			1		
		Progressioni verticali					-		
	Personale al 31.12.2023 + entrate dal 01.01.2024 al 30.06.2024		5.974	4.184	42	10.200			
	CARENZE al 31.12.2023 + entrate dal 01.01.2024 al 30.06.2024		1.016	1.196	168	2.380			
	USCITE	Cessazioni dal servizio		132	140	1	273		
		Uscite per incarico dirigenziale art. 19 c. 6 presso ADM					-		
Uscite per acquisizione altra Area/Qualifica (8)		3	5		8				
Uscite per progressioni verticali					-				
Personale al 30.06.2024 (5)		5.839	4.039	41	9.919				
CARENZE rispetto alla D.O. al 30.06.2024		1.151	1.341	169	2.661				
	Dotazione organica (D.O.) rimodulata al 30.06.2024 (4)					8.070	4.228	42	12.340
30.06.2024	Personale al 30.06.2024 (5)					5.839	4.039	41	9.919
	CARENZE rispetto alla D.O. rimodulata al 30.06.2024					2.231	189	1	2.421
dal 01.07.2024 al 31.12.2024	ENTRATE	Nuove assunzioni		677	59		736		
		Rientri per termine incarico dirigenziale art. 19 c. 6 presso ADM					-		
		Assunzioni obbligatorie			74		74		
		Mobilità, comandi		10	15		25		
		Progressioni verticali		839	41		880		
	Personale al 30.06.2024 + entrate dal 01.07.2024 al 31.12.2024		7.365	4.228	41	11.634			
	CARENZE al 30.06.2024 + entrate dal 01.07.2024 al 31.12.2024		705	-	1	706			
	USCITE	Cessazioni dal servizio		97	80		177		
		Uscite per incarico dirigenziale art. 19 c. 6 presso ADM					-		
		Uscite per progressioni verticali			839	41	880		
Personale al 31.12.2024		7.268	3.309	-	10.577				
CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2024		802	919	42	1.763				
2025	ENTRATE	Nuove assunzioni		164	382		546		
		Rientri per termine incarico dirigenziale art. 19 c. 6 presso ADM					-		
		Assunzioni obbligatorie					-		
		Mobilità, comandi		94	91		185		
		Progressioni verticali					-		
	Personale al 31.12.2024 + entrate 2025		7.526	3.782	-	11.308			
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2024 + entrate 2025		544	446	42	1.032			
	USCITE	Cessazioni dal servizio		236	189	-	425		
Uscite per incarico dirigenziale art. 19 c. 6 presso ADM					-				
Uscite per progressioni verticali					-				
Personale al 31.12.2025		7.290	3.593	-	10.883				
CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025		780	635	42	1.457				
2026	ENTRATE	Nuove assunzioni		366	294		660		
		Rientri per termine incarico dirigenziale art. 19 c. 6 presso ADM					-		
		Assunzioni obbligatorie					-		
		Mobilità, comandi					-		
		Progressioni verticali					-		
	Personale al 31.12.2025 + entrate 2026		7.656	3.887	-	11.543			
	CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 + entrate 2026		414	341	42	797			
USCITE	Cessazioni dal servizio		297	209	-	506			
	Uscite per incarico dirigenziale art. 19 c. 6 presso ADM					-			
	Uscite per progressioni verticali					-			
Personale al 31.12.2026		7.359	3.678	-	11.037				
CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026		711	550	42	1.303				

(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 (n. 9.943 unità) che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo (n. 130 unità), nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia (n. 5 unità), rilevato dal sistema gestionale dell'Agenzia (GRU) in data 1.07.2024.
(3) Per l'Area Funzionari le carenze al 31.12.2023 sono calcolate al netto delle unità (n. 3) destinatarie di incarico dirigenziale presso l'Agenzia ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.Lgs.165/01.
(4) Delibera del Comitato di gestione n. 495 del 31 maggio 2024.
(5) Il dato comprende il personale dell'Agenzia sia in servizio (n. 9.778 unità) che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo (n. 133 unità), nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia (n. 8 unità), rilevato dal sistema gestionale dell'Agenzia (GRU) in data 1.07.2024.
(6) Negli ingressi non è compreso il trasferimento nei ruoli di ADM di una unità di Area Assistenti già in servizio al 31 dicembre 2023 in posizione di comando presso l'Agenzia.
(7) Trattasi di reinquadramento nell'Area.
(8) Trattasi di uscite per inquadramento in altra Area o nella qualifica dirigenziale.

**DIMOSTRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DEL PTFP**

							2024
Qualifica/Area	Costo pro-capite (*)	Dotazione organica (**)	VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA	Presenti al 31.12.2023	Costo presenti al 31.12.2023	Presenti al 30.06.2024 da PTFP 2024/2026	Totale costo medio lordo
	A	B	A*B	C	A*C	D	A*D
DIRIGENTI I fascia	€ 86.372,82	26	€ 2.245.693	24	€ 2.072.948	23	€ 1.986.575
DIRIGENTI II fascia	€ 67.564,91	242	€ 16.350.708	158	€ 10.675.256	164	€ 11.080.645
<b>TOTALE DIRIGENTI</b>		<b>268</b>		<b>182</b>		<b>187</b>	<b>€ 13.067.220</b>
AREA FUNZIONARI	€ 36.588,17	6.990	€ 255.751.308	5.943	€ 217.443.494	5.839	€ 213.638.325
AREA ASSISTENTI	€ 30.127,28	5.380	€ 162.084.766	4.093	€ 123.310.957	4.039	€ 121.684.084
AREA OPERATORI	€ 28.631,03	210	€ 6.012.516	42	€ 1.202.503	41	€ 1.173.872
<b>TOTALE AREE</b>		<b>12.580</b>		<b>10.078</b>		<b>9.919</b>	<b>€ 336.496.281</b>
<b>COSTO TOTALE ADM</b>			<b>€ 442.444.993</b>		<b>€ 354.705.158</b>		<b>€ 349.563.501</b>

(\*) Per i dirigenti lo stipendio tabellare è relativo al CCNL 2019-2021 e l'IVC è quella del periodo 2022-2024.

Per il personale non dirigenziale lo stipendio tabellare è relativo al CCNL 2019-2021 e l'IVC è quella del periodo 2022-2024

(\*\*) 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 cui 210 finanziate) di livello non generale. L'articolo 16-bis, comma 1, D.l. n. 36/2022, convertito con modificazioni dalla L. n. 79/2022, ha aumentato 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.

DIMOSTRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DEL PTFP											
Qualifica/Area	Costo pro-capite (*)	Dotazione organica (**)	VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA	Presenti al 30.06.2024	Costo presenti al 30.06.2024	2024		2025		2026	
						Stima dei presenti al 31.12.2024 da PTFP 2024/2026	Totale costo medio lordo	Stima dei presenti al 31.12.2025 da PTFP 2024/2026	Totale costo medio lordo	Stima dei presenti al 31.12.2026 da PTFP 2024/2026	Totale costo medio lordo
						D	A*D	E	A*E	F	A*F
A	B	A*B	C	A*C	D	A*D	E	A*E	F	A*F	
DIRIGENTI I fascia	€ 86.372,82	26	€ 2.245.693	23	€ 1.986.575	26	€ 2.245.693	26	€ 2.245.693	26	€ 2.245.693
DIRIGENTI II fascia	€ 67.564,91	200	€ 13.512.982	164	€ 11.080.645	173	€ 11.688.729	187	€ 12.634.638	184	€ 12.431.943
<b>TOTALE DIRIGENTI</b>		<b>226</b>		<b>187</b>		<b>199</b>	<b>€ 13.934.423</b>	<b>213</b>	<b>€ 14.880.331</b>	<b>210</b>	<b>€ 14.677.637</b>
AREA FUNZIONARI	€ 36.588,17	8.070	€ 295.266.532	5.839	€ 213.638.325	7.268	€ 265.922.820	7.290	€ 266.727.759	7.359	€ 269.252.343
AREA ASSISTENTI	€ 30.127,28	4.228	€ 127.378.140	4.039	€ 121.684.084	3.309	€ 99.691.170	3.593	€ 108.247.317	3.678	€ 110.808.136
AREA OPERATORI	€ 28.631,03	42	€ 1.202.503	41	€ 1.173.872	0	€ -	0	€ -	0	€ -
<b>TOTALE AREE</b>		<b>12.340</b>		<b>9.919</b>		<b>10.577</b>	<b>€ 365.613.989</b>	<b>10.883</b>	<b>€ 374.975.076</b>	<b>11.037</b>	<b>€ 380.060.479</b>
<b>COSTO TOTALE ADM</b>			<b>€ 439.605.850</b>		<b>€ 349.563.501</b>		<b>€ 379.548.412</b>		<b>€ 389.855.408</b>		<b>€ 394.738.116</b>

(\*) Per i dirigenti lo stipendio tabellare è relativo al CCNL 2019-2021 e l'IVC è quella del periodo 2022-2024.

Per il personale non dirigenziale lo stipendio tabellare è relativo al CCNL 2019-2021 e l'IVC è quella del periodo 2022-2024

(\*\*) Con la Delibera del Comitato di gestione dell'Agenzia n. 495 del 31 maggio 2024, la dotazione organica dei dirigenti di livello non generale è modificata in 200 unità (tutte finanziate) e quella del personale delle Aree in 12.340 unità.

### 3.4.7. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FORMAZIONE PER IL TRIENNIO 2024-2026

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 PTFP 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 PIANIFICAZIONE STRATEGICA TRIENNALE DELLA FORMAZIONE

Volgendo al termine il biennio 2022-2023, che ha visto l'ingresso in Agenzia di quasi 2.000 unità di personale appartenenti a diverse famiglie professionali, vincitrici dei concorsi banditi nel 2020 e nel 2022 e formate con programmi organizzati in *training on the job*, l'azione della formazione per il prossimo triennio sarà nuovamente orientata verso il rafforzamento delle competenze del personale oltre che verso un accrescimento graduale delle conoscenze negli ambiti specialistici dei nuovi dipendenti attraverso la programmazione di specifici percorsi formativi che consentano il raggiungimento di *standard* elevati delle *performance* nei diversi settori connessi alla missione istituzionale dell'Agenzia.

Compito cruciale della formazione, come leva fondamentale nei processi di riorganizzazione dell'Agenzia, sarà anche quello di agevolare la realizzazione del nuovo modello organizzativo basato sull'unificazione di Uffici di differente natura attualmente presenti sul territorio, nel tentativo di superare la distinzione ancora netta tra le competenze doganali e quelle degli Uffici *ex* AAMS. Gli obiettivi sono quelli di rafforzare la capacità di presidio del territorio, razionalizzare i processi amministrativi e migliorare la qualità dei servizi, attraverso un programma di formazione che vedrà coinvolto il personale appartenente alle due anime dell'Agenzia e potrà assicurarne la fungibilità nelle mansioni.



In coerenza con quanto indicato nell'Atto di indirizzo del Ministro dell'economia e delle finanze, rimane fermo l'obiettivo di sostenere la revisione e la semplificazione dei processi per incrementare la qualità dei servizi resi all'utenza, oltre a quello di accompagnare la definizione del nuovo sistema di classificazione del personale in famiglie professionali attraverso mirati interventi formativi dedicati al personale che cambia funzioni rispetto a quelle del profilo di provenienza, in ragione dell'attribuzione di nuove mansioni associate alla nuova famiglia di appartenenza, per una maggiore professionalizzazione del personale e per la valorizzazione delle rispettive competenze e delle capacità tecniche richieste.

Infine, come previsto dal citato Nuovo sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, verrà messa a punto la programmazione di adeguati percorsi formativi da adottare sia a seguito di valutazioni individuali non ottimali, come misura strumentale di crescita, sia nell'ottica dello sviluppo delle carriere.

### **3.4.9. IL PIANO STRATEGICO PER LA VALORIZZAZIONE E LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

L'Agenzia inoltre è inserita nel Programma straordinario di formazione e aggiornamento rivolto a tutti i dipendenti pubblici elaborato dal Ministro per la pubblica amministrazione che prevede, come presupposti, due ambiti di sviluppo differenti:

- il Protocollo d'intesa (siglato a ottobre 2021) 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), passando per la contrattualistica pubblica quale esempio di viva attualità di semplificazione amministrativa, per finire con la transizione ecologica.

In ordine a questo secondo aspetto, il Dipartimento della funzione pubblica ha messo a disposizione la piattaforma "*Syllabus, nuove competenze per le pubbliche amministrazioni*" che consente ai dipendenti abilitati dalle rispettive amministrazioni di accedere all'autovalutazione delle proprie competenze. In base agli esiti del *test* iniziale, la piattaforma propone ai dipendenti i moduli formativi per colmare il *gap* di conoscenza rilevato e per migliorarne le competenze. La partecipazione all'iniziativa non ha oneri e rappresenta un'occasione di investimento e di crescita per il sistema di competenze organizzative delle Amministrazioni stesse.

In particolare, si è provveduto a iscrivere sulla suddetta piattaforma tutto il personale dell'Agenzia che dovrà fruire del percorso sulle "*Competenze digitali per la P.A.*": il corso 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.

Dei circa 9700 nominativi registrati, nel 2023 si sono iscritte al percorso formativo sulle competenze digitali circa 3500 unità, per una percentuale ben superiore al 30% del personale dell'Amministrazione richiesto dalla programmazione, con l'intento di aggiungere un ulteriore 25% nel 2024 e concludere il programma nel 2025.

### **3.4.10. LA FORMAZIONE IN COLLABORAZIONE CON LA SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE**

Costante sarà la collaborazione con la S.N.A. e l'attenzione che verrà posta all'offerta formativa presentata nel catalogo annuale, proposta sempre molto ampia e in grado di valorizzare le competenze e le professionalità del personale dell'Agenzia nei diversi settori con docenti di elevata professionalità in ambito giuridico, tributario ed economico-aziendale.

Ogni anno vengono accuratamente selezionati dal catalogo SNA i corsi e le iniziative rispondenti alle esigenze formative rappresentate e rilevate durante la fase di rilevazione del fabbisogno e ne viene gestita la candidatura e la partecipazione gratuita del personale attraverso un processo di autorizzazione, di coordinamento e di monitoraggio.

Verrà posto l'accento anche quest'anno sulla formazione *manageriale*, linea formativa nell'ambito della quale le attività sono progettate in un'ottica di investimento progressivo e orientate a potenziare specifici aspetti dell'area manageriale, diffondendo tra i dirigenti e i funzionari chiave gli elementi essenziali di una moderna cultura organizzativa con percorsi sulla gestione delle risorse umane e del tempo, del *team management*, del *problem solving* oltre che sulla comunicazione e sulle *soft skills* ma anche sulla contrattualistica pubblica, l'innovazione tecnologica e la transizione digitale e sulla prevenzione della corruzione nella P.A.

Sarà sviluppata anche la formazione *comportamentale* andando a evidenziare e a proporre tutte le iniziative centrate su tematiche quali la gestione del rapporto con l'utenza, il linguaggio e la scrittura amministrativa e quelle tese a valorizzare le figure del *diversity manager* e del *disability manager* con l'obiettivo di creare un contesto lavorativo libero da forme di violenza psicologica e di discriminazione, di diffondere la cultura del rispetto e della dignità del lavoratore, di incentivare il perseguimento di politiche di riconoscimento delle differenze, favorendo la realizzazione di soluzioni organizzative per la valorizzazione del benessere.

L'Agenzia potrà affidare incarichi di docenza ovvero acquistare corsi di formazione da soggetti formatori esterni per la realizzazione di iniziative specialistiche o corsi di perfezionamento e di alta formazione qualora la SNA non ne garantisca l'erogazione.

### 3.4.11. LA METODOLOGIA

Da un punto di vista strettamente metodologico, si conferma l'orientamento dell'ultimo biennio di riservare la programmazione di percorsi in aula a quelle iniziative 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.

La formazione organizzata in *streaming*, ormai modalità preminente di erogazione dei corsi di formazione, sarà ulteriormente sviluppata e perfezionata con la possibilità di combinare diverse metodologie didattiche al fine di predisporre moduli flessibili che si possano integrare in maniera funzionale anche con la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile.

Come si è potuto osservare nel biennio che si sta per chiudere, questo sistema consente un coinvolgimento maggiore di funzionari a corsi di interesse trasversale organizzati anche da Strutture diverse da quella di appartenenza ovvero di individuare docenti in servizio presso altre realtà territoriali. Ciò consente, peraltro, uno scambio di *best practice* tra Direzioni oltre a una significativa economia sui costi di missione per formazione.

Obiettivo fissato e da raggiungere nel breve periodo sarà appunto quello di stimolare i formatori alla predisposizione di percorsi che possano essere fruiti nelle diverse modalità di erogazione e per questo motivo sarà altresì di grande interesse la proposta della SNA su tematiche incentrate sulle tecniche di comunicazione, sulla capacità di sviluppare interazione con la platea dei discenti, sulla gestione dei gruppi e sulla progettazione di un programma e di una lezione, al fine di sensibilizzare il personale all'utilizzo di piattaforme di comunicazione e di altri strumenti di condivisione.

### 3.4.12. GLI STRUMENTI

Nei primi mesi del 2024, in sostituzione di *E-learning Academy*, sarà adottata la nuova piattaforma *Moodle* che rappresenta un nuovo modo di pensare l'attività di formazione; è un supporto altamente tecnologico per l'erogazione di percorsi formativi che prevedano una maggiore interazione con i discenti, un ambiente per l'apprendimento dinamico che consentirà al docente di creare un corso virtuale dove inserire descrizioni testuali, caricare risorse multimediali, pubblicare e rendere accessibile agli studenti il materiale didattico delle lezioni, veicolare comunicazioni tramite *chat*, effettuare sondaggi, fornire informazioni sul corso e sulle lezioni, assegnare compiti e proporre test di autovalutazione.

Un passo ulteriore in avanti verso una completa gestione dell'azione della formazione attraverso prodotti tecnologici dalle elevate prestazioni, sarà l'integrazione e l'adattamento di *Moodle* a *Microsoft Office 365*, la nuova piattaforma di produttività adottata dall'Agenzia e in particolare con *Teams*, piattaforma di comunicazione e collaborazione utilizzata per l'organizzazione dei corsi di formazione *on-line*, che consente l'integrazione delle applicazioni, la condivisione di contenuti oltre allo scambio e al lavoro simultaneo sui file di interesse.

### 3.4.13. GLI OBIETTIVI E GLI INDICATORI

Per la misurazione dell'attività della formazione, si confermano per il triennio 2024-2026 i due indicatori di *output* inseriti nella sezione del Piano strategico dell'Agenzia dedicata alle *Risorse umane* con l'obiettivo di "*ottimizzare e valorizzare le risorse a disposizione*":

- ore di formazione medie *pro capite* fruite da tutto il personale dell'Agenzia, per un *target* atteso di 12 ore nel primo anno di riferimento e con un *trend* in crescita di un'ora per ogni anno del triennio;
- percentuale di ore di formazione *core business* fruite rispetto al totale delle ore con un *target* del 53% nel 2024, in aumento dal secondo anno fino al 55%.

### 3.4.14. 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, Decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, ai sensi del quale, a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle Amministrazioni pubbliche per attività di formazione (la norma non si applica alle connesse spese di missione) non deve essere superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009 (il *budget* per la formazione di quell'anno ammontava a 800.000,00 euro).

Per inciso, occorre rilevare che la Legge 31 ottobre 2013, n. 143 aveva mitigato la norma, di particolare rigore, introducendo all'art. 6 del D.l. n. 78/2010 il comma 21 *sexies*; quest'ultimo aveva previsto infatti che per gli anni dal 2011 al 2023 le Agenzie fiscali potessero 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% delle dotazioni previste sui capitoli relativi ai costi di funzionamento.

Ciò premesso, il *budget* richiesto per l'anno in corso per le spese di formazione è pari a € 400.000,00; mentre per le missioni relative alla formazione è stato stanziato un importo di € 2.000.000,00.

Sarà valutata la possibilità di rivedere le tariffe orarie per la liquidazione dell'attività di docenza stabilite ormai nel 2014 e che necessitano di un adeguamento a fronte di un incremento costante della qualità dell'attività richiesta.

### 3.4.15. PIANO OPERATIVO DELLA FORMAZIONE PER IL 2024

La programmazione del segmento annuale del processo di pianificazione muove, come di consueto, dalla fase di rilevazione delle esigenze formative condotta, in prima analisi, presso le Strutture centrali di ADM le quali elaborano una proposta formativa per aggiornare, nei settori di interesse, il personale sulle novità normative e procedurali; successivamente, secondo una logica di indirizzo e di coordinamento dell'azione, le Strutture territoriali curano l'integrazione della proposta centrale con attività formative che rispondano alle esigenze peculiari del territorio che presidiano.

La consueta analisi delle proposte e la progettazione dei corsi, si concluderà con l'elaborazione e la predisposizione del Piano operativo della formazione; nel predetto Piano ogni attività è classificata per linea formativa, valorizzata nella durata e nel numero delle edizioni programmate; per ogni attività formativa vengono, inoltre, identificati i destinatari, specificati le tipologie di docenze e i costi; infine, viene indicata la modalità di erogazione ritenuta più opportuna al raggiungimento dello scopo perseguito, in considerazione anche della possibilità di realizzare percorsi in modalità *e-learning* nelle materie di interesse trasversale.

La formazione di "*inserimento lavorativo*" sarà prevista e garantita per accompagnare i processi di reclutamento di nuovo personale assunto attraverso bandi di concorso, scorrimenti di graduatorie o a seguito di politiche e procedure di mobilità esterna, come da PTFP.

La formazione *specialistica* rappresenterà, nel periodo in esame, la parte preponderante dell'offerta formativa dell'Agenzia e verrà pianificata con l'obiettivo di assicurare e migliorare la *performance* dei funzionari impegnati nelle attività istituzionali, soprattutto presso le Strutture operanti sul territorio, di agevolare il processo di unificazione degli Uffici territoriali (come già accennato), oltre che garantire la rotazione del personale negli ambiti più esposti al rischio corruzione, secondo quanto previsto nella sezione dedicata alla pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione dell'Agenzia.

Tra i settori che vengono sistematicamente accompagnati con mirati interventi formativi troviamo sicuramente 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 programma specifico per le attività di analisi dei laboratori chimici.

Costante rimarrà il volume delle attività dedicate ai *processi di supporto* con l'organizzazione di corsi di formazione per illustrare aggiornamenti di sistemi gestionali in ambito HR, sull'utilizzo del protocollo ASP, in materia di contabilità pubblica e logistica; mentre per la formazione *linguistica*, l'obiettivo sarà quello di riprendere gradualmente il percorso interrotto a causa della crisi emergenziale dovuta al covid, nel tentativo di consentire ai funzionari che operano in contesti internazionali il raggiungimento di buoni livelli di conoscenza della lingua inglese.

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

Verrà aggiornata la formazione legata alla figura del GDPR e alle tematiche della *privacy* per sensibilizzare il territorio sugli adempimenti in materia di protezione dei dati personali e, costante, sarà l'impegno nel garantire la formazione obbligatoria per i funzionari inquadrati nel ruolo dell'Agenzia con il profilo di ingegnere e di chimico.

Particolare cura verrà posta nel sostenere le attività del CUG, attraverso la valorizzazione del ruolo del Consigliere di fiducia e affrontando tematiche legate alla parità di genere, di orientamento sessuale e di

origini etniche, di cultura o di abilità fisiche all'interno dell'ambiente di lavoro, di prevenzione del *mobbing* e di molestie sessuali oltre a quelle riferite al benessere organizzativo.

Al riguardo, già nei primi mesi del 2024 sarà reso disponibile per la fruizione il corso *e-learning* "La cultura del rispetto" con l'obiettivo di avviare, in un'ottica di anticipazione e di prevenzione dei contrasti, un percorso di formazione e informazione, di educazione e di sensibilizzazione di tutto il personale dell'Agenzia sui temi della parità e del rispetto delle differenze di genere.

Inoltre, verrà organizzato un corso sulla "*Valorizzazione del benessere organizzativo*", da diffondere fra tutto il personale dell'Agenzia e che si pone come obiettivo quello di fornire una traccia per favorire le competenze e le conoscenze necessarie a comprendere l'importanza dell'inclusione sul luogo di lavoro e per adottare strategie efficaci per un ambiente di lavoro gratificante e orientato al benessere, combattendo in primo luogo le cause dello *stress lavoro correlato*.

Infine, tra le altre iniziative poste in essere in questo ambito, si evidenzia anche la sottoscrizione con l'Organizzazione Mondiale delle Dogane di un contratto di licenza d'uso e di un contratto di licenza per la traduzione e l'utilizzo dei testi dei moduli *e-learning* presenti sulla piattaforma CLiKC! della citata Organizzazione al fine di poter erogare, direttamente dalla nostra piattaforma, due moduli del corso *Gender Equality in Customs* e il corso *Gender Equality and Diversity*, tradotti in lingua italiana.

## 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), Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché dalle pertinenti disposizioni contenute nella Convenzione con il Ministro dell'economia e delle finanze di cui all'art. 59 del D.lgs. n. 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 2023 in rapporto agli obiettivi previsti nel Piano della Convenzione 2023-2025 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 *internet* 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

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.

Finora, con i mezzi tecnologici a disposizione, è stato possibile elaborare soltanto dati relativi ai questionari somministrati ai discenti di ciascun corso frequentato al solo fine di misurarne il gradimento.

Per quanto concerne, invece, la valutazione di apprendimento sarà elaborato un sistema *ad hoc* che terrà conto delle analisi dei dati estratti dall'applicativo “Nuovo sistema di valutazione della *performance*”, che consentirà anche di individuare i percorsi formativi da erogare in connessione con le attività da ciascuno prestate nell'Ufficio di appartenenza.