



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2022-2024

Sommario

PREMESSA	4
SEZ.1 SCHEDE ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	7
1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE	11
SEZ.2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	18
2.1 VALORE PUBBLICO	18
2.1.1. RISULTATI ATTESI	18
2.1.2 ACCESSIBILITA'	21
2.1.3 SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE	25
2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	28
2.2 PERFORMANCE	32
2.2.1 PREMESSA	32
2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI	34
2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE	41
2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO	47
2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE	51
2.2.6. INTEGRAZIONE TRA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	55
2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE	56
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	71
2.3.1. ANALISI DEL CONTESTO	74
2.3.1.1. Il contesto esterno	74
2.3.1.2. Il contesto interno	76
2.3.2. VALUTAZIONE DEL RISCHIO	78
2.3.2.1. Identificazione e analisi del rischio	79
2.3.2.2. Autovalutazione e ponderazione del rischio	81
2.3.3. TRATTAMENTO DEL RISCHIO	82
2.3.3.1. Misure specifiche di trattamento del rischio	82
2.3.3.2. Misure generali di trattamento del rischio	83
SEZ.3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	120
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	120
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	133

3.3	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	139
3.3.1	FORMAZIONE DEL PERSONALE	158
SEZ.4	MONITORAGGIO	165

PREMESSA

Il decreto legge n. 80/2021 “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 cosiddetto “decreto reclutamento” convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nel quale confluiscono una serie di documenti che, fino ad oggi, avevano invece una propria autonomia con riferimento alle tempistiche, ai contenuti e alle norme di riferimento.

Il decreto reclutamento fissava al 31 gennaio 2022 la scadenza per adottare il PIAO, ma il decreto milleproroghe (D.L. n. 228/2021), varato il 23 dicembre 2021 dal Consiglio dei Ministri, ha differito il termine per l’adozione del PIAO al 30 aprile 2022 e, per gli enti locali, al 31 luglio 2022.

Il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente. L’art. 6 della norma istitutiva identifica i seguenti contenuti:

- a. gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- b. la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, 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 e dei titoli di studio del personale, correlati all’ambito di impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c. compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- d. gli strumenti e le fasi per raggiungere:
 - ✓ la piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa,
 - ✓ 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;
- e. l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione

delle attività, inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

- f. le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g. le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il PIAO definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante appositi strumenti.

Con l'introduzione del PIAO prende forma un disegno organico del sistema pianificatorio nelle amministrazioni pubbliche, caratterizzato invece da una molteplicità di strumenti spesso non dialoganti e altrettanto spesso, per molti aspetti, sovrapposti, con il quale si vuole garantire la massima semplificazione, sostenere una visione integrata e complessiva dei diversi assi di programmazione e garantire la qualità e la trasparenza dei servizi per cittadini e imprese.

A tal fine il Piano è affiancato da un processo di delegificazione che abrogherà le disposizioni sull'adozione, da parte delle amministrazioni, dei piani e adempimenti destinati a essere assorbiti dal PIAO.

Nello specifico, sono assorbiti dal nuovo Piano:

- il piano della performance;
- il piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- il piano dei fabbisogni di personale;
- il piano per il lavoro agile (conosciuto come POLA);
- la programmazione dei fabbisogni formativi.

Inoltre, con l'obiettivo di fornire a tutte le amministrazioni tenute al PIAO una guida alla compilazione e di dare loro una chiave di lettura immediata, semplificata e omogenea, per ridurre al minimo l'impatto della predisposizione del Piano nei confronti delle amministrazioni e dei soggetti tenuti alla sua adozione, il Dipartimento della Funzione pubblica adotterà specifiche Linee guida (al momento è disponibile solamente una bozza di Linee guida diffusa ufficiosamente da alcuni canali di informazione).

Il PIAO 2022-2024 dell'Agenzia arriva dopo anni peculiari, caratterizzati dall'emergenza sanitaria conseguente alla pandemia da Covid-19, in un particolare e difficile contesto che ha rimesso al centro dell'attenzione l'importanza di uno Stato capace di garantire beni e servizi essenziali alla collettività, a partire dalla tutela della salute pubblica.

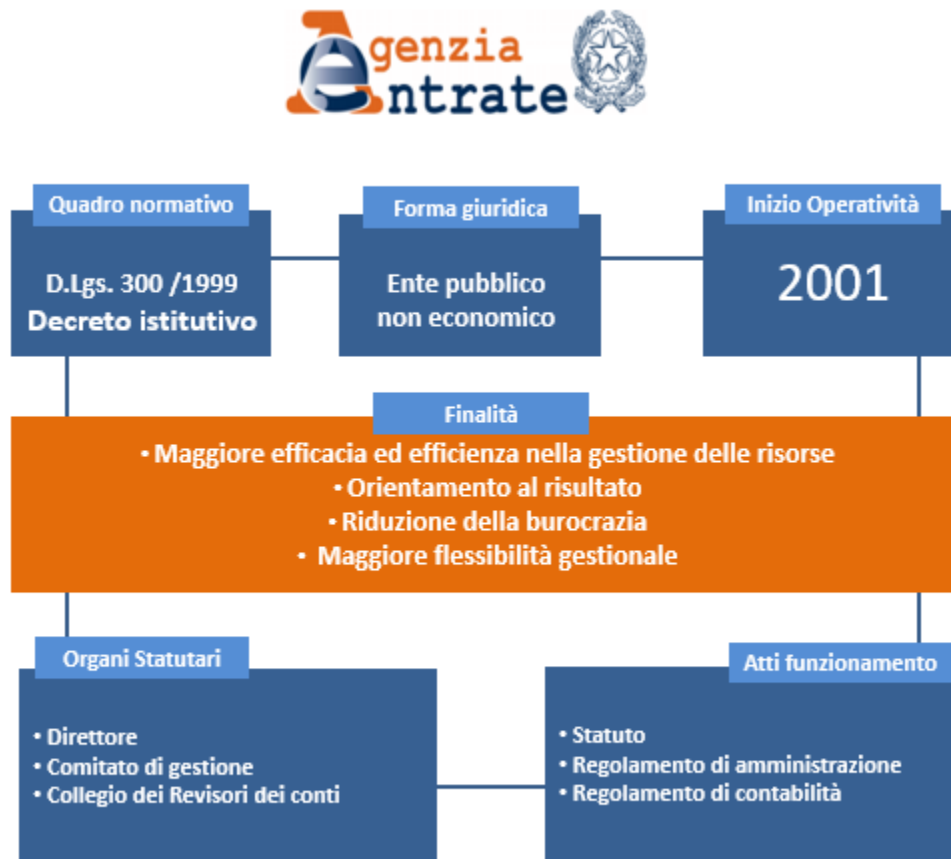
L'Agenzia ha svolto un ruolo di primo piano nell'attuazione delle misure agevolative introdotte, assolvendo un compito totalmente nuovo nella gestione e nell'erogazione in tempi rapidi dei contributi a fondo perduto via via introdotti dal Legislatore per ristorare gli operatori economici delle perdite subite a causa della pandemia. Si è inoltre occupata della gestione di altre importanti

misure agevolative in favore di cittadini e imprese, come crediti d'imposta o bonus fiscali di vario tipo.

Nella stesura del presente Piano, oltre alla bozza di Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata tenuta in considerazione anche la normativa precedente e non ancora abrogata riguardante la programmazione degli Enti Pubblici e, in particolare, quella delle agenzie fiscali.

SEZ.1 SCHEDE ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Agenzia delle Entrate nasce dalla riorganizzazione dell'Amministrazione finanziaria che, per assicurare la corretta gestione dei compiti operativi di competenza del Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha adottato un modello per Agenzie, ritenuto più efficace ed efficiente rispetto ad altre forme di organizzazione. Lo schema che segue, riepiloga gli elementi caratterizzanti l'istituzione dell'Agenzia, che è stata avviata il 1° gennaio 2001.

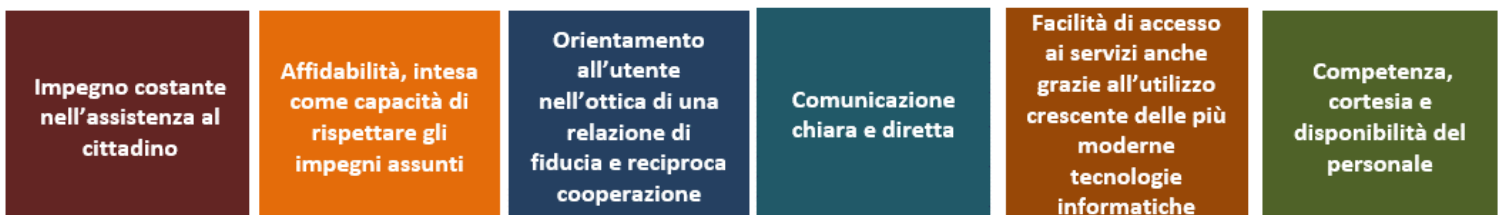


La missione istituzionale dell'Agenzia è sancita dagli artt. 62 e 64 del D. Lgs. 300/1999, per i quali essa è chiamata a perseguire il massimo livello di adempimento degli obblighi fiscali, sia attraverso l'assistenza ai contribuenti che attraverso i controlli diretti a contrastare gli inadempimenti e l'evasione, nonché a svolgere i servizi relativi al catasto, i servizi geotopocartografici e quelli relativi alle conservatorie dei registri immobiliari, con il compito di costituire l'anagrafe dei beni immobiliari esistenti sul territorio nazionale. In sintesi, l'Agenzia svolge i servizi relativi all'amministrazione, alla riscossione e al contenzioso dei principali tributi previsti nel nostro ordinamento nonché quelli catastali.



In questa prospettiva diventa essenziale l'impegno a semplificare adempimenti, procedure e modulistica e a promuovere forme di comunicazione chiare ed efficaci, favorendo la diffusione della cultura digitale. Questa, infatti, è la strada maestra per ridurre la distanza tra Amministrazione e cittadini, soprattutto in un ambito quale quello tributario, caratterizzato dalla numerosità e complessità delle norme che lo disciplinano.

Di seguito sono schematizzati i principali valori di riferimento cui si ispira l'operato dell'Agenzia.



L'Agenzia è sottoposta alla vigilanza del sig. Ministro dell'Economia e delle finanze, che mantiene la responsabilità politica attraverso l'emanazione di un [Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale](#), e agisce in piena responsabilità gestionale in quanto gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria.

Determinazione annuale dell'atto di indirizzo



I rapporti tra l’Agenzia e il sig. Ministro dell’Economia e delle Finanze sono regolati da una [Convenzione triennale](#)¹, con adeguamento annuale per ciascun esercizio finanziario, nella quale sono indicati i servizi da assicurare, gli obiettivi da raggiungere e le relative risorse. La Convenzione rappresenta, in sostanza, lo strumento negoziale mediante il quale le direttive politiche sono tradotte in obiettivi strategici e operativi che l’Agenzia si impegna a raggiungere nel rispetto della propria missione istituzionale.

CONVENZIONE MEF-ADE

<p>Articolato</p> <p>Impegni istituzionali dell’Agenzia e del Ministero e le risorse finanziarie da trasferire a fronte dello svolgimento delle funzioni istituzionali</p>
<p>Allegati</p> <p>1. Sistema relazioni Ministero - Agenzia Regolamenta 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</p> <p>2. Piano dell’Agenzia Illustra le attività da sviluppare nelle aree strategiche, gli obiettivi e gli indicatori e i risultati attesi nel triennio nonché la strategia in materia di risorse umane, la politica degli investimenti e la previsione dei costi di funzionamento</p> <p>3. Sistema incentivante Espone la 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 conseguita</p> <p>4. Monitoraggio gestione e verifica risultati Disciplina le modalità di esercizio del monitoraggio della gestione nonché quelle di verifica dei risultati complessivi della stessa</p>

- Servizi dovuti e obiettivi da raggiungere
- Direttive generali sui criteri della gestione e vincoli da rispettare
- Strategie per il miglioramento
- Risorse disponibili
- Indicatori e parametri per misurare l’andamento della gestione.

¹ Art. 59 del decreto legislativo n. 300/1999.

Per l'attuazione del Piano di Agenzia presente nell'Allegato 2 alla Convenzione e per tradurre le linee strategiche in azioni, l'Agenzia individua le iniziative progettuali e predispone il budget tecnico-fisico al fine di definire gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse strutture e gli indicatori atti a valutare il grado di conseguimento degli stessi.

L'operato dell'Agenzia, relativamente agli impegni assunti nella Convenzione in ordine ai risultati della gestione, è sottoposto a verifica da parte del Dipartimento delle Finanze del Ministero dell'Economia e delle Finanze, che esercita la vigilanza anche sotto il profilo della trasparenza, dell'imparzialità e della correttezza nell'applicazione delle norme, con particolare riguardo ai rapporti con i contribuenti.

A tal fine, devono essere sottoposte al sig. Ministro dell'Economia e delle Finanze per l'approvazione² le delibere del Comitato di gestione dell'Agenzia che riguardano lo Statuto, i Regolamenti nonché gli atti di interesse generale indicati nella Convenzione, quali il budget economico annuale e il piano pluriennale degli investimenti, comprese le eventuali revisioni in corso d'anno, il bilancio di esercizio, e ogni altro atto gestionale di carattere generale.

Il maggior grado di autonomia riconosciuto dall'Agenzia su determinati aspetti della gestione, che distinguono il proprio modello organizzativo da quello normalmente adottato in altre pubbliche amministrazioni, è riepilogato nella tabella seguente:

<i>Autonomia</i>		
Organizzativa	Gestionale	Contabile e Finanziaria
Modellare con flessibilità l'organizzazione dei propri uffici	Adottare scelte strategiche e operative che saranno valutate nell'ottica dei risultati conseguiti e non della verifica formale dei singoli atti di gestione	Avere un proprio regolamento di contabilità, un bilancio d'esercizio secondo criteri civilistici, un budget economico un piano degli investimenti

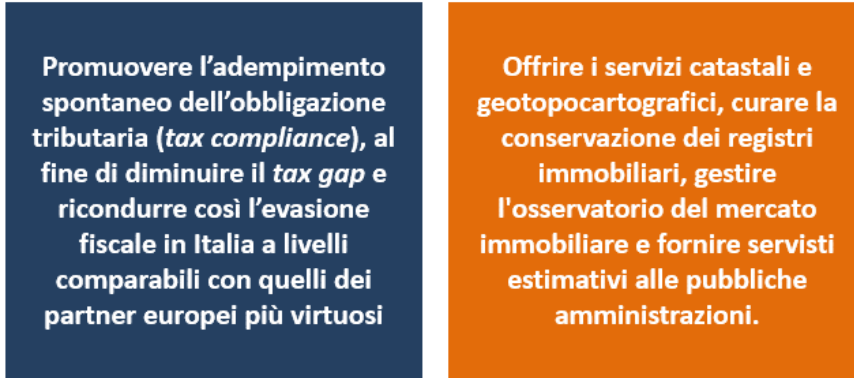
L'Agenzia è soggetta, inoltre, al controllo successivo di legittimità e di regolarità della gestione amministrativo-finanziaria da parte della Corte dei conti.

² Art. 60 del decreto legislativo n. 300/1999.

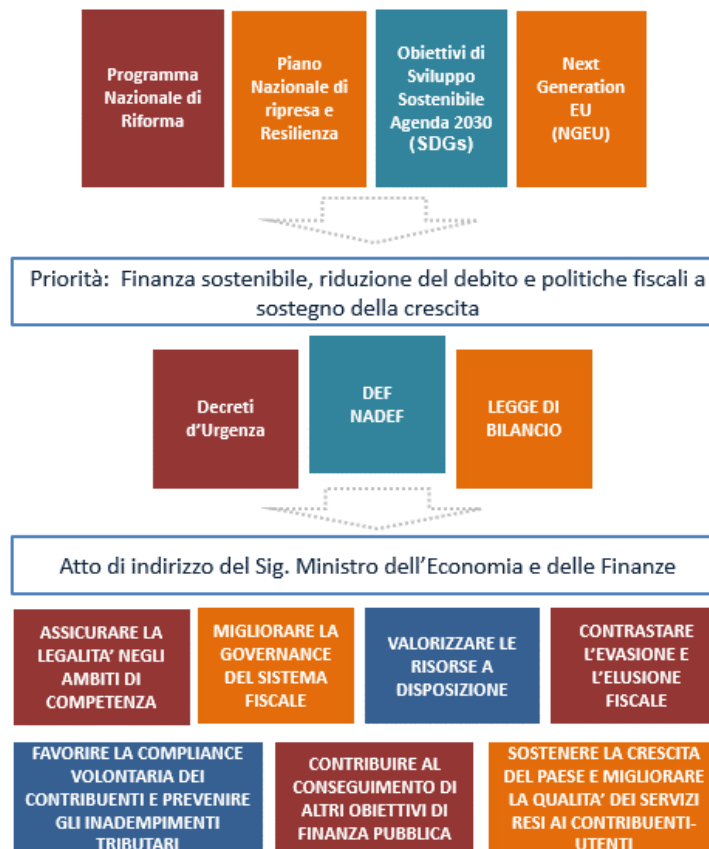
1.1 MISSIONE ISTITUZIONALE

Nei riquadri che seguono è evidenziata la missione dell’Agenzia:

Mission



Le azioni volte al perseguimento della missione istituzionale sono ovviamente condizionate dalle priorità politiche e dagli indirizzi dettati dal sig. Ministro dell’Economia e delle Finanze nel proprio Atto di indirizzo, che trovano a loro volta fonte e ispirazione sia nei diversi accordi e intese stipulati in sede internazionale, sia nelle politiche nazionali atte a definire la politica economica e fiscale del Paese.



Gli obiettivi da perseguire nel triennio 2022-2024, quindi, sono stati definiti in coerenza con le disposizioni normative che rientrano nel campo di azione del MEF e con i più recenti indirizzi strategici sia comunitari che nazionali.

* * * * *

Per il conseguimento della propria missione istituzionale l’Agenzia pone in essere molteplici iniziative e promuove tutte le azioni volte, in particolare, a sviluppare i servizi telematici; ciò al fine di consentire una sempre maggiore accessibilità e fruibilità degli stessi da parte dei contribuenti e il miglioramento della loro qualità. L’ampio utilizzo dei servizi telematici è una caratteristica distintiva dell’Agenzia, che la colloca tra gli operatori pubblici che si sono maggiormente impegnati su questo fronte.

I servizi telematici dell’Agenzia hanno fatto registrare un trend in costante crescita, confermato anche nel corso del 2021:

- oltre 4,2 milioni di contribuenti hanno utilizzato e presentato la dichiarazione precompilata direttamente senza l’ausilio di intermediari (di cui oltre 3,9 milioni di modelli 730 e circa 0,3 milioni di modelli redditi persone fisiche incrementando ulteriormente il numero di dichiarazioni inviate rispetto all’anno precedente;
- oltre 1,2 milioni di istanze per assistenza in via telematica su cartelle di pagamento, comunicazioni di irregolarità, autotutela locazioni e per rettifiche su modelli F24;
- circa 1,69 milioni di registrazioni di contratti di locazione, poco meno del 90% del totale, sono state effettuate telematicamente senza recarsi in ufficio;
- con riguardo ai servizi erogati dagli uffici, per i quali è presente un omologo servizio on-line oltre l’88% di essi è stato fruito dai contribuenti in via telematica.

Nell’area riservata del sito dell’Agenzia, inoltre, i contribuenti hanno a disposizione il “Cassetto Fiscale” dove possono consultare un’ampia gamma di informazioni, costantemente aggiornate, sulla propria posizioni fiscali, nonché una serie di servizi che consentono loro di effettuare agevolmente i propri adempimenti fiscali. Nel 2021 sono stati messi in linea nuovi servizi quali:

- il servizio “consegna di documenti o istanze” che, attraverso l’ausilio fornito da una guida online, consente la trasmissione, in modalità telematica, di documenti e istanze prima consegnati esclusivamente in modalità cartacea presso gli uffici;
- il servizio “certificati” per la richiesta e il rilascio dei certificati di attribuzione del codice fiscale e della partita IVA, totalmente on line;
- il servizio “successioni web” che consente di inviare, via web, la dichiarazione di successione e la domanda di volture catastali. Grazie al caricamento in dichiarazione di dati precompilati o proposti in modalità “compilazione assistita”, viene lasciato al contribuente il solo compito di validare ed eventualmente modificare o integrare tali informazioni, ottenendo così una compilazione più veloce.

Accanto ai servizi telematici l’Agenzia eroga anche quelli tradizionali presso i propri sportelli e tramite call center. Il volume delle presenze in ufficio è sceso dai 4,4 milioni del 2020 ai 3,9 milioni del 2021 mentre rimane stabile, invece, il numero delle risposte fornite in assistenza telefonica (circa 2,3 milioni) dalle Sezioni di assistenza multicanale e dai Mini call center.

Sempre sul fronte dei servizi, sono stati erogati nel 2021 circa 3,2 milioni di rimborsi ai contribuenti, per un controvalore di oltre 18,9 miliardi di euro. In particolare, nel 2021 sono stati erogati circa 3,1 milioni di rimborsi di imposte dirette, per oltre 2,5 miliardi di euro, che rappresenta un risultato mai raggiunto in passato, con un aumento complessivo, rispetto al 2020, di circa 200 mila rimborsi erogati. Inoltre, sono stati gestiti circa 190 milioni di modelli di pagamento F24, per un controvalore di oltre 628 miliardi di euro.

Accanto alla dichiarazione dei redditi precompilata, messa a disposizione dei contribuenti fin dal 2015, nel 2021 è stata individuata una platea di contribuenti a cui sono rivolte le nuove funzionalità relative ai documenti IVA precompilati, che comprende i soggetti passivi IVA che effettuano la liquidazione trimestrale dell’IVA (circa 2 milioni di contribuenti) con esclusione dei soggetti che operano in particolari settori di attività (es. operatori sanitari) o per i quali sono previsti regimi speciali ai fini IVA. In particolare, a partire dal 13 settembre 2021, con riferimento alle operazioni IVA effettuate dal 1° luglio 2021, l’Agenzia ha messo a disposizione della platea individuata, in un’area web dedicata all’interno di una sezione del portale “Fatture e Corrispettivi”, le bozze dei registri IVA precompilati del terzo trimestre 2021 e, a partire dal 6 novembre 2021, è stata resa disponibile la comunicazione della liquidazione periodica precompilata per tutti i soggetti che si sono avvalsi e hanno validato i registri IVA precompilati del terzo trimestre 2021.

Per quanto riguarda la fatturazione elettronica, che dal 1° gennaio 2019 comprende tutte le operazioni commerciali tra soggetti residenti che comportano l’emissione di una fattura (sia B2B sia B2C), nel 2021 sono state gestite dal Sistema di Interscambio (SdI) circa 2.089 milioni di file fattura, per un imponibile registrato di circa 3.200 miliardi di euro e con un’imposta registrata di circa 383 miliardi di euro. Il numero di file fattura è così suddiviso: 53% nell’ambito della fatturazione elettronica B2B (Business to Business), 45% nell’ambito della fatturazione elettronica B2C (Business to Consumer) e circa il 2% nell’ambito della fatturazione elettronica B2G (Business to Government).

Sono stati attivati, inoltre, specifici servizi telematici necessari a mettere a disposizione degli operatori IVA – prima del termine trimestrale di pagamento – gli elementi necessari a valutare la corretta liquidazione dell’imposta di bollo relativa alle fatture elettroniche emesse e consentire – anche mediante gli intermediari – di correggere tempestivamente eventuali errori e omissioni e liquidare correttamente l’imposta.

Sul fronte dei corrispettivi telematici, il cui graduale processo di sostituzione con gli scontrini e le ricevute fiscali è stato avviato dal 1° luglio 2019, nel corso del 2021 sono state avviate le attività di analisi per regolamentare nuovi strumenti per la memorizzazione e trasmissione telematica, anche con l’obiettivo di integrare tali strumenti con i sistemi di pagamento elettronico.

Grazie alla messa a regime definitiva dei processi di fatturazione elettronica e dei corrispettivi telematici, è stato possibile completare lo sviluppo dei servizi on line di messa a disposizione, in via sperimentale ad una parte degli operatori IVA, delle bozze di registri IVA e delle comunicazioni

di liquidazione periodica IVA propedeutici alla precompilazione della dichiarazione IVA con riferimento al periodo d'imposta 2022.

In parallelo e in stretta correlazione funzionale con il processo di memorizzazione e trasmissione telematica dei corrispettivi, l'Agenzia delle Entrate è stata impegnata, insieme all'Agenzia delle dogane e dei monopoli, nella regolamentazione tecnica e procedurale relativa alla c.d. lotteria degli scontrini, concorso a premi disciplinato dall'art. 1, comma da 540, della legge n. 232/2016 e successive modificazioni, il cui avvio è avvenuto nel marzo 2021.

Per realizzare la missione di promozione della *compliance*, l'Agenzia si è fortemente impegnata a facilitare l'adempimento spontaneo degli obblighi tributari, anche attraverso forme di dialogo con i contribuenti che possano disporre di dati e informazioni utili a prevenire possibili errori od omissioni, ovvero di correggere quelli contenuti nelle dichiarazioni già presentate. In particolare, con riferimento alle comunicazioni delle liquidazioni periodiche IVA (LIPE), nel corso del 2021 sono state inviate ai contribuenti oltre 688 mila lettere di invito alla *compliance*, che hanno prodotto versamenti spontanei da parte dei destinatari per circa 663 milioni di euro.

Nei confronti dei soggetti inadempienti, invece, l'Agenzia utilizza tutti gli strumenti che ha a disposizione per contrastare i più significativi fenomeni di evasione.

In questo specifico ambito e secondo gli ultimi dati disponibili, l'Agenzia sottopone annualmente a controllo automatizzato oltre 40 milioni di dichiarazioni fiscali. Tale attività, effettuata ai sensi degli articoli 36-bis del d.P.R. n. 600 del 1973 e 54-bis del d.P.R. n. 633 del 1972, nonché dall'attività di controllo formale delle dichiarazioni, effettuata ai sensi dell'articolo 36-ter del d.P.R. n. 600 del 1973, nel corso del 2021 ha prodotto incassi per circa 5,25 miliardi di euro, oltre alle somme riscosse a titolo di tassazione separata e contributi INPS, per ulteriori 825 milioni di euro circa.

Oltre alle funzioni tipiche di gestione dei tributi e di assistenza ai contribuenti, durante il periodo pandemico, l'Agenzia è stata chiamata a svolgere ulteriori servizi a favore della collettività. Tra questi spicca la gestione e l'erogazione dei contributi a fondo perduto via via introdotti dal Legislatore per ristorare gli operatori economici delle perdite subite nel periodo emergenziale. L'Agenzia ha attuato le disposizioni normative riguardanti i ristori a favore degli operatori IVA, emanando i relativi provvedimenti regolamentari, predisponendo procedure esclusivamente telematiche semplici e rapide per la presentazione delle istanze di accesso ai contributi. Complessivamente, solo nel 2021, sono stati effettuati oltre 4,74 milioni di bonifici/crediti per quasi 15,5 miliardi di euro. Inoltre, l'Agenzia si è occupata della gestione di altre importanti misure agevolative, erogate principalmente sotto forma di crediti di imposta, in favore di cittadini e imprese per fronteggiare gli effetti economici negativi derivanti dalle misure di contenimento dell'emergenza epidemiologica da COVID-19.

Per consentire ai beneficiari degli interventi di efficientamento energetico e riduzione del rischio sismico degli edifici (cosiddetto "Superbonus 110%") di recuperare il relativo importo, l'Agenzia ha realizzato un'apposita piattaforma telematica tramite la quale è possibile comunicare la cessione dei crediti derivanti dalle agevolazioni a soggetti terzi, ivi compresi le banche e gli intermediari finanziari.

La piattaforma può essere utilizzata anche per la comunicazione della cessione dei crediti corrispondenti alle detrazioni spettanti per gli interventi edilizi tradizionali (ecobonus, ristrutturazioni edilizie, bonus facciate, installazione di pannelli fotovoltaici e colonnine di ricarica dei veicoli elettrici).

Con riferimento al “Superbonus 110%” e alle altre detrazioni per interventi edilizi, nel 2021 sono state comunicate quasi 4,69 milioni di cessioni di crediti.

A seguito dell’incorporazione dell’Agenzia del territorio, avvenuta come già ricordato nel 2012, l’Agenzia gestisce anche il Catasto italiano, che rappresenta l’inventario dei beni immobili presenti nel territorio nazionale³, composto dal Catasto terreni, costituito da oltre 85 milioni di particelle, e dal Catasto edilizio urbano, costituito da circa 74 milioni di unità immobiliari di natura civile, industriale e commerciale. Annualmente vengono presentati con modalità esclusivamente telematiche atti di aggiornamento di questi archivi nell’ordine di 0,3 milioni per il Catasto terreni e di circa 1 milione⁴ per quello edilizio urbano, che nell’esercizio 2021, grazie ai cd “bonus edilizi”, hanno raggiunto la cifra di 1,3 milioni tra dichiarazioni di accatastamento e dichiarazioni di variazione⁵. Inoltre, l’aggiornamento degli intestatari dei diritti reali sugli immobili viene garantita mediante il canale telematico (in larga parte derivante dalla presentazione del modello unico e della successione telematica) con la trattazione, nel 2021, di circa 8,4 milioni di unità immobiliari, ma anche mediante la presentazione presso gli sportelli dell’Agenzia di circa 0,4 milioni di domande di volture.

Nel 2021 la consultazione degli archivi censuari ha generato il rilascio di circa 1,3 milioni di visure presso gli uffici e circa 56,8 milioni attraverso il canale telematico dedicato, a cui si devono aggiungere le consultazioni tramite i servizi telematici “catastali”, pari a circa 2,1 milioni di visure personali e 4,3 milioni di consultazioni di rendite catastali su immobili (fabbricati e terreni).

La legge 2 febbraio 1960, n. 68, ha individuato l’ex Amministrazione del Catasto e dei servizi tecnici erariali (oggi Agenzia delle Entrate) come uno dei cinque organi cartografici dello Stato italiano. Il patrimonio cartografico italiano, che realizza la copertura totale del territorio nazionale (circa 300.000 Km²), è costituito da 300.000 fogli di mappa e 20.000 allegati.

Molti contenuti delle mappe catastali sono consultabili dinamicamente on line dal pubblico attraverso un servizio realizzato secondo la specifica Web Map Service (WMS) e mediante il sito web denominato Geoportale Cartografico Catastale. Nel 2021 le richieste⁶ al servizio di consultazione WMS sono state 3.701 milioni, a cui si aggiungono 421 milioni di richieste effettuate tramite il Geoportale Cartografico Catastale; tramite questi servizi al 99,2% delle richieste effettuate dagli utenti è stata fornita risposta in un tempo inferiore ai 3 secondi.

Attraverso il sistema di pubblicità immobiliare, inoltre, l’Agenzia rende sicure le transazioni immobiliari garantendo la conoscibilità ai terzi degli atti aventi ad oggetto beni immobili. In tale

³ Nelle province autonome di Trento e Bolzano vige il catasto tavolare che è gestito direttamente dalle predette province autonome.

⁴ Che hanno prodotto la registrazione di circa 1,4 milioni di unità immobiliari urbane.

⁵ Corrispondenti a circa 1,8 milioni di unità immobiliari urbane.

⁶ Per richiesta si intende ogni visualizzazione, spostamento o zoom effettuati sulla mappa; il numero delle richieste è variabile, ad esempio in base ai livelli visibili o all'estensione dell'immagine visualizzata.

ambito, nel 2021 sono state eseguite circa 4 milioni di formalità e cancellazioni ipotecarie semplificate, circa 0,8 milioni di ispezioni ipotecarie (presso il front-office) e oltre 49 milioni di consultazioni telematiche "ipotecarie" della banca dati di pubblicità immobiliare tramite Sister.

Tra i suoi compiti istituzionali l'Agazia annovera anche quello di realizzare l'Anagrafe Immobiliare Integrata (art. 64 del D. Lgs n. 300/1999 le cui finalità sono quelle di costituire un sistema di gestione degli immobili in un'unica banca dati integrata, il Sistema Integrato del Territorio (SIT) e di individuare e attestare ai fini fiscali (in quella che è definita come Anagrafe dei Titolari) il soggetto titolare di diritti reali per ciascun immobile censito in catasto (Decreto-legge del 31 maggio 2010 n. 78 - Art. 19, comma 1).

L'Anagrafe Immobiliare Integrata va quindi intesa come un sistema nazionale, integrato nelle sue due componenti strutturali (basi dati catastali e ipotecarie), aperto, multicanale e dotato di forti capacità di interscambio informativo bidirezionale con le banche dati degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni.

In particolare il SIT, cioè la componente relativa alla integrazione dei dati catastali, consente agli Uffici provinciali di accedere ad informazioni integrate di catasto terreni, cartografiche e di catasto urbano, garantendo una qualità dei dati, in termini di coerenza e completezza delle informazioni, nei confronti del 94,5% degli immobili.

Inoltre, il SIT consente anche la possibilità di visualizzare, senza soluzione di continuità, il territorio mediante la disponibilità di foto aeree a colori ad alta risoluzione, aggiornate con cadenza triennale, che permette il riconoscimento e l'identificazione degli immobili censiti in catasto attraverso più intuitive operazioni di "navigazione territoriale" operata mediante visualizzazione della cartografia catastale in sovrapposizione con le immagini aeree.

Il SIT permette, quindi, con un unico servizio, la visualizzazione del territorio e la consultazione delle informazioni presenti nelle quattro diverse banche dati catastali: il DB cartografico, i DB censuari di catasto terreni e di catasto urbano e l'archivio delle schede planimetriche relative alle unità immobiliari urbane.

Per questo motivo, le informazioni del catasto insieme con quelle della pubblicità immobiliare possono essere a ragione considerate essenziali componenti di un più ampio sistema integrato di conoscenze per la gestione del territorio e fornire un efficace supporto alla fiscalità immobiliare generale e locale, individuando correttamente oggetto e soggetto di imposta.

Un nuovo compito istituzionale affidato all'Agazia è costituito dalla tenuta del Registro dei pegni mobiliari non possessori, previsto dal decreto-legge 3 maggio 2016, n. 59, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 giugno 2016, n. 119, che sarà attivato nel corso del 2022. L'istituto del Pegno mobiliare non possessorio consente agli imprenditori di dare a garanzia di un credito, richiesto per le attività di impresa, un bene mobile, senza spossessamento. Il bene viene dato in pegno in base ad un atto costitutivo ed iscritto al Registro pegni per garantire l'opponibilità verso i terzi. La gestione del registro è affidata ad un unico ufficio per tutto il territorio nazionale e i relativi servizi, sia riguardo l'iscrizione dei pegni che per la consultazione del registro stesso, è prevista totalmente in modalità telematica.

Un'altra area di competenza acquisita a seguito dell'incorporazione è la gestione dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare (OMI), il quale cura la rilevazione e l'elaborazione delle informazioni di carattere tecnico-economico relative ai valori immobiliari, al mercato degli affitti e ai tassi di rendita e si occupa della valorizzazione statistica degli archivi dell'Agenzia.

La competenza è ulteriormente rafforzata dalle disposizioni del D. Lgs n. 72/2016, art. 120-sexiesdecies, che stabilisce che "l'Osservatorio assicura il controllo statistico sul mercato immobiliare residenziale ed effettua le opportune comunicazioni ai fini dei controlli di vigilanza macro-prudenziale".

L'Osservatorio realizza inoltre ogni anno otto rapporti, tra cui il "Rapporto immobiliare residenziale", che analizza la composizione e le dinamiche del mercato italiano delle abitazioni, e prodotti editoriali, tra cui i "Quaderni dell'Osservatorio", rivista annuale on line che realizza ricerche, analisi e riflessioni sul mercato immobiliare italiano.

L'OMI cura la gestione e la pubblicazione della banca dati delle quotazioni immobiliari, la quale fornisce, sull'intero territorio nazionale e con cadenza semestrale, gli intervalli di quotazioni dei valori degli immobili e delle locazioni; della banca dati dei volumi di compravendita immobiliare, che riporta dati sul numero delle unità compravendute di immobili del settore residenziale e non residenziale, forniti a livello nazionale con dettaglio provinciale e comunale. Tutti i documenti sono pubblicati sul sito dell'Agenzia e consultabili in libero accesso, per chi naviga con smartphone o tablet è, invece, disponibile l'applicazione Omi Mobile.

La banca dati dell'Osservatorio costituisce quindi una rilevante fonte di informazione istituzionale relativa al mercato immobiliare nazionale, proponendosi come un utile strumento per tutti gli operatori del mercato, per i ricercatori e gli studiosi del settore immobiliare, per gli istituti di ricerca pubblici e privati, per la pubblica amministrazione e, più in generale, per il singolo cittadino.

Inoltre, previa autenticazione tramite i canali Fisconline o Entratel è possibile accedere ai servizi "Forniture dati OMI" e "Consultazione valori immobiliari dichiarati". Il primo consente il download gratuito delle quotazioni immobiliari, dei perimetri delle zone OMI e dei volumi di compravendita e nel 2021 ha registrato oltre 7 milioni di consultazioni. Il secondo servizio consente la consultazione dei corrispettivi dichiarati nelle transazioni immobiliari a titolo oneroso e nel 2021 sono state eseguite oltre 25 milioni di consultazioni.

Un'altra attività a servizio della pubblica amministrazione è costituita dai servizi estimativi, la quale si esplica attraverso accordi di collaborazione e protocolli d'intesa stipulati con i diversi attori della pubblica amministrazione. Nel 2021 sono stati redatti 847 negozi giuridici, la maggior parte dei quali - 73% - con le Amministrazioni comunali, per un totale di 5.265 tra valutazioni immobiliari e consulenze tecniche-specialistiche.

SEZ.2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**2.1 VALORE PUBBLICO****2.1.1. RISULTATI ATTESI**

Per gestire efficacemente la fiscalità e incrementare il livello di *tax compliance*, l'Agenzia ha da sempre posto in essere e progressivamente intensificato una serie di azioni tese a creare le migliori condizioni possibili affinché il contribuente possa assolvere spontaneamente i propri obblighi fiscali, ricorrendo alle tradizionali forme di controllo unicamente nei casi che presentano maggiori indici di rischio o dettati da vincoli normativi, con vantaggi per l'Amministrazione finanziaria anche in termini di efficienza ed economicità dell'azione.

Le politiche fiscali, in particolare negli ultimi anni, sono state concepite partendo dall'idea di capovolgere il rapporto tra l'Amministrazione finanziaria e i cittadini, attraverso una sempre maggiore semplificazione e digitalizzazione degli adempimenti e il rafforzamento del dialogo preventivo, al fine di instaurare una proficua e costante cooperazione con i contribuenti, basata sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca, che possa favorire comportamenti virtuosi da entrambe le parti.

Lo scopo di questo cambio di prospettiva, così come raccomandato anche dai principali organismi internazionali, è di giungere a prevenire i possibili rischi di evasione e di elusione, evitarli grazie al confronto preventivo e limitare, quindi, azioni successive di repressione minimizzando, di conseguenza, il contenzioso con i contribuenti. In tale contesto, l'Agenzia offre un'ampia gamma di servizi di assistenza al contribuente per agevolarlo al massimo nell'assolvimento spontaneo degli obblighi fiscali e, al contempo, pone in essere una serie di attività per promuovere la *tax compliance*, al fine di diminuire il *tax gap* e ricondurre così l'evasione fiscale in Italia a livelli comparabili con quelli dei partner europei più virtuosi.

Come previsto dall'articolo 53 della nostra Costituzione, l'azione dell'Agenzia deve far emergere la matrice solidaristica ed egualitaria che risiede nel principio di capacità contributiva e garantire un corretto adempimento dell'obbligo tributario da parte di tutti i cittadini. A questa funzione se ne aggiunge una ancora più ambiziosa, cioè quella di dare all'Amministrazione finanziaria un ruolo di propulsione per il rilancio del Paese, nella consapevolezza che un fisco chiaro, semplice ed efficiente, oltre a garantire equità impositiva e indurre fiducia nelle istituzioni, può consentire di sviluppare il motore economico della nazione, attrarre investimenti internazionali, ridurre forme di concorrenza sleale e di squilibrio fra i diversi operatori economici.

L'impegno dell'Agenzia, quindi, ha come obiettivo primario la promozione della *compliance* da un lato, attraverso un approccio equilibrato finalizzato a garantire che ciascuno contribuisca in modo equo ai fabbisogni della comunità nazionale e, dall'altro, il miglioramento continuo dell'analisi dei rischi di evasione fiscale, in modo da garantire un'azione di controllo efficiente e pienamente efficace. Tutto questo senza dimenticare di onorare la funzione di presidio della legalità, mediante un'azione ragionata di contrasto che sia quanto più rispettosa delle garanzie dei contribuenti.

In coerenza con tali alti obiettivi, nel Piano dell’Agenzia contenuto nell’Allegato 2 alla Convenzione triennale con il sig. Ministro dell’Economia e delle Finanze sono individuate quattro aree strategiche che descrivono gli ambiti di attività e individuano le priorità politiche perseguite (Servizi, Prevenzione, Contrasto e Risorse).

AREE STRATEGICHE	FINALITÀ	OBIETTIVI
SERVIZI	Migliorare l'erogazione dei servizi alla generalità degli utenti - siano essi privati cittadini, professionisti, imprese o loro intermediari - in materia fiscale, catastale, cartografica e di pubblicità immobiliare e con riguardo alle stime immobiliari e all'osservatorio del mercato immobiliare.	Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari
		Migliorare i servizi erogati ai contribuenti
		Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare
PREVENZIONE	Promuovere un incremento dell’adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche). Il denominatore comune di questi istituti è l’interlocazione costante e preventiva tra Agenzia e contribuente.	Favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti
		Rafforzare la <i>tax compliance</i>
CONTRASTO	Riduzione del <i>tax gap</i> attraverso il potenziamento delle attività di controllo, aumentandone l’efficacia, anche mediante una migliore selezione preventiva delle posizioni da sottoporre ad accertamento.	Potenziare i controlli fiscali e presidiare l’efficacia dell’attività di riscossione
		Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale
RISORSE	Valutare l’attività dell’Agenzia in relazione alla gestione e allo sviluppo del personale e all'utilizzo delle risorse patrimoniali	Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali
		Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili

All’interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere, le azioni da promuovere e i relativi indicatori volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi.

Al fine di valutare gli effetti e gli impatti delle azioni da promuovere per il conseguimento degli obiettivi presenti nel Piano, sono individuati anche alcuni indicatori cosiddetti di impatto, volti a monitorare, nel medio-lungo termine, l’effetto atteso in funzione del perseguimento dei risultati fissati. In particolare, gli indicatori di impatto vanno intesi come espressione dell’effetto atteso o generato nel medio-lungo termine sui destinatari diretti o indiretti di una attività o di un servizio offerto. Il tutto deve essere realizzato nell’ottica di creazione di valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere economico-sociale dei diversi portatori di interesse dell’Agenzia.

Con riferimento a quest'ultimi, l'Agenzia riconosce come propri interlocutori tutti i soggetti che presentano un interesse nei suoi confronti e il cui coinvolgimento è necessario per il perseguimento della sua missione.

Negli anni l'Agenzia si è impegnata a identificare opportunità e criticità delle relazioni con i vari portatori di interessi, ad aumentare la trasparenza e orientare l'organizzazione a una maggiore efficacia, efficienza e sostenibilità. Le iniziative intraprese mirano a rafforzare il processo di informazione, consultazione e dialogo e, in generale, il coinvolgimento dei diversi interlocutori.



Con riferimento agli obiettivi annuali, il Piano focalizza l'attenzione sugli obiettivi specifici che si intendono perseguire nel triennio e che definiscono la performance organizzativa dell'Agenzia.

Il presidio delle attività è garantito dalla predisposizione del budget tecnico-fisico con cui sono definiti, al termine di un processo di condivisione e confronto atto a tradurre le linee strategiche in azioni, gli obiettivi operativi da assegnare alle diverse strutture territoriali e l'individuazione di specifici indicatori di monitoraggio.

Quindi, mentre il Piano dell'Agenzia, contenuto nella Convenzione triennale, definisce gli obiettivi assegnati dal Ministero che l'Agenzia si impegna a raggiungere, il budget tecnico-fisico assegna i programmi d'azione e gli obiettivi ai vari livelli organizzativi.

Il ciclo di budget viene avviato dal Direttore dell'Agenzia che, in coerenza con gli obiettivi strategici individuati dal sig. Ministro dell'Economia e delle Finanze, fornisce gli indirizzi generali e le linee guida di cui le strutture devono tener conto nella definizione delle loro proposte. Gli indirizzi di

budget evidenziano gli obiettivi e le iniziative che l'organizzazione intende perseguire, gli aspetti caratterizzanti le attività chiave da realizzare, i livelli di efficienza da conseguire, le risorse umane e finanziarie di cui si prevede l'impiego. La predisposizione del budget avviene quindi sulla base di un criterio *bottom up*, per il quale le Direzioni Provinciali dell'Agenzia (strutture di terzo livello) predispongono le proprie proposte di budget che, a seguire, le Direzioni Regionali (strutture di secondo livello) consolidano, anche attraverso confronti con le strutture provinciali, e le trasmettono successivamente al primo livello cioè al vertice.

Nell'articolare la propria proposta, ciascuna Direzione Regionale, al fine di fornire elementi di valutazione per gli impegni che assume, trasmette una relazione esplicativa delle logiche che sottendono ai volumi e agli indicatori espressi nella propria proposta e del peculiare contesto di riferimento, esterno e interno, in cui si trova ad operare. Al fine di addivenire alla definizione condivisa degli obiettivi da assegnare, vengono organizzati momenti di confronto tra le strutture centrali e regionali. In esito a tale confronto, il budget è assegnato formalmente dal Direttore dell'Agenzia a ciascuna Direzione regionale, che a sua volta lo declina ai livelli organizzativi inferiori in base al tipo di attività da svolgere.

La programmazione annuale delle attività progettuali, invece, è contenuta nel piano pluriennale degli investimenti e coinvolge prevalentemente le strutture centrali dell'Agenzia, che sono deputate a compiti di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo delle attività delle articolazioni territoriali.

Il Piano si articola in due tipologie di investimenti:

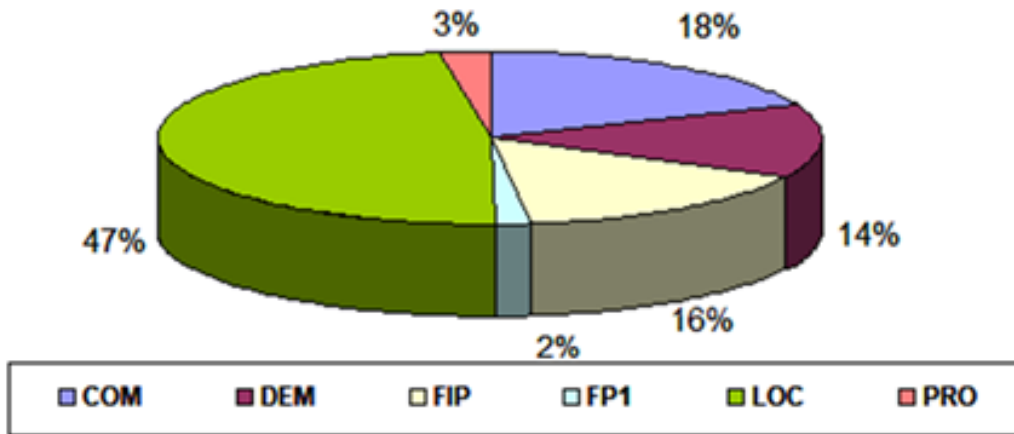
- Investimenti ICT: sono iniziative focalizzate al perseguimento delle strategie di evoluzione del sistema informativo dell'Agenzia, conformemente all'evoluzioni normative e alle innovazioni dei processi amministrativi. La crescente adozione di servizi digitali consentirà di rendere più efficace ed efficiente l'azione dell'amministrazione;
- Investimenti di natura immobiliare: sono interventi finalizzati alla riqualificazione e all'adeguamento funzionale-normativo degli immobili; in tale categoria sono compresi anche gli interventi di acquisizione di mobili, arredi, attrezzature e impianti.

2.1.2 ACCESSIBILITA'

In considerazione delle numerose e molteplici attività che svolge, l'Agenzia garantisce il presidio sul territorio attraverso un'ampia e articolata struttura organizzativa⁷ diffusa sull'intero territorio nazionale e che copre la globalità delle province italiane. Tale struttura organizzativa è allocata in 496 immobili presso i quali operano i diversi uffici dell'Agenzia.

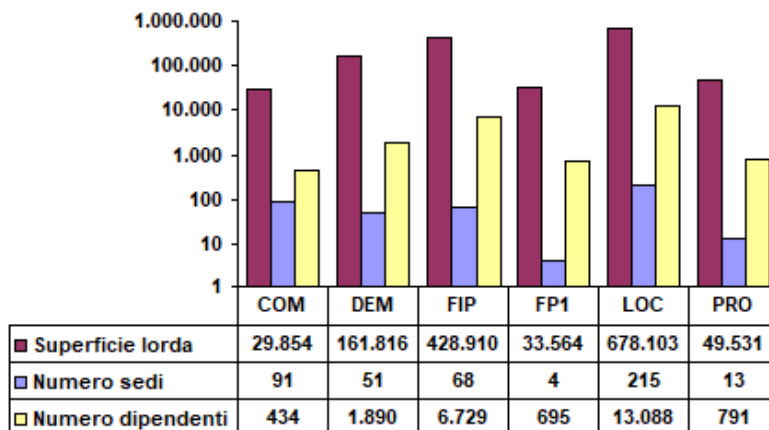
Il grafico che segue illustra la distribuzione percentuale degli immobili utilizzati dall'Agenzia in funzione della tipologia contrattuale con cui vengono detenuti.

⁷ Per maggiori dettagli sulla struttura organizzativa vedi *infra* la specifica sezione.



- **COM:** immobili in comodato d'uso gratuito: sono immobili di terzi in uso gratuito generalmente utilizzati come sedi di sportelli decentrati all'interno di strutture comunali o di altre strutture pubbliche;
- **DEM:** immobili di uso governativo o demaniali: sono gli immobili di proprietà dello Stato e concessi a suo tempo in uso gratuito alle amministrazioni dello Stato;
- **FIP:** mobili di proprietà del Fondo Immobili Pubblici: sono ex immobili di proprietà dello Stato già in uso all'Agenzia che, del tutto o in parte, sono stati conferiti al Fondo Immobili Pubblici e successivamente concessi in locazione con un contratto che scadrà a fine 2022. Entro tale data gli immobili dovranno essere rilasciati;
- **FP1:** immobili di proprietà del Fondo Patrimonio Uno (FP1): hanno le medesime caratteristiche degli immobili FIP e sono anch'essi immobili di proprietà dello Stato già in uso dall'Agenzia che sono stati conferiti al Fondo Patrimonio Uno e concessi in locazione con un contratto di locazione che scadrà il 29/12/2023;
- **LOC:** immobili di terzi: sono gli immobili condotti in locazione passiva dall'Agenzia cui si deve necessariamente ricorrere laddove non vi è disponibilità di spazi demaniali e/o di immobili FIP o FP1;
- **PRO:** immobili di proprietà dell'Agenzia delle Entrate: sono sedi acquisite per fini istituzionali e facenti parte del patrimonio proprio dell'Agenzia.

Dei 496 immobili complessivi in uso, 442 sono costituiti da sedi aperte al pubblico dove l'Agenzia eroga i servizi al cittadino. Questi ultimi sono distribuiti su oltre 1.381.000 metri quadri lordi e utilizzati da 23.627 dipendenti. La maggiore concentrazione in termini di numero di immobili, metri quadri e dipendenti si concentra sugli immobili di terzi condotti in locazione.



In un tale scenario, la politica dell’Agenzia è stata sempre orientata all’individuazione di sedi adeguate, perfettamente a norma e con assenza di barriere architettoniche. Detti requisiti sono normalmente richiesti per gli immobili di terzi individuati sul mercato, in quanto obbligatori per il rilascio da parte dell’Agenzia del Demanio del nulla osta alla stipula dei contratti di locazione. L’immobile individuato, infatti, deve essere in possesso di una dichiarazione rilasciata da un tecnico appositamente incaricato e regolarmente iscritto all’albo professionale attestante, tra l’altro, che esso:

- è rispondente alla normativa vigente in materia di superamento delle barriere architettoniche (L. 13/89);
- è munito dei requisiti di sicurezza di cui al D. Lgs. 81/2008;

Per le sedi in uso che presentano un’altra titolarità (demaniali, FIP e FP1 su tutte) non sempre è possibile verificare l’effettiva assenza di barriere architettoniche, sia per la diffusa carenza di certificazioni su tali immobili, utilizzati dalle PA da tempi molto remoti, sia per la particolare caratteristica di “immobili vincolati” che molti di questi possiedono. La competente struttura centrale dell’Agenzia ha contribuito allo sviluppo, nel corso del 2021, di un applicativo *in house* denominato “GIST”, che rappresenta lo strumento di gestione del patrimonio immobiliare in uso all’Agenzia, sia dal punto amministrativo che tecnico. In particolare la sezione tecnica, che si prevede di rilasciare in una prima versione nel corso del primo semestre 2022, verrà progressivamente sviluppata e adattata all’accoglimento di tutte le certificazioni immobiliari (c.d. fascicolo del fabbricato). Gli obiettivi del triennio 2022-2024, sono quelli di:

- completare nel corso del 2022 l’inserimento di tutte le certificazioni immobiliari disponibili relative alla totalità degli immobili in uso, incluse quelle riguardanti l’assenza di barriere architettoniche. Al riguardo la specifica sezione dell’applicativo permetterà l’inserimento:
 - di una dichiarazione contenuta nel documento attestante l’agibilità;
 - oppure di una dichiarazione di un tecnico;
 - oppure di altro documento utile.

In questa prima fase la documentazione inserita sarà valutata dai tecnici della struttura centrale esclusivamente in termini di congruenza della documentazione inserita con la specifica fattispecie;

- nel corso del biennio 2022-2023 si procederà a una valutazione di merito delle certificazioni inserite, tra cui quelle relative al superamento delle barriere architettoniche. Sulla base delle certificazioni raccolte, le strutture regionali valorizzeranno nell’applicativo un campo contenente una valutazione univoca (SI/NO) di conformità dell’immobile alla normativa vigente (nazionale e regionale) in materia di accessibilità e superamento delle barriere architettoniche per gli edifici pubblici e aperti al pubblico, che sarà convalidata in termini di coerenza con la relativa certificazione da un tecnico. Nella medesima fase le stesse strutture regionali indicheranno, sempre nell’ambito

dell'applicativo, le azioni necessarie all'eliminazione delle eventuali barriere architettoniche compilando un campo a testo libero;

- nel corso del biennio 2023-2024, infine, saranno avviati per ciascuna sede, ma con priorità per quelle aperte al pubblico, gli interventi per la risoluzione delle problematiche individuate tenendo conto che la vigente normativa prescrive che: *“Agli edifici e spazi pubblici esistenti, anche se non soggetti a recupero o riorganizzazione funzionale, devono essere apportati tutti quegli accorgimenti che possono migliorare la fruibilità sulla base delle norme contenute nel presente regolamento”* e che: *“Negli edifici pubblici deve essere garantito un livello di accessibilità degli spazi interni tale da consentire la fruizione dell'edificio sia al pubblico che al personale in servizio, secondo le disposizioni di cui all'art. 3 del decreto del Ministro dei lavori pubblici 14 giugno 1989, n. 236”*. In conformità al D.P.R. 380/2001, eventuali vincoli apposti dalle autorità competenti alla tutela dei beni ambientali, artistici, archeologici, storici e culturali, che non consentano interventi edilizi coerenti con le finalità di cui sopra, imporranno l'utilizzo di opere provvisoriale, sulle quali sia stata acquisita l'approvazione delle predette autorità.

Le nuove possibilità alternative all'accesso fisico degli uffici ovvero il ricorso a tutte le modalità di erogazione dei “Servizi Agili” (descritte anche nella Guida ai servizi agili disponibile sul sito dell'Agenzia delle Entrate al link (<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/i-servizi-agili-dell-agenzia-delle-entrate>)) sono rivolte a tutti i contribuenti e rappresentano una risposta concreta alla necessità di piena accessibilità agli uffici da parte dei soggetti con disabilità e dei cittadini ultrasessantacinquenni, che possono interagire per la richiesta di servizi erogati dagli uffici dell'Agenzia con l'invio di semplici e-mail e PEC. Questo è un modo concreto per erogare un servizio a distanza avvicinando in modo virtuale il cittadino all'amministrazione.

Per quanto concerne i servizi catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare, si è dato costante impulso alla telematizzazione di tutti i servizi, anche riguardo i singoli cittadini, i quali, tramite l'area autenticata FISCONLINE, possono accedere alle visure catastali e ipotecarie concernenti i beni immobili su cui sono presenti loro diritti reali. Sono anche disponibili analoghi servizi sul sito dell'Agenzia, ad accesso libero previo pagamento dei relativi tributi, per visure catastali e ispezioni ipotecarie non eseguibili nella modalità di consultazione personale.

In particolare, l'Agenzia ha effettuato una prima analisi sulla piena accessibilità dei cittadini con disabilità ai servizi fisici e digitali. Nel corso del 2021 è stata realizzata una indagine attraverso la conduzione di 4 web focus con organizzazioni deputate all'assistenza di persone con disabilità, che cooperano con l'Agenzia delle Entrate. I colloqui sono stati basati su tracce predisposte dall'Agenzia e la società di rilevazione. L'indagine si è focalizzata su alcuni settori di interazione tra Agenzia e soggetti con disabilità, in particolare nei predetti focus sono stati oggetto di discussione:

- la chiarezza normativa nei documenti dell'agenzia;
- la complessità procedurale;
- il problema del riconoscimento dello stato di invalidità sulle varie agevolazioni in materia;
- il tema delle agevolazioni per gli acquisti delle autovetture;

- l'accessibilità ai servizi dell'Agenzia;
- le barriere architettoniche;
- il sito dell'Agenzia come interfaccia con i cittadini;
- i servizi telefonici e in presenza.

Le analisi di focus realizzate e quelle da effettuare nel corso del 2022 saranno un patrimonio condiviso da parte di tutte le strutture dell'Agenzia per le azioni di miglioramento per garantire la piena accessibilità digitale e fisica. L'esperienza maturata in questo periodo emergenziale ha reso più evidente la necessità di continuare il percorso volto a rendere il fisco sempre più *"telematico"* e far evolvere ulteriormente il rapporto con l'utenza, cittadini, professionisti e imprese, anche grazie all'utilizzo sempre più sistematico dei nuovi strumenti che la tecnologia rende disponibili.

L'evoluzione del concetto di *"sportello fisico"* verso quello di *"sportello virtuale"*, rappresenta un ulteriore passo per garantire a tutti i cittadini – anche a chi non sia in condizione di accedere fisicamente ai nostri uffici – di fruire dei servizi scegliendo tra più canali, senza perdere il valore aggiunto dato dalla relazione *"vis a vis"*. In tale ambito, si segnala che recentemente è stata estesa a livello nazionale l'interazione con i cittadini tramite videochiamata. Tale modalità di contatto con gli uffici dell'Agenzia può essere prenotata tramite il sistema di gestione degli appuntamenti o proposta dall'ufficio per una più celere conclusione delle lavorazioni in atto. Si ritiene che anche la videochiamata possa costituire, a buona ragione, uno strumento che permette anche ai cittadini con disabilità o ultrasessantacinquenni di avere un *"accesso"*, sebbene virtuale, presso l'Agenzia, tramite una interazione video con un funzionario senza la necessità di spostamenti fisici, prenotando comodamente un appuntamento di videochiamata senza muoversi dal proprio domicilio.

Va considerato, inoltre, che per i soggetti più anziani, poco avvezzi alla tecnologia, è prevista la possibilità di farsi rappresentare da familiari per il disbrigo delle pratiche. In particolare, attraverso la nuova procedura telematica *"consegna documenti e istanze"*, per tale categoria di cittadini è prevista la possibilità di fornire procura al coniuge, al parente o affine entro il quarto grado.

2.1.3 SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE

L'Agenzia delle Entrate ha avviato un progetto pluriennale finalizzato alla definizione di un Manuale dei processi e delle procedure il cui obiettivo è quello di individuare e censire tutti i processi, strategici, gestionali e operativi, svolti dall'Agenzia e, quindi, definire le relative procedure. La Mappa intende rappresentare un riferimento unico, chiaro, uniforme ed esaustivo, per l'esecuzione delle attività lavorative, per garantire omogeneità di comportamento da parte di tutti gli uffici dell'Agenzia, fornendo agli addetti tutte le necessarie informazioni, anche operative, per l'esecuzione delle attività. La complessità delle attività, infatti, richiede necessariamente la definizione di procedure scritte che siano sempre tenute allineate con l'evoluzione delle normative e delle prassi.

Dal punto di vista della creazione di valore pubblico il progetto, intende ottenere una molteplicità di risultati:

- sul versante interno, la standardizzazione delle attività sottese a un determinato processo ne consente una più agevole misurabilità che permette, a sua volta, il miglioramento delle performance, anche favorendo la reingegnerizzazione delle attività e degli strumenti di supporto;
- da un punto di vista esterno all'organizzazione, comportamenti uniformi da parte degli uffici dell'Agenzia contribuiscono ad assicurare al cittadino certezza nell'applicazione della norma tributaria e, in prospettiva, una maggiore trasparenza.

Durante le prime fasi del progetto è stata definita la nuova Mappa dei processi dell'Agenzia delle Entrate (all. 1), che ha individuato 275⁸ processi raggruppati in Aree e Macro-processi. Per ciascun processo è stata prodotta una scheda processo, approvata dalla struttura *owner* del processo, che descrive le caratteristiche fondamentali delle attività svolte.

Nel corso del 2022 sono previste attività di armonizzazione della Mappa dei processi per consentire, tra l'altro, anche la sua piena applicazione nei sistemi gestionali dell'Agenzia e assicurare così una *governance* integrata dei processi gestionali, grazie alla possibilità di integrare più agevolmente dati e informazioni.

Successivamente, è previsto l'avvio della fase conclusiva del progetto, finalizzata a descrivere le procedure operative necessarie che presidiano l'esecuzione di ciascun processo.

La definizione delle procedure operative sarà condotta, da un lato, attraverso la ricognizione e l'eventuale aggiornamento delle procedure già esistenti e, dall'altra parte, laddove ritenuto opportuno, anche mediante la produzione di procedure operative *ex novo*. Ogni procedura operativa sarà approvata dalla struttura dell'Agenzia *owner* del relativo processo.

Reingegnerizzazione dei processi in chiave digitale

La mappatura dei processi e la loro descrizione secondo tecniche standard di rappresentazione consente di disporre delle informazioni necessarie a valutare la possibilità di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi reingegnerizzandone le attività.

La reingegnerizzazione dei processi delle pubbliche amministrazioni è, a sua volta, un processo che si può accompagnare, da un lato, all'introduzione di semplificazioni burocratiche e amministrative e, dall'altro, può avvalersi dell'introduzione di soluzioni tecnologiche innovative. In questo senso, l'introduzione della digitalizzazione rappresenta un'occasione importante per modificare le modalità operative con le quali si eseguono i processi.

A partire dal 2023, a valle delle attività di consolidamento della Mappa dei processi sopra descritte, dai dati e dalle informazioni raccolte nella definizione della Mappa dei processi dell'Agenzia delle Entrate, saranno individuati i primi processi operativi cui applicare, anche in via sperimentale, una metodologia per la reingegnerizzazione delle attività.

⁸ Il numero dei processi può variare a seguito di attività di manutenzione della mappa.

Propedeutica a ogni iniziativa di riprogettazione deve tuttavia essere la definizione degli obiettivi generali ai quali il progetto deve tendere: in quest'ottica, la reingegnerizzazione dei processi deve essere finalizzata alla produzione di valore pubblico sotto il duplice profilo di una maggior efficienza (soprattutto in un contesto nel quale si registra un trend storico di riduzione delle risorse umane disponibili) e di una maggiore rapidità nell'esecuzione dell'attività amministrativa.

L'individuazione di questi obiettivi può consentire di individuare, a sua volta, i processi candidabili a una riprogettazione tenendo conto dei seguenti fattori di priorità:

- impatto verso i cittadini, i professionisti e le imprese;
- livello di assorbimento di forza lavoro;
- presenza di livelli di automazione o di digitalizzazione ancora relativamente bassi.

Le caratteristiche appena descritte rappresenteranno i criteri per l'individuazione di un primo lotto di processi che, in collaborazione con le strutture che ne sono i rispettivi *owner*, possono essere candidati a una reingegnerizzazione a partire dal 2023. I risultati di questa attività rappresenteranno l'input per la definizione delle iniziative di automazione da comprendere nel successivo piano tecnico di automazione.

Dematerializzazione

L'Agenzia, in linea con gli obiettivi generali individuati dal Codice per l'Amministrazione Digitale e dalle relative Regole tecniche e Linee Guida, ha avviato da tempo un processo finalizzato a sostituire il documento informatico alla carta. Se, da un lato, questo processo si può considerare quasi completato per i documenti prodotti dall'Agenzia, rimane ancora un significativo margine di miglioramento per ciò che concerne la documentazione che perviene all'Agenzia da molteplici canali.

Nel corso del 2022 verrà completata un'analisi, avviata a fine 2021, per individuare i principali flussi di documentazione ancora prodotta in forma cartacea. Il risultato di questa analisi permetterà di individuare i processi che veicolano la maggior quantità di documenti cartacei per individuare le opportunità di reingegnerizzazione in chiave digitale e, di conseguenza, ridurre ancora la quota di documenti non informatici.

La dematerializzazione della documentazione, tuttavia, non può limitarsi alla sostituzione del documento cartaceo con il documento informatico, ma è opportuno che preveda la strutturazione del documento informatico. Infatti, la riprogettazione dei processi può accompagnarsi anche a una riprogettazione dei documenti per favorire l'introduzione di sistemi automatici di gestione delle informazioni con tutto vantaggio per l'efficienza e la rapidità dell'azione amministrativa e, quindi, con la creazione di valore pubblico. A partire dal 2023, quindi, a valle dell'analisi condotta sui flussi documentali cartacei e in sinergia con la reingegnerizzazione dei processi operativi, verranno individuati i primi processi sui quali sperimentare la strutturazione del documento informatico, mettendo a punto un modello per una effettiva e completa dematerializzazione.

Evoluzione della gestione documentale

La gestione del documento informatico rappresenta, già da diversi anni, uno degli ambiti sui quali l'Agenzia ha investito maggiormente tanto da poter assicurare, ormai, la pressoché totale produzione dei suoi atti e documenti originali in formato digitale.

Il portafoglio degli strumenti e dei servizi informatici necessari alla produzione di documenti informatici è da tempo ormai completo, consente la gestione dell'intero ciclo di vita del documento informatico, ed è continuamente oggetto di aggiornamento ed evoluzione nell'ottica di una maggiore integrazione con gli strumenti informatici a supporto dei processi di *core business*, nonché di una maggiore fruibilità e facilità di utilizzo da parte degli addetti.

Pertanto, nel corso del triennio 2022-2024 proseguirà l'azione, già avviata da tempo, di integrare tali strumenti all'interno delle applicazioni di supporto ai processi operativi per ottenere il duplice risultato di semplificare la produzione e la gestione del documento informatico, migliorando così la produttività dei processi, ed elevare la qualità dell'archivio informatico dei documenti affidando a meccanismi automatici la sua gestione, dalla fascicolazione dei documenti alla loro conservazione e scarto.

In termini di valore pubblico ciò si tradurrà in un miglioramento della performance degli addetti, sollevandoli da attività archivistiche che, opportunamente progettate, possono essere notevolmente agevolate attraverso l'introduzione di automatismi, permettendo la creazione di un archivio uniforme e omogeneo che può essere messo a disposizione di amministrazioni e cittadini.

2.1.4 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

Il valore pubblico, nell'accezione più condivisa, è definito come il miglioramento del livello di benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Il valore pubblico è perseguito da un'amministrazione facendo leva sul proprio patrimonio tangibile, ossia le risorse umane, economiche e patrimoniali, e sul patrimonio intangibile, ovvero, su aspetti legati alla capacità organizzativa e manageriale, al livello di competenze e conoscenze all'interno dell'organizzazione, alla rete di relazioni interne ed esterne, alla capacità di analizzare il proprio contesto di riferimento e di dare adeguate risposte alle istanze che da esso provengono. La tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale, la riduzione della burocrazia e l'innalzamento della trasparenza e della lotta ai fenomeni corruttivi completano il quadro d'insieme entro il quale agire per la generazione di valore.

Si può creare valore pubblico quando, nel perseguimento dei propri fini istituzionali, le risorse a disposizione sono gestite secondo paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità e nel contempo il patrimonio intangibile, ossia le capacità professionali e manageriali, è valorizzato in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli *stakeholder* e dei cittadini in generale.

In tale ottica, nel 2019 l'Agenzia ha iniziato un percorso di rendicontazione delle attività intraprese da un punto di vista "sociale". La pubblicazione del Bilancio sociale fornisce ai vari interlocutori

le informazioni utili sulle principali caratteristiche dell'organizzazione, delle attività e dei risultati in modo da misurarne l'impatto economico, sociale e ambientale⁹.

La prima questione che L'Agenzia si è posta riguarda la tipologia di valore pubblico che essa può generare. Indubbiamente, essendo suo compito principale il perseguimento del massimo livello di *compliance* fiscale, i riflessi del suo operato si possono facilmente ritracciare negli aspetti di carattere economico. Consentire a tutti i contribuenti di assolvere agevolmente i propri adempimenti fiscali e ridurre al minimo l'evasione e l'elusione fiscale, ha di sicuro una valenza di primaria importanza sulla finanza pubblica. Ciò in quanto le somme gestite e riscosse dall'Agenzia hanno la fondamentale finalità di finanziare tutti i servizi pubblici destinati dallo Stato ai cittadini attraverso il potenziamento e la costante erogazione dei predetti servizi.

Oltre agli impatti sul benessere della collettività generati grazie alla raccolta delle risorse finanziarie, l'Agenzia impatta direttamente sull'ambiente e sul territorio attraverso la gestione delle proprie risorse, in particolare quelle strumentali.

L'Agenzia, quindi, al fine di generare e monitorare il valore pubblico prodotto, si orienta secondo due direttrici di gestione: la prima, interna, in cui sono i paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità ad assumere valenza principale per le scelte aziendali e la seconda, esterna, dove la valutazione degli impatti sugli *stakeholder* di riferimento, deve fungere da elemento calibrante per le scelte effettuate secondo i parametri della prima dimensione.

In altri termini, oltre alle performance interne all'organizzazione, sia individuale che organizzativa, che sono direttamente rapportabili al livello di raggiungimento della missione istituzionale, è necessario considerare anche gli impatti esterni generati sugli *stakeholder* di riferimento, nelle sue molteplici sfaccettature. Non sarà sempre necessario raggiungere la massima performance se questa è controproducente al benessere pubblico. L'Agenzia genererà valore pubblico solo quando sarà garantito l'equilibrio ottimale delle due dimensioni.

La creazione del valore pubblico dell'Agenzia si basa, quindi, da un lato, sul perseguimento del benessere economico attraverso l'efficace ed efficiente perseguimento della propria mission istituzionale e, dall'altra, limitando il più possibile l'impatto ambientale derivante dal consumo delle risorse.

A fine di individuare la strategia che può favorire la creazione di valore pubblico è necessario, quindi, analizzare la gestione dell'Agenzia secondo le due dimensioni: la dimensione interna e quella esterna.

Sul fronte interno, l'Agenzia da anni ha sviluppato un modello di pianificazione e controllo basato sul governo di elementi chiave di output e di outcome che in maniera sintetica monitorano l'andamento della gestione complessiva.

I principali elementi chiave di outcome e di output sono, ad esempio, il gettito spontaneo dei tributi (GST), il totale delle riscossioni, i costi sostenuti, la maggiore imposta accertata, ecc. Al fine di

⁹ Per maggiori dettagli sulla responsabilità ambientale dell'Agenzia si rimanda alla sezione 3 del [Bilancio Sociale](#).

individuare degli indicatori, questi elementi chiave vengono rapportati con altri elementi di input necessari per avviare e realizzare i processi produttivi.

La valutazione della dimensione interna permette di monitorare il grado di efficienza e di efficacia associato ai processi lavorativi che consentono l'ottenimento dell'outcome finale e il raggiungimento della mission.

L'outcome finale ha come parametro principale il gettito spontaneo dei tributi (GST). Quest'ultimo aspetto si riflette direttamente sulla dimensione esterna dell'organizzazione. Infatti, come è noto, ogni anno il gettito totale viene riversato alle casse dello Stato, unitamente al riscosso da attività di controllo. Le entrate tributarie, quindi, rappresentano parte delle risorse necessarie a produrre beni e servizi collettivi e a sostenere lo sviluppo del paese.

Il raggiungimento di elevati standard di efficacia e di efficienza, quindi, consentono di ottenere un livello di gettito quanto più ottimale per la distribuzione di risorse necessaria a finanziare i servizi pubblici. Ovviamente, maggiore è la disponibilità di tali risorse maggiore sarà la capacità dello Stato di erogare servizi in grado di innalzare il benessere collettivo.

Su questo aspetto, in un'ottica di massima trasparenza e per aumentare il grado di consapevolezza da parte dei contribuenti in relazione al proprio contributo alla collettività, a partire dal 2018 è stato reso disponibile a tutti i contribuenti persone fisiche che hanno presentato la dichiarazione dei redditi, un prospetto che illustra in modo semplice e intuitivo come vengono impiegati dallo Stato i tributi da essi versati.

Sul sito della Ragioneria Generale dello Stato è possibile consultare diversi documenti che descrivono la composizione del bilancio dello stato, tra cui la [legge di bilancio in breve](#), che permette di avere una panoramica chiara ed esaustiva della destinazione delle risorse a disposizione.

L'impatto sulla dimensione esterna è condizionato anche dalle scelte dell'Agenzia riguardo il consumo di beni strumentali necessari al funzionamento dell'organizzazione.

A tale proposito, l'Agenzia, nonostante operi in un settore a basso impatto ambientale, è costantemente impegnata nel monitoraggio e nella riduzione di tali impatti associati alla propria attività; ciò al fine di contribuire alla tutela dell'ambiente. La strategia perseguita segue la così detta "regola delle 3 R", ossia Riduci, Riutilizza, Ricicla. L'Agenzia realizza concrete azioni atte a ridurre il fabbisogno di materie prime e servizi, a riutilizzare i beni acquisiti e ad avviare al riciclo ciò che non è più utilizzabile.

Le principali iniziative per una corretta ed efficace gestione ambientale riguardano:

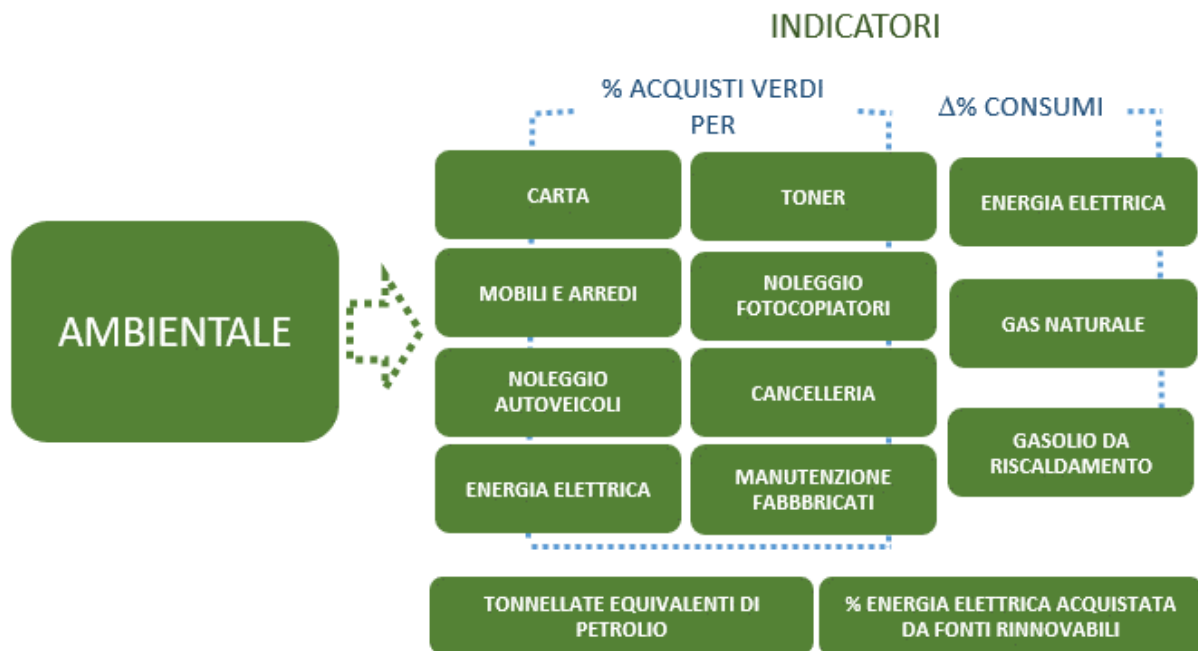
- l'acquisto di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale;
- la gestione dei consumi energetici;
- la gestione dei rifiuti e della raccolta differenziata;
- la sensibilizzazione dei dipendenti al risparmio energetico e alla raccolta differenziata dei rifiuti, alla riduzione del consumo di plastica (in linea con i principi della Campagna "Plastic Free") e, più in generale, a un uso più consapevole delle risorse, con attività di

comunicazione e informazione sui rischi per l'ambiente e la salute, suggerendo la scelta di materiali e prodotti alternativi;

- le iniziative di promozione della mobilità sostenibile, anche attraverso la rete dei Mobility Manager presenti in Agenzia.

La strategia degli acquisti adottata dall'Agenzia in tema di *Green Public Procurement* (Acquisti Pubblici Verdi), in linea con le disposizioni nazionali e internazionali, indirizza gli acquisti verso prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale, anche oltre le categorie merceologiche previste dai Criteri Ambientali Minimi.

La figura illustra i diversi parametri presi in considerazione per monitorare il grado d'impatto ambientale generato dall'Agenzia nel consumo di risorse. Tra questi si annoverano la percentuale di acquisti a basso impatto ambientale (cc.dd. verdi) sul totale degli acquisti, la variazione percentuale dei consumi per fonti energetiche, le tonnellate equivalenti di petrolio risparmiate e la percentuale di energia elettrica acquistata da fonti rinnovabili.



Al fine di limitare le conseguenze derivanti dall'emergenza epidemiologica che ha caratterizzato l'ultimo biennio, l'Agenzia, come altre Amministrazioni, ha adottato la modalità di lavoro agile al fine di minimizzare la presenza dei dipendenti presso gli uffici. Ciò ha comportato, in un più ampio contesto, una positiva riduzione delle emissioni di CO₂ derivante dalla riduzione degli spostamenti casa-lavoro. A contribuire in tale ottica va segnalata l'attività degli 84 Mobility Manager che operano in Agenzia lavorando in rete: essi predispongono infatti i Piani degli spostamenti casa-lavoro" (PSCL) del personale, che hanno la finalità di ridurre l'uso del mezzo di trasporto privato, indirizzando verso forme di trasporto collettivo e condiviso (car sharing, car pooling e trasporto pubblico), e di mobilità dolce o a ridotto impatto ambientale e portano avanti iniziative interne diffuse di sensibilizzazione e informazione.

2.2 PERFORMANCE

2.2.1 PREMESSA

In questa sottosezione sono rappresentati i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati dall’Agenzia. Tale ambito programmatico, redatto ai sensi dell’art. 10 del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 e strutturato secondo le linee guide emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ha lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l’attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance dell’Agenzia.

L’esercizio 2022 continua a essere influenzato principalmente dagli sviluppi attesi della pandemia, dall’impulso alla crescita derivante dal [Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza \(PNRR\)](#) e dalle politiche monetarie e fiscali espansive a livello globale. La manovra di bilancio per il 2022, pertanto, si pone l’obiettivo di supportare la crescita, sostenendo l’economia nella fase di uscita dalla pandemia, così da recuperare nell’anno corrente il livello di PIL precedente la crisi e ponendo le condizioni per sostenere il tasso di crescita nel medio termine.

Nel mese di ottobre 2021 è stato emanato il disegno di legge di delega per la revisione del sistema fiscale, che si fonda su quattro principi cardine:

1. lo stimolo alla crescita economica attraverso una maggiore efficienza della struttura delle imposte e la riduzione del carico fiscale sui fattori di produzione;
2. la razionalizzazione e semplificazione del sistema anche attraverso la riduzione degli adempimenti e l’eliminazione dei micro-tributi;
3. la progressività del sistema, che va preservata, seguendo i dettami della Costituzione che richiamano un principio generale di giustizia e di equità;
4. il contrasto all’evasione e all’elusione fiscale.

L’azione dell’Agenzia, quindi, dovrà tenere conto di quanto sancito dai principi della riforma fiscale, assicurando ogni possibile sforzo per un efficace conseguimento della propria missione istituzionale.

In particolare, sul fronte dei servizi, la loro erogazione dovrà avvenire cercando di adattarsi il più possibile alle esigenze dei cittadini affinché l’azione sia orientata alle loro effettive necessità. Tale approccio richiede l’adozione di una strategia composita che passa anche dalla realizzazione di una piena digitalizzazione dei rapporti tra Agenzia e contribuenti; rientrano in questa visione l’introduzione generalizzata della fatturazione elettronica e la progressiva estensione del metodo della dichiarazione precompilata anche per gli adempimenti IVA.

Si potenzieranno ulteriormente i servizi telematici e si evolverà il modello di assistenza “a distanza”, ricorrendo a innovativi strumenti ICT che consentono l’attivazione di sportelli virtuali per mezzo dei quali il cittadino può dialogare con l’Amministrazione finanziaria in videochiamata e inviare i documenti necessari tramite strumenti on line; ciò al fine di diminuire il più possibile la necessità di doversi recare fisicamente presso gli uffici e, comunque, qualora fosse indispensabile la presenza, si diffonderà sempre più la modalità di accesso su appuntamento.

In materia di prevenzione, ai fini della promozione dell’adempimento spontaneo, l’Agenzia continuerà a fornire la propria consulenza in materia tributaria sia emanando circolari, risoluzioni

e pareri, sia curando la tempestiva risposta alle diverse tipologie di interpello previste. Si proseguirà nell'interlocuzione preventiva con il contribuente, prediligendo un approccio collaborativo attraverso il ricorso agli strumenti previsti. Sarà incrementata ulteriormente la digitalizzazione e la valorizzazione delle banche dati, tra le quali quella relativa alla fatturazione elettronica e ai corrispettivi telematici.

Sul fronte del contrasto all'evasione, l'attenzione sarà rivolta a intensificare le azioni che permettono la puntuale individuazione, la prevenzione e la lotta ai fenomeni di frode e di utilizzo indebito dei crediti d'imposta e di altre agevolazioni. A tale proposito anche la fase del controllo sarà spinta verso la digitalizzazione, con gli atti emessi in formato elettronico e con la notifica effettuata, ove possibile, via PEC. La gestione a distanza della fase di confronto e collaborazione, avrà rilevanti impatti in termini di riduzione dei costi tanto per i contribuenti quanto per l'Agenzia. Sul fronte interno si sfrutteranno gli strumenti informativi messi a disposizione dall'uso della fatturazione elettronica, mentre in ambito transnazionale l'azione sarà frutto della cooperazione con gli altri Stati e delle opportunità offerte dagli *analytics* software sviluppati a livello nazionale ed europeo.

Considerata la rilevanza delle molteplici attività svolte, l'Agenzia ha la necessità di poter sempre contare su personale di elevata competenza e professionalità, con forte motivazione e buona predisposizione al cambiamento. Per tale motivo, particolare attenzione sarà posta alla crescita e alla valorizzazione delle risorse umane, che costituiscono un capitale fondamentale per il conseguimento della propria missione istituzionale.

Nel difficile contesto che stiamo ancora vivendo, il gettito che si prevede di realizzare nel triennio di riferimento, oltre a essere influenzato anche dall'operato degli altri attori della fiscalità, potrà essere condizionato da fattori esogeni quali, ad esempio, le evoluzioni congiunturali dell'economia italiana, le variazioni del Prodotto Interno Lordo e gli interventi normativi. Anche la perdurante pandemia non potrà non determinare impatti sul gettito tributario atteso, soprattutto quello derivante dalle attività di liquidazione e di controllo.

Le Aree e gli obiettivi strategici e operativi con i relativi indicatori dell'Agenzia sono esplicitati nel Piano dell'Agenzia, incluso nella Convenzione triennale stipulata ai sensi dell'art. 59 del D. Lgs. n. 300/1999.

Il Piano 2022-2024 dell'Agenzia prevede, come il precedente, quattro aree strategiche (Servizi, Prevenzione, Contrasto e Risorse), che ne descrivono gli ambiti di attività e individuano le priorità politiche perseguite; all'interno delle aree sono evidenziati gli obiettivi che si intende raggiungere e le azioni da mettere in atto con i relativi indicatori istituzionali, volti a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi in funzione degli specifici risultati attesi. Anche quest'anno sono presenti alcuni indicatori di impatto, volti a monitorare, nel medio periodo, gli effetti delle attività svolte dall'Agenzia.

* * * * *

Di seguito sono elencati, per ciascuna area strategica, obiettivi e azioni con i relativi indicatori istituzionali e di impatto.

2.2.2 AREA STRATEGICA SERVIZI

Nell'area strategica Servizi sono comprese le attività che l'Agenzia svolge quale erogatrice di servizi alla generalità degli utenti - siano essi privati cittadini, professionisti, imprese o loro intermediari - in materia fiscale, catastale, cartografica e di pubblicità immobiliare e, ancora, con riguardo alle stime immobiliari e all'osservatorio del mercato immobiliare.

La gestione dell'emergenza sanitaria, che ha caratterizzato per la quasi totalità il biennio 2020-2021, ha dimostrato la capacità dell'Agenzia di adattarsi alle esigenze dei cittadini contribuendo a consolidare il rapporto di fiducia tra questi e il fisco. Sono state fornite risposte coerenti con le necessità dei contribuenti, assicurando la continuità dei servizi in tutto il periodo emergenziale, grazie anche a una forte accelerazione nella digitalizzazione dei servizi stessi.

Nel 2022, in linea con quanto stabilito dal PNRR, si continuerà a perseguire l'obiettivo della digitalizzazione dei servizi, nella consapevolezza che al servizio richiesto in ufficio, direttamente dal contribuente, si affianca, e a volte si sostituisce, il servizio richiesto tramite canali alternativi (web, telefono, videochiamata) prevedendo livelli di qualità analoghi a quelli assicurati dall'assistenza resa presso gli uffici.

Fin dall'inizio della pandemia sono state introdotte nuove modalità semplificate per richiedere e ottenere servizi a distanza, con l'obiettivo di garantire alla collettività la fruizione dei servizi essenziali e, al contempo, ridurre al minimo gli accessi fisici in ufficio, offrendo la possibilità di utilizzare anche la posta elettronica e la PEC. I buoni risultati ottenuti fanno ritenere opportuno incentivare tale forma di contatto, riservando gli accessi in ufficio ai soli casi in cui si renda effettivamente necessaria la presenza del contribuente. Il gradimento dei nuovi servizi, ha reso ancora più evidente l'opportunità di continuare il percorso volto a rendere il fisco sempre più telematico, favorendo un utilizzo sistematico e intensivo degli strumenti, vecchi e nuovi, a supporto della relazione a distanza, avvalendosi delle nuove modalità di interazione che la tecnologia rende possibili.

Particolare attenzione continuerà a essere rivolta ai tempi di erogazione dei rimborsi fiscali a cittadini e imprese, anche al fine di restituire liquidità al sistema economico e facilitare il superamento degli effetti generati dall'emergenza pandemica.

Nel corso del 2021, in materia catastale è stato avviato, ai fini dell'integrazione dei processi relativi, il programma di migrazione dall'applicativo Territorio Web al Sistema Integrato del Territorio (SIT) che, oltre ad avere finalità fiscali, risulterà fondamentale per supportare gli Enti nella loro attività di Governo del territorio e gestione delle emergenze. Il SIT rappresenta il passaggio preliminare per rendere disponibile al sistema paese l'Anagrafe Immobiliare Integrata, ovvero un sistema informativo che, per ogni immobile presente sul territorio nazionale, consenta di conoscere la posizione geografica, la rappresentazione e le caratteristiche geometriche e censuarie, nonché le quotazioni di riferimento della zona OMI e i soggetti titolari di diritti e quote.

All'interno dell'Area strategica Servizi sono individuati tre obiettivi di medio termine verso cui l'Agenzia indirizzerà la propria azione:

- facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari;

- migliorare i servizi erogati ai contribuenti;
- migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare.

In relazione al primo obiettivo, la dichiarazione precompilata rimane lo strumento di maggiore efficacia che l’Agenzia ha messo a disposizione dei contribuenti. Continuerà a essere oggetto di costanti miglioramenti ed estensioni, in un percorso di progressiva dematerializzazione dei modelli di dichiarazione, teso a raggiungere l’obiettivo di far venir meno la necessità stessa di presentarla, consentendo in futuro al cittadino di limitarsi a verificare i dati raccolti dall’Agenzia. In questo processo di semplificazione amministrativa si innesta l’avvio della precompilazione delle bozze di registri IVA nonché, a partire dalle operazioni realizzate dal 1° gennaio 2022, anche della bozza precompilata di dichiarazione annuale IVA.

In tale ambito sono previsti tre indicatori istituzionali: “Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati”, “Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze dei registri IVA” e “Dichiarazioni IVA precompilate messe a disposizione degli operatori per l’esercizio fiscale precedente”.

A livello di impatto delle azioni è previsto un indicatore che misura la percentuale di dichiarazioni precompilate trasmesse direttamente dal contribuente senza necessità di ricorrere agli intermediari, con lo scopo di valutare il livello di semplificazione e gradimento raggiunto da tale strumento. Sono inoltre previsti due nuovi indicatori di impatto che misurano, rispettivamente, il numero dei soggetti che hanno effettuato l’accesso alle bozze dei registri IVA precompilate e alla dichiarazione IVA precompilata, con il fine di monitorare l’utilizzo (accesso e convalida) da parte degli operatori IVA dei nuovi strumenti messi a loro disposizione.

Al secondo obiettivo dell’area strategica sono riconducibili le linee di azione volte ad adeguare tempestivamente l’azione amministrativa alle fonti normative primarie in materia tributaria, a potenziare i servizi digitali nonché all’esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini e alle imprese, anche attraverso l’adozione di tecniche di analisi dei rischi.

La consistente introduzione di nuove e ulteriori agevolazioni di carattere fiscale nel corso dell’ultimo anno – insieme alla proroga e alla modifica di quelle introdotte nella fase iniziale dell’emergenza sanitaria – ha richiesto un significativo impegno dell’Agenzia nell’attività di interpretazione delle norme tributarie, relativamente alle quali si è assistito ad un rilevante e costante incremento delle richieste di chiarimenti formulate dai contribuenti e dalle associazioni di categoria al fine di superare le incertezze interpretative derivanti dalla loro applicazione a fattispecie concrete e personali. Nell’attuale contesto, le modifiche normative sopraggiunte e in alcuni casi la complessità della regolamentazione delle singole agevolazioni fiscali, hanno continuato a stimolare l’interesse dei contribuenti a ricevere dall’Agenzia un parere preventivo in merito alla corretta interpretazione delle condizioni, oggettive e soggettive, richieste per fruire delle agevolazioni fiscali. A garanzia della tempestività e della qualità dell’attività interpretativa, è presente l’indicatore “Percentuale di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse”.

In merito al miglioramento nell'erogazione di servizi, l'azione dell'Agenzia sarà orientata a consolidare i parametri di qualità inseriti nella propria Carta dei servizi, assegnando al cittadino un ruolo centrale e modulando sempre più le attività di assistenza in base alle sue esigenze. In continuità con quanto previsto nell'esercizio precedente, anche per il 2022 l'attenzione sarà puntata sul potenziamento dei servizi telematici e sul consolidamento del modello di assistenza "a distanza", attraverso un indicatore istituzionale che misura l'incremento dei servizi telematici offerti cui si affiancano, in termini di impatto, due indicatori che misurano la percentuale di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia nonché la percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale.

Per quanto attiene ai rimborsi fiscali, accanto ai tradizionali indicatori istituzionali che misurano lo sforzo delle strutture dell'Agenzia nel lavorare i rimborsi IVA e II.DD. ordinari rispetto al magazzino, continua a essere monitorata, attraverso uno specifico indicatore, anche la percentuale di rimborsi IVA prioritari lavorati. A livello di impatto sono previsti due indicatori: uno che misura il tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA, la cui tendenziale diminuzione potrà consentire un maggiore afflusso di liquidità nel sistema produttivo favorendo, di conseguenza, un migliore svolgimento delle attività economiche interessate, l'altro che misura l'ammontare, in milioni di euro, dei rimborsi e dei crediti di imposta definitivamente disconosciuti nell'anno.

Il sistema informativo del patrimonio immobiliare italiano riveste un ruolo strategico per un moderno governo del territorio, i cui benefici sono riconducibili sia in ambito tributario, mediante una più equa imposizione del carico fiscale, sia in quello civile per la gestione delle emergenze e delle attività di supporto ad altre pubbliche amministrazioni. Il terzo obiettivo dell'area strategica persegue il miglioramento del sistema informativo del patrimonio immobiliare attraverso l'implementazione del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati ipo-catastali e cartografiche. Gli indicatori previsti in tale ambito mirano a garantire:

- un adeguato livello di integrazione e informatizzazione delle banche dati catastali e cartografiche, relativamente alla rappresentazione degli immobili urbani;
- il recupero della precisione e della costruzione delle congruenze geometriche della cartografia;
- l'ampliamento del periodo informatizzato della banca dati di Pubblicità Immobiliare.

Per alcuni dei suddetti indicatori istituzionali sono anche previsti corrispondenti indicatori di impatto, al fine di monitorare l'effetto provocato nel medio-lungo termine dalle specifiche azioni poste in essere.

Infine, per consentire un efficace presidio del territorio e garantire il costante aggiornamento degli archivi censuari e cartografici, nell'ambito del terzo obiettivo sono previsti anche due specifici indicatori istituzionali che misurano il tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine e il tasso di copertura degli immobili da controllare. Anche in questo caso sono presenti i corrispondenti indicatori di impatto che misurano, rispettivamente, l'efficacia del processo e il miglioramento che ne deriva in termini di definizione della base imponibile.

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica Servizi, con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

AREA SERVIZI

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 16.182

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 1.087

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	Consuntivo 2021	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 1 - Facilitare il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi tributari	Diffusione della dichiarazione precompilata	Tasso di copertura di alcuni oneri inseriti nella dichiarazione precompilata da parte delle persone fisiche rispetto a quelli complessivamente dichiarati	85%	Compreso tra 85% e 90%	Compreso tra 85% e 90%	Compreso tra 85% e 90%	Elaborazione interna	Percentuale di 730 precompilati trasmessi dal contribuente rispetto al totale dei 730 ricevuti dall'Agenzia	17%	In aumento rispetto all'anno precedente	In aumento rispetto all'anno precedente	BI
		Numero degli operatori per i quali vengono predisposte le bozze di registri IVA	N.D.	2.300.000	In aumento	In aumento	Elaborazione interna	Numero dei soggetti che hanno effettuato l'accesso alle bozze dei registri IVA precompilati	Relazione illustrativa sull'utilizzo (accesso e convalida) da parte degli operatori IVA dei nuovi strumenti messi a disposizione	-	-	Elaborazione interna
		Dichiarazioni IVA precompilate messe a disposizione degli operatori per l'esercizio fiscale precedente	N.D.	-	2.300.000	In aumento	Elaborazione interna	Numero dei soggetti che hanno effettuato l'accesso alla Dichiarazione IVA precompilata	Relazione illustrativa sulla fruizione della dichiarazione IVA precompilata: accesso, accettazione, invio della dichiarazione	-	-	Elaborazione interna

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	Consuntivo 2021	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 2 - Migliorare i servizi erogati ai contribuenti	Adozione tempestiva dei documenti di prassi	% di documenti interpretativi (circolari e risoluzioni) adottati entro il 60° giorno antecedente alla data di applicazione delle norme tributarie di maggiore interesse	97%	90%	95%	100%	Elaborazione interna					
	Potenziamento dei servizi digitali e del modello di assistenza "a distanza"	Incremento dei servizi telematici disponibili rispetto al 31/12/2021	11	5	10	15	Elaborazione interna	% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia	88%	89%	90%	
								Percentuale di servizi fruiti su appuntamento rispetto al totale dei servizi fruiti	85%	87%	90%	
	Ottimizzazione dei tempi di esecuzione dei rimborsi fiscali ai cittadini e alle imprese	% di rimborsi IVA ordinari lavorati/magazzino	94,73%	89%	90%	91%	BI	Tempo medio di erogazione dei rimborsi IVA al netto delle sospensioni (espresso in giorni)	77 gg.	76 gg.	75 gg.	Elaborazione interna
		% di rimborsi IVA prioritari lavorati/magazzino	97,57%	92%	93%	94%	BI	Volume dei rimborsi e crediti di imposta definitivamente disconosciuti nell'anno di competenza (€/mln)	Report di dati a consuntivo	Report di dati a consuntivo	Report di dati a consuntivo	Elaborazione interna
		% di rimborsi Imposte Dirette lavorati/magazzino	96%	90%	91%	92%	BI					

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	Consuntivo 2021	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 3 – Migliorare il sistema informativo del patrimonio immobiliare	Miglioramento del livello di integrazione e di informatizzazione delle banche dati ipo-catastali e cartografiche	Completa integrazione degli oggetti immobiliari catastali	94,41%	95%	95,50%	96%	BI					
		Congruenza geometrica tra mappe contigue	31,40%	36%	40%	45%	BI	Mantenimento della media giornaliera di richieste di servizio al WMS e Geoportale	100%	100%	100%	BI
		Grado di ampliamento del periodo informatizzato della Banca Dati di Pubblicità Immobiliare	67,27%	70%	72%	74%	BI	Riduzione della richiesta di consultazioni cartacee della banca dati ipotecaria	36%	38%	40%	Elaborazione interna
	Presidio efficace del territorio	Tasso di immobili irregolari accertati a seguito di indagine	86,34%	76%	86%	87%	BI	Indice di efficacia dell'accertamento catastale	25%	35%	36%	BI
		Tasso di copertura degli immobili da controllare	33,56%	25%	32%	35%	BI	Incremento percentuale annuo della base imponibile	0,35%	0,35%	0,35%	Elaborazione interna

2.2.3 AREA STRATEGICA PREVENZIONE

Nell'Area strategica Prevenzione sono ricomprese tutte le attività finalizzate a promuovere un incremento dell'adempimento spontaneo attraverso specifici regimi o istituti individuati per le diverse tipologie di contribuenti (grandi soggetti operanti in ambito internazionale, medie imprese, imprese e lavoratori autonomi, persone fisiche). Il denominatore comune di questi istituti è l'interlocuzione costante e preventiva tra Agenzia e contribuente.

Nell'ambito di questi approcci collaborativi rientrano le attività relative:

- all'applicazione del regime di adempimento cooperativo (*cooperative compliance*);
- all'esame delle istanze di accordo preventivo internazionale unilaterali e bilaterali;
- al regime di tassazione agevolata dei redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali (*patent box*);
- alle risposte rese agli interpelli per nuovi investimenti e a quelli ordinari;
- alla gestione delle procedure amichevoli (*Mutual Agreement Procedure - MAP*).

Queste attività sono finalizzate, tra l'altro, a migliorare la competitività delle imprese italiane e ad accrescere l'attrattività degli investimenti di imprese estere, assicurando un approccio coerente e unitario del sistema fiscale italiano. In considerazione della finalità che persegue l'Area strategica sono previsti al suo interno due obiettivi: "Favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti" e "Rafforzare la *tax compliance*".

In relazione al primo obiettivo, al suo interno sono previsti sette di indicatori istituzionali e cinque indicatori di impatto. In ordine al primo indicatore istituzionale, il regime di adempimento cooperativo, l'obiettivo è di instaurare un rapporto di fiducia tra amministrazione e contribuente che miri a un aumento del livello di certezza sulle questioni fiscali rilevanti. Tale obiettivo è perseguito tramite l'interlocuzione costante e preventiva con il contribuente su elementi di fatto, ivi inclusa l'anticipazione del controllo, finalizzata a una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali. L'indicatore istituzionale misura, in termini percentuali, il numero delle istanze lavorate nell'anno t (2022) rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 (2021) al 31/08 dell'anno t e il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero delle istanze non sia superiore, a parità di risorse, a quelle presentate nell'esercizio precedente. Accanto all'indicatore istituzionale si prevede di monitorare l'impatto che il ricorso a tale istituto determina, misurando – con due specifici indicatori di impatto - l'ammontare degli imponibili presidiati a seguito dell'accesso al regime di adempimento collaborativo da parte dei grandi contribuenti e la percentuale di questi ultimi che accedono al regime di *cooperative compliance* rispetto alla platea.

L'accordo preventivo è lo strumento di dialogo tra Amministrazione finanziaria e imprese che esercitano attività internazionale, mediante il quale è possibile accedere a una procedura finalizzata alla stipula, appunto, di accordi preventivi, con prevalente riferimento a determinati aspetti fiscali (regime dei prezzi di trasferimento, determinazione dei valori di uscita o di ingresso in caso di trasferimento della residenza, attribuzione di utili o perdite alla stabile organizzazione, valutazione preventiva della sussistenza dei requisiti che configurano una stabile organizzazione, erogazione o

percezione di dividendi, interessi, royalties e altri componenti reddituali). In questo ambito sono presenti due indicatori istituzionali: il primo persegue la riduzione del tempo di conclusione degli accordi preventivi (bilaterali e multilaterali) rispetto al 2020, il secondo misura la percentuale di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse rispetto al 2020.

Il *patent box* è un regime opzionale di tassazione agevolata per i redditi derivanti dall'utilizzo di opere dell'ingegno, di brevetti industriali, di disegni e modelli, di processi, di formule e informazioni relativi a esperienze acquisite nel campo industriale, commerciale o scientifico giuridicamente tutelabili. L'indicatore istituzionale presente nel piano misura l'impegno dell'Agenzia a concludere nell'arco del triennio la totalità delle istanze presentate fino al 2019 e il 50% di quelle presentate nel 2020. Il collegato indicatore di impatto misura il tempo medio di lavorazione delle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali concluse con accordo.

Anche l'attività interpretativa svolta dall'Agenzia mira a favorire una crescente *compliance*. È infatti previsto – attraverso uno specifico indicatore – l'impegno a mantenere un elevato livello di tempestività nel fornire risposta agli interpelli ordinari. Al fine di monitorare al meglio gli strumenti di cooperazione rafforzata, è previsto anche un indicatore istituzionale relativo agli interpelli sui nuovi investimenti, con i quali gli investitori italiani e stranieri che intendono effettuare importanti investimenti in Italia con rilevanti ricadute occupazionali, possono rivolgersi all'Agenzia per individuare con certezza il trattamento fiscale applicabile al *business plan* relativo all'investimento stesso. Per questi ultimi interpelli è anche presente un indicatore d'impatto che misura l'ammontare del gettito atteso in ciascun anno del triennio a seguito dei nuovi investimenti che saranno realizzati in esito alla positiva conclusione dell'interpello.

Le attività di gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali saranno oggetto di uno specifico indicatore istituzionale che misura in termini percentuali le procedure definite entro tre anni dalla data di presentazione, alla fine di un processo di consultazione diretta tra le amministrazioni fiscali dei Paesi contraenti, riguardanti la risoluzione di casi di doppia imposizione e le controversie fiscali internazionali. Anche in questo caso l'impatto dell'azione amministrativa viene monitorato tramite il calcolo del tempo medio di implementazione dei casi di MAP conclusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1.

Per quanto concerne il secondo obiettivo "Rafforzare la *tax compliance*", al suo interno troviamo due indicatori istituzionali e quattro indicatori di impatto. Nell'ambito del PNRR sono previste misure destinate a concorrere alla realizzazione degli obiettivi di equità sociale e al miglioramento della competitività del sistema produttivo. Una di queste è quella riferita alla «Riduzione del *tax gap*» da perseguire anche con un ulteriore rafforzamento dei meccanismi di incentivazione alla *compliance* basati sull'invio delle comunicazioni ai contribuenti. Tale attività, che è volta a favorire l'emersione delle basi imponibili ai fini delle imposte dirette e dell'IVA, in gran parte sospesa nel 2020 a causa dell'emergenza sanitaria Covid-19, è poi ripartita nel 2021, così da accompagnare la graduale ripresa delle attività economiche e sociali. All'interno del secondo obiettivo è perciò presente l'indicatore istituzionale relativo al numero di comunicazioni inviate, cui corrispondono tre indicatori di impatto: uno che misura i versamenti effettuati per effetto delle azioni di prevenzione e due (uno dei quali di nuova introduzione) volti a rilevare la riduzione dei falsi positivi.

Infine, l'Agenzia prevede l'aggiornamento degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore *compliance* dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti, che saranno monitorati con uno specifico indicatore istituzionale. È presente anche un indicatore di impatto, il cui obiettivo è quello di verificare che sia garantito, attraverso l'elaborazione degli ISA, un significativo tasso di copertura teorica della platea degli operatori economici.

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica Prevenzione, con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

AREA PREVENZIONE												
Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 3.835												
Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 258												
OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	Consuntivo 2021	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 4 - Favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti	Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti e assicurare la certezza del diritto per gli operatori	% di istanze di adesione al regime di cooperative compliance lavorate nell'anno t rispetto a quelle presentate dal 01/09 dell'anno t-1 al 31/08 dell'anno t'	100%	60%	60%	60%	Elaborazione interna	Ammontare degli imponibili sotto controllo a seguito dell'accesso al regime da parte dei grandi contribuenti (€/mld)	18	18,5	19	Elaborazione interna
		% di grandi contribuenti che accedono al regime di cooperative compliance rispetto alla platea							20%	20%	20%	Elaborazione interna
		% di riduzione dei tempi di conclusione delle procedure di accordo preventivo (unilaterali e bilaterali) rispetto ai tempi di conclusione delle procedure concluse nell'anno 2020	7%	7%	9%	9%	Elaborazione interna					
		% di incremento delle procedure di accordo preventivo concluse (unilaterali e bilaterali) rispetto alle procedure concluse nell'anno 2020	140%	8%	10%	10%	Elaborazione interna					
		% di conclusione delle istanze di <i>patent box</i> presentate nell'anno n	98,5%	100% (2017) 70% (2018)	100% (2018) 50% (2019)**	100% (2019)** 50% (2020)**	Elaborazione interna	Tempo medio di conclusione degli accordi relativi alle istanze di accesso alle agevolazioni connesse all'utilizzo dei beni immateriali (<i>patent box</i>)	35 mesi	35 mesi	35 mesi	Elaborazione interna

* Il risultato atteso è preventivato nel presupposto che il numero delle istanze di accesso al regime di cooperative presentate non sia superiore, a parità di risorse, a quelle presentate nell'esercizio precedente.

** Dal calcolo dell'indicatore sono esclusi i rinnovi relativi ad accordi già sottoscritti.

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	Consuntivo 2021	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 4 - Favorire il dialogo collaborativo con i contribuenti	Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti e assicurare la certezza del diritto per gli operatori	Percentuale di risposte alle istanze relative agli interpelli nuovi investimenti in scadenza nel periodo di riferimento per le quali è stata avviata l'interlocuzione formale di cui all'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 147 del 2015 e all'articolo 5, comma 3, del D.M. 29 aprile 2016, entro 115 giorni dalla presentazione dell'istanza	100%	72%	75%	75%	Elaborazione interna	Maggior gettito atteso da nuovi investimenti oggetto di interpello (€/mln) negli anni precedenti a quello di riferimento	334	240	197	Elaborazione interna
		Percentuale di risposta agli interpelli ordinari entro 80 giorni dalla data di ricezione dell'istanza**	90%	76%	78%	80%	Elaborazione interna					
	Gestione delle procedure amichevoli e di composizione delle controversie internazionali	% di definizione delle MAP entro 3 anni dalla presentazione	22%	30%	40%	50%	Elaborazione interna	Tempo medio di implementazione dei casi di MAP conclusi mediante accordo con l'autorità competente estera nell'anno t-1	15 mesi	12 mesi	12 mesi	Elaborazione interna

**Il risultato atteso, riferito agli interpelli ordinari trattati dalle Direzioni Regionali, è preventivato nel presupposto che il numero dei prodotti non sia superiore, a parità di risorse, alla media aritmetica dei prodotti rendicontati nel biennio precedente.

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	Consuntivo 2021	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 5 – Rafforzare la <i>tax compliance</i>	Ottimizzazione delle comunicazioni per l'adempimento spontaneo	Numero di comunicazioni volte a favorire il versamento spontaneo, nonché l'emersione degli imponibili ai fini IVA e dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto inviate ai contribuenti (c.d. lettere di <i>compliance</i>)	1.369.706	2.581.100	2.200.000	3.011.300	Elaborazione interna	Riduzione dei falsi positivi rispetto al 2019	-5%	-	-	Elaborazione interna
								% di falsi positivi rispetto al numero di comunicazioni inviate nell'anno	-	≤ 5%	≤ 5%	Elaborazione interna
								Versamenti da parte dei contribuenti per effetto delle azioni di prevenzione (€/mld)	2,45	2,2	2,77	Elaborazione interna
	Aggiornamento e applicazione degli indici sintetici di affidabilità fiscale finalizzati a favorire una maggiore <i>compliance</i> dichiarativa delle piccole e medie imprese e dei professionisti	Numero di indici di affidabilità fiscale predisposti oggetto di aggiornamento	88	87	88	87	Elaborazione interna	Percentuale di attività economiche per cui sono elaborati gli ISA rispetto al complesso delle attività economiche previste all'interno della tabella di classificazione Ateco2007	90%	90%	90%	Elaborazione interna

2.2.4 AREA STRATEGICA CONTRASTO

In analogia alle altre aree strategiche, anche le attività di contrasto saranno rivolte alla riduzione del *tax gap*, attraverso il potenziamento delle attività di controllo, aumentandone l'efficacia, anche mediante una migliore selezione preventiva delle posizioni da sottoporre ad accertamento.

A tal fine sarà ottimizzato l'utilizzo dei dati e degli elementi informativi acquisiti attraverso gli strumenti della cooperazione internazionale e perfezionate le tecniche di analisi e valutazione del rischio di non *compliance*, monitorando i comportamenti di soggetti a elevata pericolosità fiscale.

La grave situazione economica e sociale che la pandemia ha determinato, impone di indirizzare l'attività di contrasto nei confronti di coloro che, ricorrendo a forme più insidiose di evasione, elusione e frode, non esprimono comportamenti collaborativi e trasparenti.

In ogni caso sarà privilegiato il confronto preventivo con il contribuente, rendendolo partecipe al procedimento accertativo mediante un efficace contraddittorio con l'Agenzia, sia nella fase istruttoria e dunque preventiva alla definizione della pretesa tributaria, sia nell'ambito degli istituti definitivi.

Le analisi selettive e i controlli incrociati tra le diverse operazioni dichiarate dai contribuenti saranno migliorate utilizzando i dati derivanti dalla fatturazione elettronica e dalla memorizzazione elettronica e trasmissione dei corrispettivi telematici, che consentiranno anche il monitoraggio dei pagamenti IVA. L'analisi del rischio e la selezione dei soggetti da sottoporre a controllo saranno supportate anche ricorrendo ai dati che derivano dallo scambio automatico di informazioni e dalle informazioni di natura finanziaria contenute nell'Archivio dei rapporti finanziari.

Saranno assicurate le attività di controllo relative all'indebita fruizione delle agevolazioni previste per fronteggiare le ricadute negative sul tessuto economico nazionale connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19.

Verranno potenziate le analisi volte a contrastare l'evasione in modo mirato e a coordinare le attività a livello territoriale grazie al rafforzamento delle iniziative congiunte con la Guardia di Finanza e con l'Agenzia delle dogane e dei monopoli. Il coordinamento tra le strutture provinciali e regionali con quelle centrali assicurerà una gestione uniforme delle fattispecie esaminate nelle attività di controllo.

Gli obiettivi riconducibili all'Area strategica Contrasto saranno finalizzati a:

- potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione;
- ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale.

Il primo obiettivo sarà perseguito con una serie di indicatori istituzionali: il primo misura il numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nell'ambito delle procedure di sospensione e che riguardano posizioni che presentano significativi profili di rischio in base a criteri selettivi ben definiti; il secondo e il terzo, entrambi di nuova istituzione, sono stati introdotti al fine di contrastare gli indebiti utilizzi della cessione del credito e dello sconto in fattura, riferiti alle diverse agevolazioni introdotte sul fronte immobiliare; il quarto misura il numero dei soggetti sottoposti ad analisi

congiunta con la Guardia di Finanza, ai fini della rispettiva attività di controllo; il quinto, invece, misura la percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni *Country-by-Country reporting* ricevute dall'Ufficio, ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro.

Al primo obiettivo sono collegati due indicatori di impatto: il primo attiene agli esiti dell'attività di analisi, verifica e controllo svolta dall'Agenzia in relazione alle comunicazioni di cessione di credito e delle comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura; il secondo misura le entrate complessive, espresse in miliardi di euro, derivanti da attività di contrasto all'evasione fiscale.

L'Agenzia si propone di diminuire la conflittualità nei rapporti con i contribuenti attraverso il miglioramento della qualità degli atti notificati, nonché attraverso un efficace utilizzo degli strumenti deflativi del contenzioso. Il secondo e ultimo obiettivo dell'area strategica, dunque, si riferisce alle attività relative al contenzioso tributario, che dovrebbero tendenzialmente diminuire anche grazie all'incremento delle vittorie in giudizio da parte dell'Agenzia.

All'interno dell'obiettivo è stato inserito un nuovo indicatore istituzionale, volto a ridurre la conflittualità tra fisco e cittadini anticipando la risoluzione della lite ed evitando la fase del contenzioso. Tale indicatore misura la percentuale delle istanze di mediazione tributaria esaminate e concluse dagli uffici nei termini previsti.

Gli altri due indicatori istituzionali presenti nell'obiettivo misurano l'impegno dell'Agenzia nel sostenere il proprio operato dinanzi alle Commissioni Tributarie e riguardano la percentuale di costituzioni in giudizio in Commissione Tributaria Provinciale (CTP) e Commissione Tributaria Regionale (CTR) e quella di partecipazione alle pubbliche udienze, presso le medesime Commissioni, per le controversie di valore in contestazione superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile. Con tre indicatori di impatto si monitora la qualità dell'azione svolta, attraverso la percentuale di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia, quelle solo favorevoli, e la percentuale degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia.

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell'Area strategica Contrasto, con specifica evidenza dei risultati attesi nell'arco del triennio di riferimento.

AREA CONTRASTO

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 17.092

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 1.148

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	Consuntivo 2021	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 6 – Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione	Controlli su crediti d'imposta e agevolazioni nonché sospensione preventiva delle deleghe F 24 con compensazioni sulla base di indicatori di rischio predefiniti e successivo scarto delle deleghe a seguito di controlli degli Uffici nei 30 giorni e blocco delle cessioni dei crediti da bonus edilizi	Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione	6	5	8	8	Elaborazione interna	Esiti dell'attività di analisi, verifica e controllo delle comunicazioni di cessione di credito e delle comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura	Relazione	Relazione	Relazione	Elaborazione interna
		Numero di indicatori di rischio individuati e resi operativi nella procedura di sospensione dei crediti da bonus edilizi	N.D.	2	3	-	Elaborazione interna					
		Percentuale delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura analizzate e verificate, al fine di individuare profili di rischio, dall'Agenzia rispetto al numero complessivo delle comunicazioni di cessione di credito e comunicazioni di opzione per lo sconto in fattura trasmesse nell'anno di riferimento dai contribuenti in relazione ai diversi crediti agevolativi cedibili in base alla disciplina giuridica che regolamenta le agevolazioni.	N.D.	60%	70%	80%	Elaborazione interna					

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	Consuntivo 2021	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 6 – Potenziare i controlli fiscali e presidiare l'efficacia dell'attività di riscossione	Ottimizzazione dei controlli in materia tributaria e adozione di iniziative congiunte con la Guardia di finanza e altre Amministrazioni estere per potenziare le attività di analisi al fine di contrastare la sottrazione delle basi imponibili, mappare territorialmente i fenomeni evasivi e predisporre i rispettivi piani di intervento anche in modalità integrata	Numero dei soggetti sottoposti ad analisi congiunta ai fini della rispettiva attività di controllo	61.039	60.000	60.000	60.000	Elaborazione interna	Entrate complessive da attività di contrasto (€/mld)	14,8	15,8	16,0	BI
		Percentuale di posizioni trattate, mediante processo di analisi basato su indici di rischiosità fiscale predefiniti, sul totale di posizioni presenti nello scambio complessivo di informazioni <i>Country-by- Country reporting</i> e ricevute dall'Ufficio ai fini della selezione a seguito dell'analisi del rischio di elusione delle multinazionali con fatturato mondiale superiore ai 750 milioni di euro effettuata in base alle informazioni del <i>Country-by-Country reporting</i>	100%	90%	90%	90%	Elaborazione interna					
OBIETTIVO 7- Ridurre la conflittualità con i contribuenti e migliorare la sostenibilità in giudizio della pretesa erariale	Favorire la riduzione del contenzioso tributario attraverso gli istituti deflativi normativamente previsti	Percentuale di istanze di mediazione esaminate e concluse dagli uffici entro i termini previsti	N.D.	70%	70%	70%	Elaborazione interna					
		Percentuale di costituzioni in giudizio in CTP e CTR sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	100%	96%	96%	96%	BI	% di sentenze definitive totalmente e parzialmente favorevoli all'Agenzia	72%	72%	72%	BI
	Efficace difesa, in termini qualitativi e quantitativi, degli atti impugnati, anche al fine di ottenere una diminuzione del contenzioso	Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CTP e CTR dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 10.000 euro e di valore indeterminabile	99%	96%	96%	96%	BI	% degli importi decisi in via definitiva a favore dell'Agenzia	74%	74%	74%	BI
								% di sentenze definitive totalmente favorevoli all'Agenzia	69%	69%	69%	BI

2.2.5 AREA STRATEGICA RISORSE

L'Area strategica Risorse è stata introdotta inizialmente con il proposito di valutare l'attività dell'Agenzia anche in relazione all'utilizzo e allo sviluppo del personale. Da quest'anno l'attività dell'Agenzia verrà valutata anche rispetto alla capacità di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e di migliorare il livello delle risorse intangibili.

Poter disporre di risorse umane dotate di elevata competenza e professionalità, con forte motivazione e buona predisposizione al cambiamento risulta, infatti, fondamentale per l'Agenzia, in virtù della peculiare attività che essa svolge. Taluni aspetti strategici relativi alla gestione del personale quali: il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze dei dipendenti, lo sviluppo e la formazione e le iniziative per la condivisione dei criteri ispiratori per la valutazione della prestazione lavorativa, risultano determinanti ai fini del conseguimento di tutti gli obiettivi afferenti alle altre aree strategiche. In considerazione dell'importanza della valorizzazione delle risorse umane e della loro crescita professionale, della capacità di reclutare personale con profili adeguati al fine di realizzare il mandato istituzionale dell'Agenzia e di agevolare il fisiologico turn over, è stato previsto l'obiettivo "Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali". Al suo interno sono state individuate tre azioni:

- potenziamento delle risorse umane a disposizione;
- attuazione e sviluppo del lavoro agile;
- rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia.

Alla prima azione corrispondono due indicatori istituzionali che misurano il potenziamento del capitale umano a disposizione dell'Agenzia sia numericamente, sia in termini di rinnovamento, calcolando le unità di personale assunto nell'anno di riferimento.

Il primo indicatore "Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento", è riferito al reclutamento di funzionari esperti in materia fiscale con conoscenze specifiche in materia tributaria e contabilità aziendale, che si occupano di attività di accertamento fiscale, contenzioso tributario, dichiarazioni fiscali, assistenza ai contribuenti, coordinamento e indirizzo nella lotta all'evasione fiscale; il secondo indicatore "Data scientists assunti con contratto a tempo indeterminato" riguarda invece la selezione di funzionari esperti nell'applicazione di metodologie statistiche avanzate (metodi inferenziali, algoritmi di machine learning, ecc.), e nell'analisi e trattamento di grandi moli di dati attraverso l'utilizzo di specifici strumenti informatici e dei principali e più diffusi software statistici.

Altri due indicatori sono rivolti a monitorare l'azione relativa alla nuova modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, il c. d. lavoro agile: viene misurata la percentuale di postazioni lavorative virtualizzate e la percentuale di personale dotato di un PC portatile fornito, a tale scopo, dall'Agenzia stessa.

Il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze del personale dell'Agenzia è uno degli elementi fondamentali per garantire il potenziamento delle capacità di compiere scelte e di trasformarle in azioni e risultati concreti. L'innovazione inizia proprio dalle persone, in quanto

risorse umane e competenze elevate rappresentano la base della strategia di rinnovamento delle pubbliche amministrazioni.

A tale scopo, viene introdotto un nuovo indicatore istituzionale “Realizzazione di Iniziative formative e di sviluppo dedicate al personale impegnato nell’assistenza al contribuente”, il quale misura la realizzazione di percorsi formativi e di sviluppo (piani individuali, coaching, ecc.) volti a consolidare e ampliare competenze relazionali e sociali, per implementare la gestione dei servizi e dell’assistenza al contribuente; il primo anno le iniziative saranno rivolte in modo particolare al personale dedicato all’erogazione dei servizi fiscali.

A livello di impatto è previsto un indicatore che misura l’efficacia della formazione attraverso l’ampliamento, in termini percentuali, delle attività formative sottoposte a valutazione di efficacia secondo la metodologia già in uso; nel prossimo triennio si prevede di concentrare l’applicazione del modello su una parte delle iniziative di carattere tributario previste nel piano di formazione dell’anno di riferimento.

Per quanto concerne il secondo obiettivo “Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili”, esso viene perseguito attraverso l’attuazione del Piano pluriennale degli investimenti, il quale contiene: la rappresentazione degli investimenti corrispondenti alle attività progettuali e di evoluzione dei servizi digitali dell’Agenzia nel triennio a venire; gli investimenti e le iniziative immobiliari volte a conseguire progressivamente una significativa riduzione dei canoni di locazione attraverso la razionalizzazione e il rilascio di immobili condotti in locazione passiva da privati e, contestualmente, la valorizzazione e l’utilizzo di immobili pubblici.

Al secondo obiettivo corrispondono due indicatori che misurano rispettivamente: la percentuale di investimenti ICT contabilizzati, rispetto agli impegni ICT programmati; l’attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall’Agenzia per l’Italia digitale. A livello di impatto è previsto un indicatore che misura la capacità dell’Agenzia di qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali, attraverso il calcolo dei “Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili condotti in locazione passiva”.

Di seguito sono riportati in forma tabellare gli obiettivi e gli indicatori dell’Area Risorse, con specifica evidenza dei risultati attesi nell’arco del triennio di riferimento.

AREA RISORSE

Stakeholder: utenti

Ore persona dedicate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: ore migliaia 4.123

Risorse finanziarie utilizzate per la realizzazione degli obiettivi dell'area: €/mln 276

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	Consuntivo 2021	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI					
				2022	2023	2024			2022	2023	2024						
OBIETTIVO 8 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	Potenziamento delle risorse umane a disposizione	Unità di personale assunte a tempo indeterminato nell'anno di riferimento	737	2.500	1.300	1.000	Elaborazione interna										
		Data scientists assunti con contratto a tempo indeterminato	N.D.	50	-	-	Elaborazione interna										
	Attuazione e sviluppo del lavoro agile	Postazioni lavorative virtualizzate	N.D.	10%	25%	50%	Elaborazione interna										
		% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	70%	70%	80%	90%	Elaborazione interna										
	Rafforzamento delle conoscenze e competenze del personale dell'Agenzia	Realizzazione di Iniziative formative e di sviluppo dedicate al personale impegnato nell'assistenza al contribuente	N.D.	Avvio delle iniziative formative e di sviluppo destinate al personale dei servizi fiscali TARGET ANNO: 10.000 ORE FRUITE	Avvio delle iniziative formative e di sviluppo destinate al personale dei servizi catastali cartografici e di pubblicità immobiliare TARGET ANNO: 10.000 ORE FRUITE	Avvio delle iniziative formative e di sviluppo destinate al personale dei SAM e dei centri operativi TARGET ANNO: 4.000 ORE FRUITE	Elaborazione interna						Efficacia della formazione	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	10% delle iniziative di carattere tributario previste dal Piano annuale di formazione del personale	Elaborazione interna

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORE ISTITUZIONALE	Consuntivo 2021	TARGET			FONTE DATI	INDICATORE DI IMPATTO	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024			2022	2023	2024	
OBIETTIVO 9 - Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	Attuazione del piano pluriennale degli investimenti	Contabilizzato investimenti ICT rispetto agli impegni ICT programmati con il piano degli investimenti 2022-2024, compresi gli impegni pregressi	N.D.	30%	30%	30%	Elaborazione interna	Risparmi di spesa per effetto del rilascio di immobili condotti in locazione passiva	4.0€/mln	4.2€/mln	4,5€/mln	Elaborazione interna
		Attuazione delle misure di sicurezza ICT emanate dall'Agid - Numero totale di Misure di sicurezza di livello "standard" e "avanzato" implementate (<i>valore cumulato negli anni</i>)	N.D.	20 standard 8 avanzato	25 standard 9 avanzato	30 standard 10 avanzato	Elaborazione interna					

2.2.6. INTEGRAZIONE TRA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 1, comma 8 della legge 190/2012, gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della sezione del PIAO relativa all'Anticorruzione e alla Trasparenza.

La necessità di garantire una *“sostanziale integrazione tra il processo di gestione del rischio corruttivo e il ciclo di gestione della performance”* era già stata evidenziata dall'ANAC con il Piano Nazionale Anticorruzione 2019. Recentemente, con il documento del 2/02/2022¹⁰, l'ANAC ha ribadito l'utilità del coordinamento tra *l'anticorruzione e trasparenza e la performance “in quanto funzionale ad una verifica dell'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso, nonché a sottolineare la rilevanza dell'integrazione dei sistemi di risk management per la prevenzione della corruzione con i sistemi di pianificazione, programmazione, valutazione e controllo interno delle amministrazioni”*.

Alle misure programmate in tema di anticorruzione e trasparenza, pertanto, devono corrispondere specifici obiettivi di performance.

Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, si deve tener conto dell'attuazione delle misure programmate, della effettiva partecipazione delle strutture e dei dipendenti alle varie fasi del processo di gestione del rischio, nonché del grado di collaborazione con il RPCT. A tal proposito, il Piano Anticorruzione e Trasparenza fornisce una valutazione del livello di esposizione dell'Agenzia al rischio corruttivo e indica gli interventi organizzativi necessari a prevenirlo e mitigarlo. Alla fase di individuazione e valutazione dei rischi corruttivi segue quella di identificazione delle misure di trattamento, volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a mitigare i rischi.

Le attività svolte per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del Piano Anticorruzione e Trasparenza vengono introdotte in forma di obiettivi di performance sotto il profilo della:

- performance organizzativa (art. 8 del D.Lgs. 150/2009) e, cioè, attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione delle medesime, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b), D.Lgs. 150/2009);
- performance individuale (art. 9 del D.Lgs. 150/2009). Obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori, in particolare gli obiettivi assegnati al RPCT, ai dirigenti apicali in base alle attività che svolgono per prevenire il rischio di corruzione ai sensi dell'art. 16, co. 1, lett. l-bis), l-er), l-quater) del D.Lgs. 165/2001¹¹, ai Referenti del responsabile della prevenzione della corruzione.

¹⁰ Orientamento per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022.

¹¹ L'art. 16 del D.Lgs. 165/2001 dispone i Dirigenti degli uffici dirigenziali generali:

- “co. 1-bis) 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;

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA							
OBIETTIVI	AZIONI	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILE	TARGET			FONTE DATI
				2022	2023	2024	
OBIETTIVO 1 Presidiare i rischi corruttivi	Attuare le misure di trattamento dei rischi corruttivi	Rispetto dei tempi e delle modalità di presidio previste nelle schede di autovalutazione del rischio ¹² o nelle schede di rilevazione diretta dei rischi	Process manager ¹³	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Prendere in carico le schede di autovalutazione e dei rischi di competenza	Presenza in carico entro 15 giorni dal conferimento dell'incarico o dal rilascio di una nuova scheda	Process manager	90%	90%	90%	Relazione semestrale e applicativo Co.R.S.A.
	Monitorare l'adozione e l'idoneità delle misure	Invio nei tempi previsti delle relazioni semestrali	Referente anticorruzione ¹⁴	80%	80%	80%	Elaborazione USRPCT
	Monitorare l'adozione e l'idoneità delle misure	Completezza delle relazioni semestrali	Referente anticorruzione	90%	90%	90%	Elaborazione USRPCT
OBIETTIVO 2 Rispetto degli obblighi di pubblicazione	Publicare i documenti, le informazioni e i dati previsti dal D.Lgs. n. 33/2013	Sezione "Amministrazione trasparente del sito istituzionale dell'Agenzia" aggiornata	Dirigente della struttura che detiene i dati oggetto di pubblicazione	100%	100%	100%	Ottenimento dell'attestazione annuale dell'OIV

2.2.7 PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE

In questa sezione sono esplicitate le azioni che si prevede di realizzare in materia di pari opportunità, parità di genere, inclusione, prevenzione e contrasto alle discriminazioni, benessere organizzativo, suddivise per aree di intervento, cui 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. Le iniziative sono state pianificate tenendo conto delle proposte formulate dal Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia delle Entrate.

- co. 1-ter) 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;
- co. 1-quater) 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".

¹² Valido solo per le strutture dotate di scheda di autovalutazione dei rischi assegnata all'interno della procedura C.o.R.S.A.

¹³ Il process manager è il responsabile dell'esecuzione del processo interessato dal rischio corruttivo: Capo settore, Capo Ufficio, Direttore Provinciale, Capo Sezione. Nelle strutture centrali, per alcuni processi, la figura del process manager può coincidere con quella del process owner, ovvero di colui che ha un ruolo guida rispetto alle altre strutture centrali coinvolte.

¹⁴ I Referenti anticorruzione dell'Agenzia delle Entrate sono i Capi Divisione, i Direttori Centrali e i Direttori Regionali.

Area benessere organizzativo, salute e sicurezza

- *Effettuare la valutazione del rischio sulla salute e sulla sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità:* il decreto legislativo n. 81/2008 prevede il genere e l'età come necessari parametri sui quali costruire una valutazione più efficace e antidiscriminatoria di tutti i rischi per la salute e la sicurezza di chi lavora, superando una concezione di salute e sicurezza sul lavoro per così dire "neutra". Valutare i rischi connessi alle differenze di genere significa porre attenzione non solo a elementi fisici e biologici, ma anche culturali e sociali, che differenziano uomini e donne, in modo da garantire pari opportunità di tutela tra gli stessi, anche in relazione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. L'età, oltre al genere, incide profondamente: i lavoratori giovani e i lavoratori maturi e anziani necessitano, per motivi diversi, di una particolare attenzione da parte del datore di lavoro. Lo stesso decreto legislativo n. 81/2008 prevede, altresì, che i luoghi di lavoro siano strutturati tenendo conto dei lavoratori disabili, assicurando accessibilità, superamento delle barriere architettoniche, utilizzo di ausili e assistenza in caso di evacuazione nonché la possibilità di ragionevoli revisioni dell'organizzazione del lavoro. In questi ambiti, prosegue nel 2022 l'obiettivo del progressivo aggiornamento di tutti i documenti di valutazione dei rischi (DVR) al fine di tener conto di tutte le suddette variabili di rischio. Nel corso del triennio 2022-2024 saranno inoltre individuate e condivise, anche attraverso la rete dei referenti per le pari opportunità e il benessere organizzativo e il Comitato Unico di Garanzia, le migliori prassi realizzate al riguardo.
- *Promuovere iniziative di ascolto del personale.* L'ascolto del personale assume un ruolo di primo piano nella vita di un'organizzazione che pone al centro la risorsa umana, specie nei momenti più impegnativi, legati a riorganizzazioni interne, o a situazioni di crisi, come quella dovuta all'emergenza sanitaria. L'Agenzia ha negli anni sperimentato innovative forme di ascolto, mediante ad esempio *survey* o *focus group*, o caselle di posta dedicate, in modo da attivare nuovi canali di comunicazione *bottom up* col personale, per recepirne opinioni, sensazioni e proposte. Sono stati attivati, in più contesti regionali, sportelli di ascolto psicologico in grado di fornire supporto psicologico al personale. Per il triennio 2022-2024, l'Agenzia proseguirà lungo il solco tracciato negli anni precedenti, con iniziative volte ad accrescere la motivazione al lavoro e a favorire la migliore espressione del potenziale delle persone, anche con azioni rivolte ai neoassunti o a specifiche figure/famiglie professionali. Proseguirà inoltre l'attività degli sportelli di ascolto, gestiti da psicologi presenti in Agenzia. Nel triennio le esperienze in corso saranno monitorate al fine di conoscere le problematiche portate dal personale e saranno sperimentate forme di collaborazione interregionale, per garantire il supporto di tali sportelli anche al personale delle regioni nelle quali tali specifiche professionalità sono assenti. Saranno quindi standardizzati gli obiettivi degli sportelli e le tematiche che sarà possibile sottoporre loro, al fine di definirne compiutamente il perimetro

di intervento, evitando sovrapposizioni con altri organismi o ruoli presenti in Agenzia (es. Consigliere/i di fiducia, CUG).

- *Realizzare il "Progetto identità e valori organizzativi"*: nel 2020 l'Agenzia ha avviato il "Progetto identità e valori organizzativi" al fine di ridefinire l'identità e consolidare il senso di appartenenza del proprio personale. Il punto di partenza sono stati i 35 focus group online organizzati tra aprile e maggio 2021, ai quali hanno preso parte 210 dipendenti provenienti da tutto il territorio nazionale, suddivisi in base alla tipologia di lavoro svolto (servizi fiscali, gestione risorse, servizi immobiliari, gestione controlli, consulenza e contenzioso). L'indagine ha coinvolto anche il personale che ricopre posizioni organizzative di responsabilità e i dipendenti delle strutture centrali. I/le partecipanti hanno manifestato un grande interesse per la tematica dei valori organizzativi e un forte desiderio di aderire a iniziative che coinvolgano il personale, riconoscendo l'importanza di poter essere ascoltati e di poter esprimere la propria opinione su alcuni aspetti potenzialmente migliorabili, forti di un punto di vista privilegiato e di una conoscenza diretta delle attività svolte. Obiettivo della seconda fase del progetto è comprendere da dove nascono le percezioni del personale dell'Agenzia, anche e soprattutto quelle critiche, e cosa si possa fare, laddove necessario, per invertire la rotta, provando a tracciare delle possibili linee d'azione in risposta alle problematiche emerse, ma anche supportando quanto viene vissuto in maniera positiva. Il biennio 2022-2023 sarà pertanto incentrato sull'adozione delle iniziative per la promozione e l'implementazione del sistema di valori organizzativi, in risposta ai temi più "critici" e prioritari rispetto al contesto organizzativo, e sul monitoraggio delle stesse.
- *Realizzare interventi in-formativi sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo*: le relazioni che si sviluppano nei contesti organizzativi, come in ogni altro ambito sociale, sono caratterizzate da fisiologiche criticità connesse alle dinamiche interpersonali e professionali che si attivano tra le persone. Lavorare su queste dinamiche si rivela strategico per una amministrazione, perché da un lato consente di prevenire possibili situazioni di disagio, dall'altro favorisce lo sviluppo di una cultura organizzativa basata sulla gestione in chiave positiva dei conflitti e sulla valorizzazione delle differenze. Per il triennio 2022-2024 l'Agenzia conferma l'impegno a realizzare iniziative di formazione per migliorare i rapporti di lavoro, prevenire e contrastare i conflitti interni, promuovere le pari opportunità e l'adozione di comportamenti ispirati al rispetto e alla collaborazione, nonché per accrescere la motivazione e il benessere organizzativo e, con esso, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.
- *Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie*: La violenza di genere è un fenomeno trasversale, che si manifesta in ogni contesto, sociale, lavorativo, domestico e che non accenna a diminuire, nonostante gli interventi che si sono susseguiti nel tempo, anche sul piano normativo. La Convenzione 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro approvata dall'OIL, Organizzazione Internazionale del lavoro, chiarisce che *"la violenza e le molestie nel mondo del lavoro possono costituire un abuso o una violazione dei diritti umani, e che la violenza e le molestie rappresentano una minaccia alle pari opportunità e che sono inaccettabili e incompatibili con il lavoro"*

dignitoso", "le molestie e la violenza di genere colpiscono sproporzionatamente donne e ragazze" e "un approccio inclusivo, integrato e in una prospettiva di genere, che intervenga sulle cause all'origine e sui fattori di rischio, ivi compresi stereotipi di genere, forme di discriminazione multiple e interconnesse e squilibri nei rapporti di potere dovuti al genere, si rivela essenziale per porre fine alla violenza e alle molestie nel mondo del lavoro". L'Agenzia, consapevole dell'importanza di sollecitare una riflessione sul tema anche al proprio interno, è fortemente impegnata su questo fronte e promuove azioni volte a favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire e rimuovere ogni forma di violenza o di molestia sulle donne e sugli uomini. Ne è un esempio il nuovo Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone, adottato nel mese di marzo 2021. Per il triennio 2022-2024 l'impegno è quello di proseguire, con il supporto del Comitato Unico di Garanzia e la collaborazione di tutte le strutture interne, le iniziative finalizzate alla diffusione di valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone e per promuovere il numero unico nazionale dei centri antiviolenza, intensificando l'azione di sensibilizzazione alla tutela dei diritti delle persone e allo sviluppo di una coscienza individuale e collettiva attenta a contrastare ogni fenomeno di abuso e prevaricazione.

- *Promuovere iniziative di prevenzione:* per salvaguardare la salute dei propri dipendenti, l'Agenzia si fa promotrice di iniziative di prevenzione mirate, anche periodiche, sia a livello centrale che locale, attivando convenzioni con enti e presidi medico-sanitari, realizzando campagne di sensibilizzazione a un corretto e sano stile di vita, con particolare riferimento al tema dell'invecchiamento attivo della popolazione lavorativa (attraverso convegni, opuscoli, seminari) e promuovendo iniziative di prevenzione e screening medici.
- *Accrescere le dotazioni di defibrillatori negli uffici dell'Agenzia:* ogni anno in Italia muoiono circa 60.000 persone per arresto cardiocircolatorio, spesso improvviso. Molte delle vittime muoiono prima di raggiungere un ospedale. L'utilizzo tempestivo di un defibrillatore entro i primi minuti dalla manifestazione di arresto cardiaco aumenta significativamente il tasso di sopravvivenza. È evidente l'utilità che deriva, sia per i colleghi che per gli utenti che si recano negli uffici, dall'aver a disposizione nei locali dell'Agenzia un defibrillatore semiautomatico esterno, il quale consente anche a personale non sanitario di intervenire in situazioni di emergenza. Da diversi anni l'Agenzia ha previsto l'acquisto e la predisposizione di defibrillatori semiautomatici nelle sedi con più dipendenti o con maggiore afflusso di utenza e l'effettuazione di corsi di primo soccorso: proseguirà dunque per il 2022 l'impegno ad accrescere le dotazioni esistenti.

A. Benessere organizzativo, salute e sicurezza						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2022	2023	2024
Effettuare la valutazione del rischio sulla salute e sulla sicurezza tenendo conto dei rischi connessi alle differenze di genere, di età e alle disabilità	<ul style="list-style-type: none"> migliorare il monitoraggio e la raccolta di dati/informazioni sulla salute e sicurezza in ottica di genere, età e disabilità, favorendo il riconoscimento e la comprensione dei problemi e dei rischi che affrontano, anche in modo diverso, le donne e gli uomini sul posto di lavoro; intervenire in modo mirato per eliminare eventuali fattori di vulnerabilità di gruppi di persone e fattori di esposizione ai rischi, non evidenti attraverso una analisi di tipo neutro; favorire l'adozione di politiche mirate a un miglior equilibrio tra tempi e carichi nella vita privata e lavorativa 	Direzione centrale Logistica e Approvvigionamenti Direzioni regionali, Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	numero dei Documenti di Valutazione dei Rischi aggiornati in conformità	100%	-	-
Promuovere iniziative di ascolto del personale	<ul style="list-style-type: none"> creare un clima lavorativo favorevole alla migliore espressione del potenziale delle persone, con azioni rivolte a specifiche figure/famiglie professionali e alle/ai neo-assunti; offrire un sostegno mirato alla gestione emotiva del cambiamento di stile di vita delle dipendenti e dei dipendenti vissuto di recente, favorendo lo sviluppo di capacità di flessibilità e duttilità, in relazione alle diverse modalità di prestazione lavorativa che lo scenario organizzativo e contrattuale propone (agile e in presenza); supportare il personale che si trova in situazioni di disagio 	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali	Iniziativa effettuate o progetti realizzati a livello centrale, regionale e interregionale	<ul style="list-style-type: none"> sportelli di supporto psicologico/ascolto attivati a livello nazionale/regionale/interregionale iniziative di ascolto organizzativo per i neo-assunti iniziative di ascolto specifiche per famiglie professionali (es. neo-incaricati) 	<ul style="list-style-type: none"> survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali) sportelli di supporto psicologico/ascolto attivati a livello nazionale/regionale/interregionale 	<ul style="list-style-type: none"> survey o altre iniziative di ascolto anche dedicate a particolari categorie di lavoratrici o lavoratori (neoassunti/particolari famiglie professionali) sportelli di supporto psicologico/ascolto attivati a livello nazionale/regionale/interregionale
Realizzare il "Progetto identità e valori organizzativi"	<ul style="list-style-type: none"> Comprendere l'evoluzione dei valori dell'Organizzazione nel suo complesso Ridefinire l'identità dell'Amministrazione; Consolidare il senso di appartenenza del personale. 	Divisione Risorse Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	Progetti e attività realizzate a livello centrale, regionale e interregionale	Ideazione e realizzazione delle iniziative connesse agli esiti del "Progetto identità e i valori organizzativi"	Monitoraggio delle iniziative avviate ed eventuale implementazione delle linee di attività	-
Realizzare interventi in-formativi sul tema della mediazione dei conflitti, della valorizzazione delle differenze e del benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> migliorare i rapporti di lavoro improntandoli al rispetto delle persone; prevenire situazioni di conflitto e/o disagio nel contesto lavorativo 	Comitato Unico di Garanzia, Direzione centrale Risorse umane, Divisione Risorse; Direzioni centrali, Direzioni regionali	<ul style="list-style-type: none"> moduli formativi articoli, manuali e altri interventi di sensibilizzazione 	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie	<ul style="list-style-type: none"> diffondere valori ispirati al rispetto e alla tutela dei diritti delle persone; favorire cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per prevenire ogni forma di violenza o di molestia sulle donne e sugli uomini 	Comitato Unico di Garanzia, Consigliere/i di fiducia, Divisione Risorse; Direzioni centrali, Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> iniziative informative; interventi/ convegni/seminari; articoli 	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Promuovere iniziative di prevenzione	<ul style="list-style-type: none"> salvaguardare lo stato di salute del personale; promuovere l'adozione di stili di vita e di alimentazione corretti, anche con particolare attenzione al tema dell'invecchiamento attivo della popolazione lavorativa; sviluppare il senso di appartenenza a una amministrazione attenta alla salute del proprio personale 	Direzioni centrali, Direzioni regionali, Direzioni provinciali e altri Uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> iniziative o documenti informativi realizzati; convenzioni; iniziative realizzate in tema di screening medici 	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Accrescere le dotazioni di defibrillatori negli uffici dell'Agenzia	<ul style="list-style-type: none"> diffondere e facilitare l'utilizzo dei defibrillatori semiautomatici nelle sedi dell'Agenzia con più dipendenti e con maggiore afflusso di utenza; effettuare corsi di primo soccorso che insegnino il corretto uso di tali apparecchi, a tutela della salute dei dipendenti e degli utenti 	Direzione centrale Logistica e Approvvigionamenti Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali e Direzioni Provinciali	<ul style="list-style-type: none"> analisi dotazioni esistenti e fabbisogni; numero defibrillatori semiautomatici acquistati; numero operatori interni formati ex novo; numero operatori interni già formati per i quali si è proceduto all'aggiornamento formativo (ogni 24 mesi) 	implementazione delle dotazioni; formazione del personale	-	-

Area codice di condotta e consiglieri di fiducia

- *Diffondere il nuovo "Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della dignità delle persone"*: Il 30 marzo 2021 l'Agenzia delle Entrate ha adottato, su proposta del Comitato Unico di Garanzia, il nuovo Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone, che costituisce un aggiornamento di quello adottato nel 2014 al fine di tener conto dell'evoluzione della normativa e della giurisprudenza sui temi di riferimento, dell'esperienza maturata e delle migliori prassi in materia. Il Codice enfatizza altresì il ruolo attivo e propulsivo del Comitato Unico di Garanzia nell'ambito della tutela contro le discriminazioni, le molestie e le violenze, così come delineato e rafforzato dalla Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, con particolare riferimento alla tutela da possibili ritorsioni dei colleghi e delle colleghe che segnalano potenziali situazioni di discriminazione o molestia. Nel biennio 2022-2023 l'Agenzia, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia, delle Direzioni Regionali e dei Consiglieri di fiducia, prosegue nella diffusione del nuovo Codice di condotta tramite campagne in-formative e di sensibilizzazione, anche al fine di promuovere l'adozione di decisioni e comportamenti ispirati ai principi di equità, rispetto, pari opportunità, mutua collaborazione e correttezza.
- *Individuare le/i nuovi Consigliere/i di fiducia, a seguito della scadenza dei precedenti incarichi*: il Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie sessuali, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela dell'integrità e della dignità delle persone adottato dall'Agenzia ha previsto l'individuazione di Consigliere o Consiglieri di fiducia quali soggetti esperti deputati all'ascolto, alla gestione e all'assistenza nelle situazioni critiche segnalate, nell'ambito dell'azione di prevenzione e contrasto individuata dal Codice stesso. Nel 2015 sono stati individuati i primi titolari di questo incarico, scelti tra persone con elevate competenze e attitudini per lo svolgimento del delicato ruolo loro affidato, che hanno operato costituendosi in rete. L'esperienza maturata è stata finora positiva. Essendo scaduto il loro mandato, le Consigliere e i Consiglieri stanno oggi proseguendo le loro attività in regime di prorogatio: è dunque necessario provvedere alla loro sostituzione. Intervenuta la nomina, saranno avviate, in collaborazione con le Direzioni Regionali, campagne di comunicazione per far conoscere al personale i nuovi Consiglieri e Consigliere di fiducia.

B. CODICE DI CONDOTTA E CONSIGLIERI DI FIDUCIA						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2022	2023	2024
Diffondere il nuovo "Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela della dignità delle persone"	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere l'informazione sulle norme in tema di molestia, molestia sessuale, di mobbing e di discriminazione sul luogo di lavoro; Favorire la conoscenza della normativa vigente a tutela della parità e delle pari opportunità e del contrasto alle discriminazioni; Facilitare lo svolgimento del ruolo dei Consiglieri di fiducia; Promuovere la diffusione dei valori di solidarietà, rispetto e collaborazione portati dal Codice 	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Comitato Unico di Garanzia Consigliere/i di fiducia	<ul style="list-style-type: none"> convegni / seminari / incontri focus group moduli formativi articoli/ interviste circolari 	Prosecurazione della campagna informativa e di sensibilizzazione	prosecuzione della campagna informativa e di sensibilizzazione	—
Selezionare il personale idoneo a ricoprire l'incarico di Consigliere/e di fiducia, previsto nel Codice di condotta, a seguito della scadenza dei precedenti incarichi	Individuare le figure in possesso delle competenze, delle attitudini e dei requisiti richiesti dal corretto svolgimento del ruolo al fine della prevenzione, dell'ascolto, della consulenza e della gestione delle situazioni critiche segnalate dal personale, nella sfera di azione indicata dal Codice di condotta	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Comitato Unico di Garanzia	individuazione e nomina delle/dei Consigliere/i di fiducia	svolgimento della procedura selettiva	—	—

Area pari opportunità, parità di genere, prevenzione e contrasto alle discriminazioni

- *Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali:* l'Agenzia riconosce la necessità di diffondere la cultura delle rilevazioni e delle indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età, anche per accrescere la consapevolezza sulla situazione di fatto dell'organizzazione rispetto alle pari opportunità e alla valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore nell'organizzazione. Ciò consente di rilevare, attraverso la lettura dei dati, eventuali gap di genere o disuguaglianze, di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive e di monitorare e valutare le politiche e misure intraprese. Promuove dunque la lettura e l'analisi delle risorse umane e delle diverse esigenze presenti nella comunità di lavoro, in modo da accrescere la capacità di rispondere coerentemente ad esse.
- *Facilitare l'inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento:* gestire la disabilità sul luogo di lavoro richiede di mettere in campo una pluralità di azioni che hanno come sfondo un profondo cambiamento. Va infatti abbandonata la prospettiva dell'inserimento delle persone con disabilità come mero obbligo normativo, per abbracciare la cultura dell'inclusione e della valorizzazione delle capacità di cui ogni individuo è portatore nell'organizzazione. Di fondamentale importanza è l'impegno a favorire la piena ed effettiva partecipazione delle persone con disabilità alla vita lavorativa su una base di uguaglianza. E ciò anche per coloro che hanno acquisito una disabilità in un momento successivo all'assunzione. La linea di azione è tracciata dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, che parla di pari opportunità, accessibilità, "accomodamenti ragionevoli", contrasto a discriminazioni, stereotipi e pregiudizi e, non ultimo, di riconoscimento del contributo delle persone con disabilità nell'ambiente lavorativo. In linea con tali principi, a ottobre 2020, l'Agenzia ha dato attuazione all'art. 39-ter nel decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il quale prevede che le amministrazioni pubbliche con più di duecento dipendenti nominino un Responsabile dei processi di inserimento, comunemente conosciuto come "disability manager". Questa figura è chiamata a gestire i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo delle persone disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato, a predisporre gli accorgimenti organizzativi necessari per facilitare l'integrazione al lavoro e propone le eventuali soluzioni tecnologiche da adottare a tal fine, a verificare l'attuazione del processo di inserimento, segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione. L'Agenzia ha ritenuto opportuno non concentrare in un unico soggetto le funzioni in questione, ma piuttosto individuare più Responsabili, designando in particolare, a livello centrale, il responsabile dell'ufficio preposto alla selezione del personale e, a livello regionale, i responsabili degli uffici preposti alla gestione delle risorse umane. Il 13 dicembre 2021 l'Agenzia ha pubblicato la guida "Disabilità. Iniziamo dalle parole", patrocinata dal Ministro per le disabilità e dedicata all'evoluzione del concetto di disabilità e del linguaggio utilizzato per parlarne. Per diffondere una visione diversa della disabilità, è infatti importante rifuggire da linguaggi che possono veicolare narrazioni

sminuenti o stereotipi stigmatizzanti e recuperare una semantica neutra, capace di ricondurre a ordinarietà tutte le caratteristiche umane. Alla pubblicazione, nel 2022 seguirà una campagna di informazione. Proseguiranno anche le attività di ricognizione e acquisizione degli ausili necessari per consentire al personale con disabilità lo svolgimento dell'attività lavorativa in modo efficiente e in totale sicurezza. Al fine di agevolarne lo svolgimento del ruolo, nel 2022 verrà progettato un corso di formazione sul disability management rivolto ai Responsabili dei processi di inserimento. Il corso dovrà sviluppare, anche attraverso l'analisi di casi concreti e buone pratiche, le competenze necessarie all'inserimento e alla gestione del personale in condizione di disabilità (pure se sopravvenuta in un momento successivo all'assunzione), alla predisposizione degli "accomodamenti ragionevoli" più appropriati ai casi concreti e al contrasto di stereotipi e pregiudizi che ruotano attorno alla disabilità. Nel biennio 2022-2023, attraverso i Responsabili dei processi di inserimento, la Rete dei referenti per le pari opportunità e il Comitato Unico di Garanzia, verranno individuate e condivise le migliori pratiche per l'inserimento, la formazione e in generale l'inclusione dei colleghi con disabilità. Nel corso del triennio 2022-2024, con l'obiettivo di sviluppare una virtuosa rete che agevoli lo svolgimento delle attività, saranno inoltre favorite sinergie e create occasioni di confronto tra i suddetti Responsabili, che si avvarranno - e a loro volta alimenteranno - una banca dati comune per la raccolta delle misure di accompagnamento (come percorsi in-formativi per garantire un inserimento lavorativo protetto, far acquisire le competenze e conoscenze tecniche di base e armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti) e gli "accomodamenti ragionevoli" posti in essere per favorire l'integrazione del personale con disabilità. Sempre nel triennio, l'Agenzia, anche con l'ausilio di tutti i soggetti coinvolti e del Comitato Unico di Garanzia, porrà in essere attività in-formative e di sensibilizzazione rivolte a tutto il personale, per diffondere la cultura dell'inclusione e del rispetto delle diversità presenti nel contesto organizzativo.

- *Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere:* in attuazione del Piano triennale di azioni positive 2020-2022, per rafforzare la parità di genere, contrastare gli stereotipi sessisti e i pregiudizi e dare visibilità alle donne che lavorano, anche nella PA, a dicembre 2020, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, è stata completata la redazione delle prime Linee guida per l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere dell'Agenzia delle Entrate. Alla pubblicazione delle Linee guida, ha fatto seguito una campagna in-formativa, con articoli e contenuti multimediali di sensibilizzazione rivolti a tutto il personale e l'erogazione di uno specifico corso in e-learning che proseguirà nel 2022, cui farà seguito un'analisi a campione dei documenti prodotti dall'Agenzia, per verificare l'acquisizione dei principi diffusi con la campagna di informazione e sensibilizzazione. L'Iniziativa si pone in linea con le indicazioni della Strategia Nazionale per la Parità di Genere del Dipartimento per le pari opportunità.
- *Promuovere la presenza sia di uomini sia di donne in panel e convegni:* panel, conferenze e simposi offrono l'opportunità di condividere informazioni, prospettive, competenze e approfondimenti e sono un'importante occasione di crescita professionale. Nonostante

oggi ci sia una vasta presenza di donne qualificate, formate e competenti pressoché in tutti i campi del sapere, non sempre convegni e panel vedono la presenza di donne tra i relatori. L'Agenzia riconosce che il pluralismo e l'inclusione sono valori fondamentali e che la diversità di prospettive ed esperienze aggiunge valore a ogni confronto. Rappresentare la prospettiva di un solo genere, però, non è solo un limite per la qualità del dibattito, ma finisce per perpetuare l'invisibilità delle donne nei ruoli e posizioni di leadership, rafforzando modelli maschilistici di potere e stereotipi. In linea con:

- L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che ha nella parità di genere uno degli obiettivi di sviluppo sostenibile;
- lo Strategic Engagement sulla Gender Equality per il triennio 2016-19 e la nuova Strategia per il quinquennio 2020-2025 dell'Unione Europea;
- la Strategia Nazionale per la Parità di Genere;

nella pianificazione di convegni, seminari, tavole rotonde, webinar, o altri eventi formativi e informativi interni, l'Agenzia si impegna affinché la selezione dei relatori/*panelist* avvenga garantendo la presenza di persone di entrambi i sessi, per quanto possibile in ragione delle competenze necessarie ai fini degli interventi previsti. Ciò al fine di creare le condizioni culturali per accrescere la presenza femminile nelle posizioni apicali e di direzione, promuovendo modelli positivi per la parità di genere e per la decostruzione degli stereotipi sessisti, nonché per offrire prospettive diversificate e perseguire la concreta uguaglianza di genere nella rappresentazione della conoscenza e del sapere.

C. PARI OPPORTUNITÀ, PARITÀ DI GENERE, PREVENZIONE E CONTRASTO ALLE DISCRIMINAZIONI

AZIONI	OBIETTIVI	SOGGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2022	2023	2024
Effettuare annualmente statistiche di genere e generazionali	Diffondere la cultura delle rilevazioni e indagini statistiche sul personale in ottica di genere e di età al fine di conoscere la situazione di fatto dell'organizzazione anche al fine di individuare gli ambiti di intervento prioritari per la progettazione di azioni positive	Comitato Unico di Garanzia Direzione Centrale Risorse Umane Direzioni Regionali	studi / analisi effettuati	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Facilitare l'inserimento dei colleghi assunti tra i lavoratori con disabilità, promuovere l'inclusione e rafforzare il ruolo dei Responsabili per l'inserimento	<ul style="list-style-type: none"> • Garantire un inserimento lavorativo protetto; • Valorizzare le competenze professionali acquisite dal personale con disabilità prima dell'ingresso in Agenzia; • Far acquisire le competenze e conoscenze tecniche di base; • Armonizzare il loro inserimento in gruppi di lavoro preesistenti; • Adottare modalità formative coerenti con le specifiche disabilità; • Formare i Responsabili per i processi di inserimento; • Implementare la Rete dei Responsabili per favorire sinergie e lo scambio di buone prassi; • Diffondere la cultura dell'inclusione 	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni Regionali Responsabili dei Processi per l'inserimento Comitato Unico di Garanzia	<ul style="list-style-type: none"> • iniziative o progetti realizzati; • dotazione di strumentazione specifica 	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione delle best-practice per l'inserimento e la formazione dei colleghi disabili anche nelle regioni nelle quali non siano ancora state messe in atto • Iniziative formative per i Responsabili dei processi di inserimento e implementazione della loro rete • Attività informative e di sensibilizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione delle best-practice per l'inserimento e la formazione dei colleghi disabili anche nelle regioni nelle quali non siano ancora state messe in atto. • Sviluppo della rete dei Responsabili dei processi di inserimento. • Attività in-formative e di sensibilizzazione rivolte a tutto il personale 	monitoraggio delle attività della Rete
Promuovere un linguaggio non discriminatorio e rispettoso delle differenze di genere	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizzare il personale all'adozione di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere e diffondere le Linee Guida adottate • Promuovere la cultura della parità e della valorizzazione delle differenze per una società più equa e inclusiva 	Divisione Risorse Direzione centrale Risorse umane Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici Comitato Unico di Garanzia	<ul style="list-style-type: none"> • articoli, studi, moduli formativi e altre iniziative di sensibilizzazione • convegni / incontri • controllo a campione dei testi da parte del Gruppo di Lavoro sulle Linee guida 	analisi a campione dei documenti prodotti dall'Agenzia all'esito della campagna di sensibilizzazione per verificare l'acquisizione dei principi diffusi	---	---
Promuovere la presenza sia di uomini sia di donne in panel e convegni	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere il pluralismo di vedute nell'ambito di panel, convegni, simposi o webinar • Rafforzare modelli di <i>leadership</i> paritetici 	Divisioni Direzione centrali Direzioni regionali Comitato Unico di Garanzia	<ul style="list-style-type: none"> • articoli e iniziative di sensibilizzazione • controllo a campione dei panel/webinar /simposi/ convegni per verificare la presenza di entrambi i generi tra i relatori 	iniziative di sensibilizzazione	Analisi a campione dei panel/webinar/simposi/ convegni realizzati a livello centrale e regionale per verificare la presenza di uomini e donne tra i relatori	---

Area conciliazione vita lavoro

- *Monitorare gli strumenti flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa e supportare il personale che lavora a distanza:* a partire dal 2020, per la gestione dell'emergenza sanitaria da Covid-19, l'Agenzia ha sperimentato diffusamente il lavoro agile. In un quadro ordinamentale ancora molto fluido e in divenire, l'impegno dell'Agenzia è oggi quello di continuare ad analizzare in maniera sistemica i dati dell'esperienza maturata e, al contempo, di studiare soluzioni in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme flessibili di lavoro alle quali si potrà accedere nei prossimi anni. Centrali per il supporto al personale nella delicata fase della pandemia sono state le varie iniziative di ascolto del personale e di comunicazione attuate (come ad esempio il sondaggio sul lavoro agile del 2020, gli sportelli di ascolto, i concorsi letterari, le pillole informative, ecc.). Nell'ambito della formazione del personale, nella consapevolezza che il successo del lavoro agile presuppone un significativo cambiamento culturale, è stato progettato un articolato percorso formativo pluriennale che ha tenuto conto anche dei risultati emersi dal questionario sull'esperienza in lavoro agile, che ha visto la partecipazione di circa 19.000 dipendenti. Anche per il futuro l'Agenzia si impegna a promuovere ogni altra utile iniziativa di supporto al personale, affinché siano assicurate le migliori condizioni per lo svolgimento delle attività in esito al nuovo scenario regolativo e organizzativo in via di definizione.
- *Promuovere il Progetto "PONTE" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi:* a partire dal 2008, alcune Direzioni Regionali dell'Agenzia hanno avviato, in collaborazione con gli allora Comitati Pari Opportunità regionali, progetti per supportare il personale assente dal lavoro per lunghi periodi (donne che si assentano dal servizio per maternità, uomini che richiedono il congedo di paternità, dipendenti assenti per malattia o aspettativa). Dal 2010 questi progetti sono stati inseriti nel Piano Nazionale di comunicazione interna, al fine di favorirne la diffusione in ambito nazionale e di indicare le linee di progetto per indirizzare l'attività delle Direzioni Regionali. Per valorizzare, ampliare e diffondere i progetti di accompagnamento regionali, nel 2021, l'Agenzia ha avviato il progetto nazionale "Ponte", in linea con le previsioni della Direttiva della Presidenza del Consiglio n. 2/2019, che ha ribadito che le pubbliche amministrazioni "*devono favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi, mediante il miglioramento dell'informazione fra amministrazione e lavoratori in congedo e la predisposizione di percorsi formativi che, attraverso orari e modalità flessibili, garantiscano la massima partecipazione di donne e uomini con carichi di cura*". Esso si basa su due pilastri:
 1. favorire la comunicazione tra amministrazione e lavoratrice/lavoratore assente tramite l'individuazione di una/un tutor, l'accesso alla casella di posta e al sito intranet, per facilitare l'aggiornamento sulle attività e le novità dell'ufficio e mantenere vivo il rapporto con i colleghi;
 2. predisporre, al rientro in sede, un piano personalizzato di reinserimento, nel quale prevedere misure di accompagnamento, sviluppo e altre facilitazioni anche in termini

di flessibilità, per mantenere e accrescere le competenze delle/dei dipendenti, tenendo conto delle nuove esigenze di vita intervenute.

A dicembre 2021 è stato predisposto e rilasciato un applicativo informatico dedicato, che permette di gestire più facilmente le richieste di adesione e le misure di accompagnamento previste anche tramite *gently reminder*, nonché di monitorarne lo stato di avanzamento. Nel 2022 proseguirà la campagna informativa per la diffusione del progetto e verrà realizzato il primo monitoraggio delle adesioni intervenute.

- *Favorire l'adozione dell'orario flessibile individuale per i lavoratori con particolari esigenze personali e familiari*: l'orario flessibile individuale è uno strumento importante di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, oltre a essere un buon indicatore del benessere lavorativo all'interno di un'organizzazione. Per la gestione dell'emergenza sanitaria, l'ampliamento delle fasce orarie di ingresso e di uscita dalla sede di lavoro è stato fortemente promosso, anche tramite previsioni normative specifiche, al fine di favorire accessi scaglionati nei luoghi di lavoro e di decongestionare i mezzi pubblici. L'Agenzia ha recepito pienamente tale spinta regolamentare, prevedendo diverse e più ampie fasce di flessibilità in ciascun ufficio, per assecondare al meglio la conciliazione delle necessità personali e familiari con lo svolgimento della prestazione in questo particolare periodo. In continuità con il Piano triennale di azioni positive 2021-2023 e compatibilmente con le esigenze di servizio, l'Agenzia si impegna a mantenere la più ampia flessibilità collettiva, già adottata in esito alla gestione della pandemia, e a promuovere l'orario flessibile individuale in caso di situazioni personali e socio-familiari che siano meritevoli di tutela.

D. CONCILIAZIONE VITA LAVORO						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2022	2023	2024
Monitorare gli strumenti flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa e supportare il personale che lavora a distanza	<ul style="list-style-type: none"> Acquisire dati organici e comparabili sullo svolgimento delle attività con le diverse modalità flessibili; Valutare l'impatto e le potenzialità di sviluppo delle diverse modalità flessibili di lavoro; Supportare il personale per il più corretto e sereno svolgimento dell'attività lavorativa nelle diverse forme flessibili; Realizzare iniziative formative che rafforzino relazioni professionali fondate sulla fiducia e sul lavoro in autonomia 	Divisione Risorse Direzione Centrale Risorse umane Direzioni Regionali	<ul style="list-style-type: none"> studi e analisi effettuati iniziative di supporto al personale attività formative e informative 	<ul style="list-style-type: none"> raccolta e analisi dei dati relativi al periodo emergenziale per individuare aspetti positivi e critici dell'esperienza di lavoro agile promozione di azioni formative da rivolgere al personale che utilizza le diverse forme di lavoro flessibile, relativamente alla sicurezza della postazione di lavoro, alla comunicazione interna ed al lavoro in autonomia, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> prosecuzione dell'analisi dei dati relativi alle diverse forme di lavoro flessibile utilizzate in Agenzia, con particolare riguardo a quanto sarà previsto nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO); promozione di ulteriori azioni formative per il personale che utilizza le diverse forme di lavoro flessibile; 	prosecuzione dell'analisi dei dati relativi alle diverse forme di lavoro flessibile utilizzate in Agenzia
Promuovere il Progetto "PONTE" per supportare il personale assente dal servizio per lunghi periodi	<ul style="list-style-type: none"> Favorire il reinserimento e la ripresa dell'attività lavorativa delle lavoratrici e dei lavoratori assenti dal servizio per lunghi periodi, in quanto colpiti da malattie o infortuni gravi, o a seguito di congedo di maternità, paternità, parentale o per l'assistenza a disabili gravi; Minimizzare la possibile insorgenza di condizioni di stress lavoro-correlato del personale che rientra in servizio dopo lunghe assenze; Uniformare le prassi organizzative di sostegno al personale assente per lungo periodo; Fornire strumenti per favorire l'aggiornamento e promuovere relazioni positive per accrescere il benessere e il senso di appartenenza all'organizzazione 	Divisione Risorse Direzioni Centrali Direzioni Regionali Direzioni Provinciali e altri uffici periferici	<ul style="list-style-type: none"> articoli e altre iniziative per la diffusione del progetto numero di persone aderenti 	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Favorire l'adozione dell'orario flessibile individuale per i lavoratori con particolari esigenze personali e familiari	Favorire l'adozione dell'orario flessibile individuale, in via ulteriore alla flessibilità adottata presso ciascuna struttura per il contrasto alla diffusione del Covid-19, per i lavoratori con particolari esigenze personali e familiari	Direzione centrale Risorse umane Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali e altri uffici periferici	numero degli orari flessibili individuali concessi in via ulteriore alla flessibilità oraria già adottata, presso ciascuna struttura, per il contrasto alla diffusione del Covid-19	monitoraggio degli orari flessibili individuali concessi per particolari esigenze personali e familiari in via ulteriore rispetto alla flessibilità prevista per il contrasto al Covid-19	incremento degli orari flessibili individuali	monitoraggio delle persone coinvolte negli orari flessibili individuali e delle richieste pervenute

Area promozione del ruolo del Comitato Unico di Garanzia

- *Promuovere il ruolo del Comitato Unico di Garanzia:* proseguiranno nel triennio 2022-2024 le attività volte a promuovere la partecipazione interna alle iniziative del Comitato Unico di Garanzia e a favorire sinergie tra il Comitato e le strutture dell'Agenzia sui temi di competenza dell'Organismo. Al fine di far conoscere l'attività del Comitato, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, e di diffondere il sistema di valori di cui l'Organismo è promotore, verranno aggiornate e ottimizzate costantemente le sezioni dedicate al Comitato Unico di Garanzia nei siti intranet e internet di Agenzia. Sarà altresì valorizzata la partecipazione del Comitato Unico di Garanzia alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia, e la collaborazione con altri interlocutori esterni, come la Consigliera Nazionale di Parità.

E. PROMOZIONE DEL RUOLO DEL CUG						
AZIONI	OBIETTIVI	SOGETTI COINVOLTI	INDICATORI	TARGET		
				2022	2023	2024
Promuovere la partecipazione alle iniziative del CUG e favorire sinergie tra il Comitato e le strutture interne	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzare il ruolo del CUG; • favorire sinergie tra il CUG e le strutture dell'Agenzia; • contribuire alla diffusione dei valori di cui il CUG è portatore 	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Direzioni Centrali Direzioni Regionali	<ul style="list-style-type: none"> • iniziative di promozione dell'attività del CUG • realizzazione condivisa di incontri, seminari o altre iniziative nei temi di competenza dell'organismo 	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Aggiornare e ottimizzare la sezione dedicata al CUG nei siti <i>internet</i> e <i>intranet</i> dell'Agenzia	<ul style="list-style-type: none"> • Diffondere la cultura di genere; • valorizzare le migliori pratiche e le iniziative in materia di benessere organizzativo, contrasto alle violenze sui luoghi di lavoro, di promozione delle pari opportunità, di valorizzazione delle differenze, di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, di tutela della salute o comunque orientate a incrementare il benessere di chi lavora 	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse Ufficio Comunicazione e stampa Direzioni regionali	aggiornamento dei siti <i>internet</i> e <i>intranet</i> nazionali e dei siti <i>intranet</i> regionali	ogni anno	ogni anno	ogni anno
Valorizzare la partecipazione del CUG alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia e la collaborazione del Comitato con altri interlocutori esterni, come la Consigliera Nazionale di Parità	Rafforzare il ruolo del CUG nel promuovere la salute organizzativa, favorendo collaborazioni del Comitato con organismi esterni per uno scambio di idee, competenze e buone prassi e la realizzazione di iniziative comuni	Comitato Unico di Garanzia Divisione Risorse	<ul style="list-style-type: none"> • partecipazione di componenti del CUG alle riunioni e alle attività della Rete nazionale dei CUG; • diffusione delle iniziative promosse dalla rete tramite articoli o post sul sito <i>intranet</i>; • collaborazioni del CUG con la Consigliera Nazionale di Parità o altri soggetti nazionali deputati alla promozione delle pari opportunità 	ogni anno	ogni anno	ogni anno

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

In linea generale, l'attività dell'Agenzia delle Entrate, come rilevato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (d'ora in avanti ANAC) nell'aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione (Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018) *“si presta ad essere particolarmente esposta a pressioni indebite e a fenomeni corruttivi o di mala gestio 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”*.

La presente sottosezione del PIAO rappresenta lo strumento di **programmazione operativa** delle misure e delle attività volte al contrasto dei fenomeni corruttivi: fornisce una valutazione del livello di esposizione dell'Agenzia al rischio corruttivo e indica gli interventi organizzativi necessari a prevenirlo e mitigarlo.

L'Agenzia, nella programmazione triennale delle misure anticorruptive per il periodo 2022 – 2024, continua il percorso precedentemente intrapreso con l'obiettivo strategico di migliorare le misure generali e specifiche adottate per il trattamento dei rischi corruttivi.

In conformità al Piano Nazionale Anticorruzione 2019 di ANAC, il processo di gestione del rischio viene attuato secondo una logica di sequenzialità e ciclicità delle seguenti fasi (fig.1):

- analisi del contesto;
- valutazione del rischio;
- trattamento del rischio.

Alle predette fasi si affiancano l'attività di consultazione e comunicazione interna e la costante attività di monitoraggio che viene eseguita per mezzo dei soggetti, delle strutture e delle misure descritte nei successivi paragrafi.

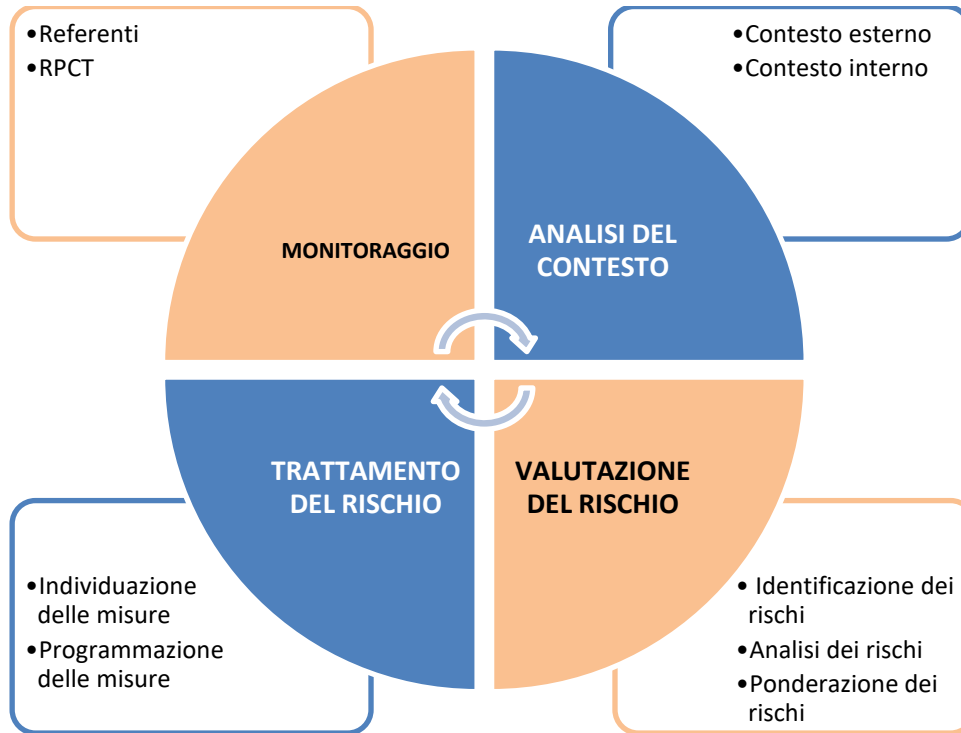


Figura 1 Processo di gestione del rischio

Il processo di gestione del rischio viene coordinato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), che si avvale del contributo attivo di ulteriori attori, i cui compiti vengono specificati nel presente Piano.

L'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) è stato attribuito, a far data dal 22 maggio 2021, al dott. Stefano Veraldi, con provvedimento n. 5012 del 20 maggio 2021, a seguito del parere favorevole del Comitato di Gestione espresso in data 17 maggio 2021. Dal 22 maggio 2021, il dott. Veraldi riveste anche la carica di Direttore Centrale Audit, tenuto conto che le prerogative attinenti alla funzione di RPCT ben si conciliano con i principi di autonomia, garanzia e indipendenza e con l'attività di contrasto ai fenomeni corruttivi perseguiti dalla Direzione Centrale Audit.

Il RPCT è il soggetto titolare, in via esclusiva, del potere di predisposizione e di proposta del Piano anticorruzione all'organo di indirizzo. I compiti, i poteri e le responsabilità del RPCT sono indicati nell'allegato 3 al PNA 2019 di ANAC e sono qui integralmente richiamati.

Per lo svolgimento di tali attività, il RPCT si avvale dell'Ufficio di Supporto, delle altre strutture della Direzione Centrale Audit, dei Referenti Anticorruzione e, più in generale, della collaborazione di tutte le Strutture e di tutte le dipendenti e i dipendenti dell'Agenzia, come previsto dall'art. 12 del Codice di comportamento.

In considerazione della complessità organizzativa dell'Agenzia delle Entrate, è stata individuata, ad ausilio del RPCT, la figura del "Referente", cui fa esplicito riferimento il Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

I Referenti sono individuati dal presente Piano nelle persone dei **Capi Divisione, Direttori Centrali e Regionali (Provinciali per Trento e Bolzano)**. Il ruolo dei referenti è fondamentale per un efficace svolgimento dei compiti del RPCT. Tali figure oltre al compito di coadiuvare il Responsabile nello sviluppo e nell'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione¹⁵, svolgono una costante attività informativa nei confronti del RPCT, affinché questi abbia elementi e riscontri per la formazione e il monitoraggio del Piano anticorruzione e sull'attuazione delle misure.

Per quanto concerne i seguenti Uffici, tenuto conto della delocalizzazione territoriale degli stessi e/o della presenza di competenze di coordinamento condivise tra più Uffici, si ritiene utile specificare i rispettivi Referenti anticorruzione:

- Centro Operativo di Pescara: Capo Divisione contribuenti;
- Centro Operativo di Cagliari: Direttore Regionale della Sardegna;¹⁶
- Centro Operativo di Venezia: Direttore Regionale del Veneto;¹⁷
- Sezioni assistenza multicanale: Direttore Regionale territorialmente competente;¹⁸
- Sezioni Territoriali del Settore contrasto illeciti: Capo Divisione contribuenti.

Con nota n. 107849RU del 08/06/2017, i Direttori Centrali e Regionali sono stati invitati a nominare almeno un collaboratore, il quale supporta direttamente il Referente anticorruzione per l'esercizio delle funzioni di competenza. La rete dei collaboratori favorisce un più continuo ed efficace collegamento tra Responsabile e Referenti anticorruzione.

E' necessario precisare che, in linea con quanto sostenuto sia da ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019 che dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione Pubblica (Circolare n. 1 del 25 gennaio 2013), il fenomeno della corruzione, fronteggiato dal presente Piano, deve essere inteso in senso lato, come rappresentativo di tutte le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, si realizzi un malfunzionamento dell'Amministrazione a causa dell'utilizzo a fini privati delle funzioni attribuite ad un soggetto pubblico. In tale ottica, il Piano identifica anche misure organizzative volte a contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali.

¹⁵ L'art. 16 del D.Lgs. n. 165/2001 individua, tra l'altro, compiti e poteri per la prevenzione della corruzione, stabilendo che i dirigenti generali:

- 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 di corruzione, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

¹⁶ Cfr. paragrafo 4.2 dell'Allegato A all'atto organizzativo Prot. n. 186053 del 7/8/18;

¹⁷ Cfr. paragrafo 3.2 dell'Allegato A all'atto organizzativo Prot. n. 186053 del 7/8/18;

¹⁸ Cfr. paragrafo 2.2 – 3.2 – 4.2 dell'Allegato A all'atto organizzativo Prot. n. 186053 del 7/8/18;

A tal proposito è stata attuata una forte integrazione con gli aspetti legati alla performance, prevedendo specifici obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza; nella stesura della presente sottosezione è stata coinvolta anche la dirigenza di vertice (Capi Divisione, Direttori Centrali), chiamata ad individuare eventuali nuove misure di prevenzione della corruzione che incidano trasversalmente sulle strutture coordinate o che migliorino/rafforzino quelle esistenti¹⁹. Il RPCT ha pertanto coinvolto i Capi Divisione e i Direttori Centrali, invitandoli a presentare le proprie proposte; quanto pervenuto, previa analisi del RPCT, è stato integrato nel presente Piano.

2.3.1. ANALISI DEL CONTESTO

La prima fase del processo di gestione del rischio è relativa all'analisi del contesto esterno ed interno all'Agenzia, durante la quale vengono acquisite le informazioni necessarie ad indentificare il rischio corruttivo in relazione rispettivamente alle caratteristiche dell'ambiente e alla propria organizzazione.

2.3.1.1. Il contesto esterno

La presente analisi viene condotta sulla base delle indicazioni metodologiche fornite da ANAC nel PNA 2019, al fine di individuare le aree territoriali maggiormente esposte al rischio corruttivo.

Le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio, in cui l'Agenzia opera, possono infatti favorire i fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, condizionare la valutazione del rischio corruttivo e il monitoraggio dell'efficacia delle misure di prevenzione. L'analisi che segue rappresenta l'elaborazione dei dati e degli elementi acquisiti al fine di ottenere una mappatura utile a valutare eventuali priorità di intervento.

Tenuto conto dell'estensione a livello nazionale dell'attività svolta dall'Agenzia, si è ritenuto far riferimento, in primo luogo, all'indice di percezione della corruzione (CPI) pubblicato annualmente da Transparency International²⁰.

Il predetto indice deve tuttavia essere valutato con cautela per quanto concerne il potere informativo, senza incorrere nell'errore di considerarlo espressione del livello di corruzione effettiva; inoltre, riferendosi all'intero Paese, non fornisce indicazioni in relazione alle diverse aree territoriali. Pertanto, al fine di diversificare il rischio corruttivo sul territorio nazionale sono stati presi in considerazione i seguenti ulteriori dati:

¹⁹ L'articolo 1, comma 9, lett. a) della legge n. 190/2012 prevede che il Piano individui le misure di contrasto, anche raccogliendo le proposte dei dirigenti, elaborate nell'esercizio delle competenze previste dall'articolo 16, comma 1, lettera a-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165.

²⁰ Transparency International è un'associazione impegnata a contrastare la corruzione e a promuovere la trasparenza in tutto il mondo dal 1993 e in Italia dal 1996. Collabora con l'Autorità Nazionale Anticorruzione in virtù del protocollo stipulato in data 15 ottobre 2019. I dati sono reperibili sul sito dell'associazione. L'Indice di percezione della corruzione si basa su 13 sondaggi e valutazioni di esperti sulla corruzione nel settore pubblico, ognuno dei quali assegna un punteggio da 0 (altamente corrotto) a 100 (per niente corrotto). Dal 2012 (anno di introduzione della Legge n. 190) solo 20 Paesi hanno visto migliorare in maniera significativa il loro punteggio. Tra questi vi è l'Italia che, con uno degli incrementi maggiori (+14 punti), si colloca nel 2021 al 42° posto sui 180 Paesi presi in considerazione.

- conclusioni elaborate dall'Istat a seguito dell'indagine condotta sulle famiglie italiane nel 2016 e relativa al coinvolgimento diretto in eventi corruttivi quali richieste di denaro, favori, regali o altro in cambio di servizi o agevolazioni;²¹
- casi di corruzione rilevati dai media e mappati da Transparency International Italia dal 1/01/2019 al 30/04/2021²²;
- indice sintetico della pericolosità sociale elaborato dall'Agenzia delle Entrate per la definizione dei cluster cui appartengono le proprie strutture territoriali;²³
- casi di corruzione per Regione rilevati nel rapporto dell'ANAC "La corruzione in Italia 2016-2019"²⁴.

L'analisi delle categorie di dati sopra indicati, consente di individuare aree territoriali del Paese che, più di altre, presentano caratteristiche strutturali che espongono gli Uffici dell'Agenzia ad un potenziale maggiore rischio. I risultati dell'analisi²⁵, rappresentati nella *fig. 2* e coordinati con la successiva analisi di contesto interno, permettono di programmare alcuni degli interventi di prevenzione, descritti nei successivi paragrafi, in modo prioritario sugli Uffici situati nelle aree maggiormente a rischio.

²¹ La predetta indagine, dal titolo "Corruzione in Italia: il punto di vista delle famiglie", pubblicata il 12 ottobre 2017, ha fatto emergere che il 7,9% delle famiglie è stato coinvolto in almeno un evento corruttivo nel corso della propria vita. La situazione sul territorio appare notevolmente diversificata. L'indicatore complessivo di corruzione stimato varia tra il 17,9% del Lazio e il 2% della Provincia autonoma di Trento. Il report completo è reperibile al seguente link <https://www.istat.it/it/archivio/204379>.

²² L'indice è stato determinato rapportando i casi di corruzione alla popolazione regionale.

²³ L'indice è composto da n. 9 variabili estratte dalla banca dati dell'ISTAT e aggiornate all'ultimo dato disponibile che attualmente coincide con l'anno 2019: delitti contro la vita, omicidi colposi, furti, rapine, estorsioni e sequestri, truffe e altre frodi, delitti contro l'economia e la fede pubblica, delitti contro lo Stato, altre istituzioni sociali e ordine pubblico, contrabbando, attentati e associazioni, tutti gli altri delitti.

²⁴ Il report completo è reperibile al seguente link:

<https://www.anticorruzione.it/documents/91439/171948/La+%20corruzione+in+Italia+%282016+%E2%80%93+2019%29.+Numeri+%2C+luoghi+e+contropartite+del+malaffare.pdf/ebdc8649-4d93-4b87-ddbb-69bcc9ef5b07?t=1583922050043>

²⁵ Per ciascuna delle quattro tipologie di dati è stato ricavato un indice sintetico per ogni Regione. Il calcolo degli indici sintetici è stato ottenuto trasformando i valori delle serie numeriche delle variabili selezionate applicando la formula seguente, che consente di riportare l'indicatore sintetico (is) nell'intervallo 0 – 5.

$$is_{ij} = 5 * \frac{cl_{ij} - MIN_i(cl_{ij})}{MAX_i(cl_{ij}) - MIN_i(cl_{ij})}$$

dove *cl*, rappresenta il valore di riferimento; *MIN*, il valore minimo della serie; *MAX* il valore massimo della serie.

I quattro indici così ricavati, per ogni Regione, sono stati sommati determinando un indice sintetico complessivo all'interno dell'intervallo 0 – 20.

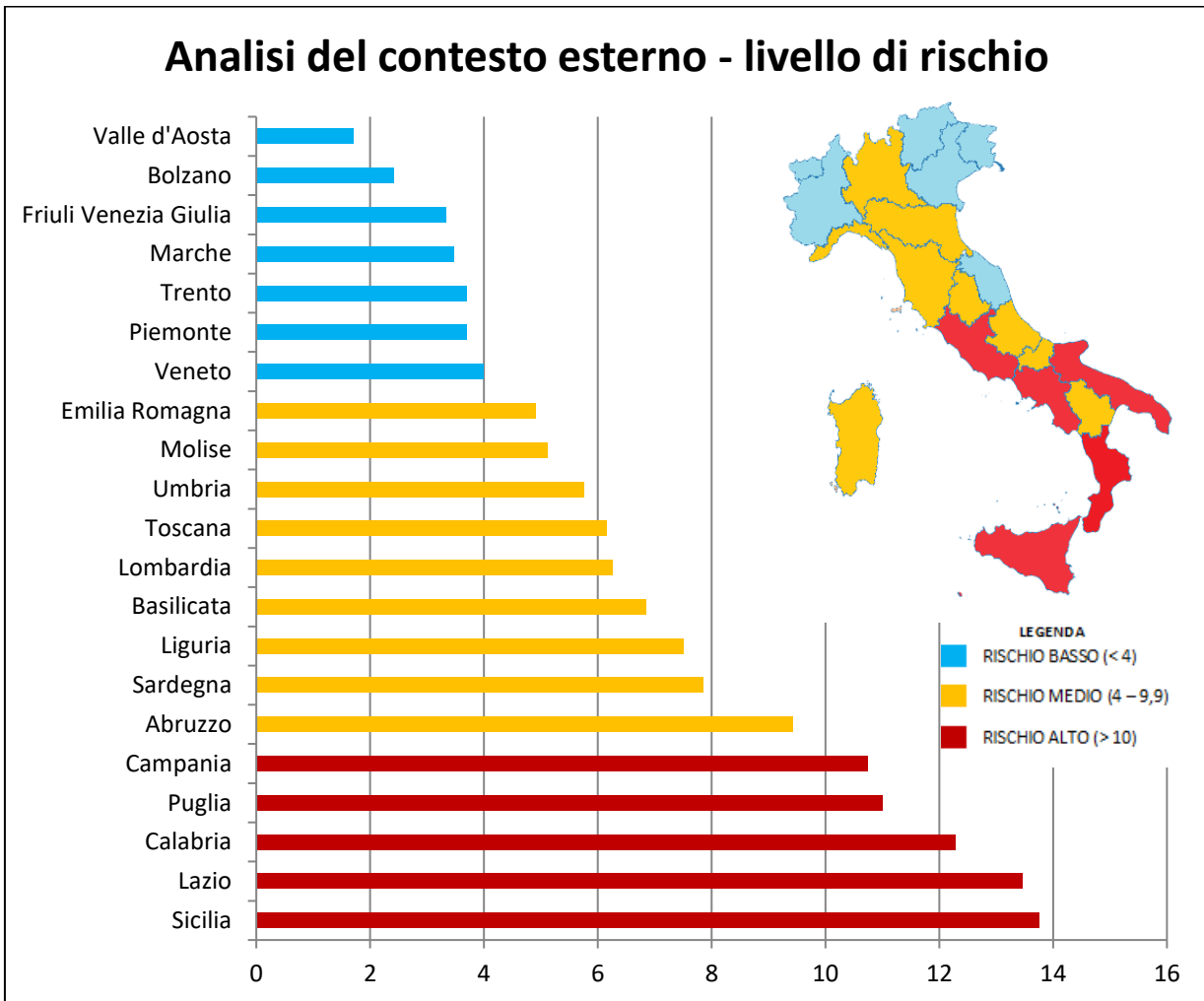


Figura 2 Definizione del rischio in relazione al contesto esterno

2.3.1.2. Il contesto interno

L'analisi di contesto interno ha l'obiettivo di esaminare gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione dei processi, partendo dal presupposto che l'analisi dell'intera attività svolta dalle strutture dell'Agenzia consente di individuare le aree oggetto di maggiore esposizione al rischio corruttivo.

I seguenti paragrafi descrivono, in modo sintetico, l'attività di analisi interna svolta dall'Agenzia e riconducibile alle seguenti fasi: analisi della struttura organizzativa e mappatura dei processi.

Struttura organizzativa

Premesso che gli aspetti organizzativi sono rappresentati nella successiva sezione 3 si evidenzia che, ai fini del contrasto dei fenomeni corruttivi, la numerosità delle unità organizzative, la distribuzione territoriale delle stesse a livello nazionale, nonché l'eterogeneità delle funzioni dei vari uffici è stata presa in considerazione nell'individuazione dei rischi di corruzione connessi alle attività svolte da ciascuna struttura.

L'attività di analisi dei rischi, descritta nei seguenti paragrafi, si pone infatti l'obiettivo di dotare ogni singola unità organizzativa di una specifica scheda di rischio, redatta in relazione alle attività concretamente svolte dagli uffici nonché al contesto in cui essi operano.

In coerenza con la *mission* dell'Agenzia, obiettivo primario delle strutture è quello di assicurare il miglioramento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari da parte del contribuente, attraverso la sempre maggiore semplificazione degli adempimenti e dei rapporti con i cittadini. La semplificazione e l'informatizzazione dei processi rappresenta in sé una misura generale di contrasto alla corruzione.

Una specifica e accurata attività di analisi di contesto interno è stata effettuata nel corso del 2018 dalla Direzione Centrale Audit e dalla Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione, in collaborazione con l'Università di Roma Tor Vergata.

L'iniziativa, condotta mediante la somministrazione di un questionario ai dipendenti dell'Agenzia, ha avuto lo scopo di rilevare la capacità degli stessi di individuare e affrontare le situazioni di conflitto di interessi, nonché di misurare il grado di consapevolezza del fenomeno all'interno dell'Agenzia. Inoltre, un gruppo di domande, è stato ideato con l'obiettivo di misurare il grado di identificazione del personale con l'Agenzia, il comportamento disinteressato nei confronti dell'organizzazione, il prestigio dell'Agenzia percepito, il rapporto tra contributi e ricompense e la tendenza dell'Agenzia a servire il bene comune.

Dall'analisi è emerso che il concetto di corruzione è essenzialmente percepito dal personale come riferibile essenzialmente al fenomeno della "tangente"; inoltre, uno dei principali presupposti del fenomeno corruttivo, ovvero il conflitto di interessi, non è risultato adeguatamente e omogeneamente compreso tra il personale dell'Agenzia.

Indagando poi mediante tecniche di regressione statistica, come possano influire le caratteristiche dei rispondenti e, in particolare, il genere, l'età, la regione di servizio (accorpate per aree geografiche: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro e Sud) e il titolo di studio, è stato possibile correlare gli esiti del questionario alla predetta analisi qualitativa, riscontrando elementi sia negativi che positivi in tema di prevenzione della corruzione.

In particolare, in tema di consapevolezza delle situazioni di conflitto di interesse, sono emersi aspetti più preoccupanti nelle risposte fornite dal personale appartenente alle fasce di età più elevata, rispetto a quelle delle nuove generazioni. Il dato è di particolare rilievo tenuto conto dell'età media del personale dell'Agenzia (52 anni) e del fatto che circa il 58 % si colloca nelle fasce di età superiori ai 51 anni.

Per quanto concerne invece il titolo di studio, dall'analisi delle risposte è emerso che il personale in possesso di un titolo di studio elevato si dimostra più informato sulle questioni relative al conflitto di interessi e alla corruzione. Tenuto quindi conto che, alla data della somministrazione del questionario, il 47% del personale dell'Agenzia possedeva un titolo di studio almeno pari alla laurea e che tale percentuale è destinata ad aumentare, considerata la tendenza ad assumere personale laureato a fronte di pensionamenti aventi ad oggetto personale con un titolo di studio anche

inferiore, si ritiene che questo aspetto possa rappresentare, in prospettiva futura, un trend positivo in termini di consapevolezza del rischio corruttivo.

Infine, per quanto concerne la Regione di appartenenza del personale, è emerso che l'atteggiamento nei confronti della corruzione non è omogeneo sul territorio nazionale. L'area del Nord Est appare più attenta alle problematiche connesse al conflitto di interessi, mentre l'area Sud risulta quella più critica.

Combinando questo rilievo con l'analisi effettuata nell'ambito del contesto esterno, emerge come alcuni Uffici siano più esposti al fenomeno corruttivo rispetto ad altri, sia perché localizzati in regioni che, per motivazioni esterne all'Agenzia, sono potenzialmente più esposte al rischio corruttivo, sia perché, anche internamente, è presente una minore consapevolezza delle situazioni di conflitto di interessi, spesso propedeutiche al realizzarsi di fenomeni corruttivi o più in generale di *mala gestio*.

Di tali conclusioni si terrà conto in sede di programmazione degli interventi di prevenzione dei rischi di corruzione, descritti nei paragrafi seguenti, nonché dei monitoraggi da parte del RPCT, anche tramite i propri Referenti, dell'efficace attuazione dei presidi anticorruzione.

Considerato il tempo trascorso e il ricambio di personale a seguito dei pensionamenti e delle nuove assunzioni è intenzione del RPCT procedere ad una nuova somministrazione del questionario in modo da avere dati aggiornati in tema di contesto interno.

L'analisi del contesto interno non può infine prescindere dall'esame dei dati relativi ai procedimenti disciplinari comunicati al RPCT. La valutazione delle principali tipologie di violazioni e delle aree territoriali nelle quali i fenomeni di *mala gestio* si sono realizzati, permette di riflettere sulla necessità di adottare presidi più consistenti e, in generale, azioni migliorative del processo di gestione del rischio corruttivo.

Prendendo come riferimento i procedimenti disciplinari avviati nel quinquennio 2017 – 2021²⁶, è emersa una tipologia di violazione preponderante in termini numerici; trattasi degli accessi indebiti all'Anagrafe tributaria, ai quali è pertanto dedicato una specifica sezione delle misure di carattere generale adottate con il presente Piano (Cfr. Sez. 2.3.3.2).

2.3.2. VALUTAZIONE DEL RISCHIO

La valutazione del rischio rappresenta la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso viene **identificato, analizzato, autovalutato** dai responsabili di processo e **ponderato** al fine di individuare le possibili misure di correzione e/o prevenzione.

²⁶ Nel quinquennio 2017 – 2021, i procedimenti disciplinari complessivamente avviati sono stati 460. Di essi, 235 hanno riguardato fatti penalmente rilevanti, di cui 78 per reati di natura corruttiva, 122 per accesso abusivo alle banche dati informatiche ai sensi dell'art. 615-ter c.p. e 35 per altri reati.

2.3.2.1. Identificazione e analisi del rischio

L'attore principale per lo svolgimento delle attività di identificazione e analisi dei rischi è l'Ufficio Analisi del rischio e pianificazione della Direzione Centrale Audit, che svolge l'analisi dei processi dell'Agenzia per definire le c.d. Schede di autovalutazione del rischio o di rilevazione diretta dei rischi, che rappresentano lo strumento di supporto ai Dirigenti nella gestione del rischio, anche di corruzione.²⁷

L'attività riguarda tutti i rischi della filiera, dall'ambito operativo, proprio dei processi degli Uffici periferici, all'ambito di indirizzo e coordinamento, proprio delle Direzioni Centrali e Regionali e si basa su una tecnica di analisi che prevede le seguenti fasi:

- raccolta e studio della normativa e della documentazione relative al processo;
- confronto con il process owner della struttura centrale competente per acquisire ulteriori informazioni utili ad un inquadramento preliminare del processo;
- elaborazione di uno schema base contenente una sintetica descrizione del flusso delle attività e i principali rischi, anche di corruzione, individuati durante l'analisi preliminare;
- accesso presso alcune strutture operative per effettuare interviste al process manager e agli altri attori del processo tese a verificare la correttezza del flusso di attività e la significatività dei rischi individuati con l'analisi preliminare. Le interviste hanno anche la finalità di individuare eventuali ulteriori rischi e rilevare i controlli posti in essere;
- rielaborazione dello schema base con classificazione dei rischi e definizione delle ipotesi teoriche di controllo per il loro presidio;
- definizione, con un ulteriore confronto con la struttura centrale, *owner* del processo, della "Scheda di autovalutazione del rischio" contenente la descrizione dei rischi individuati e delle ipotesi di presidio²⁸;
- diffusione delle schede, attraverso l'applicativo Co.R.S.A., a tutti i process manager per consentire loro l'autovalutazione dei rischi e la definizione delle misure di trattamento adottate o da adottare.

Le Analisi del rischio condotte negli anni su diversi processi, hanno permesso di identificare i rischi, relativi ai principali processi dell'Agenzia. Tutti i rischi individuati sono descritti nelle schede di autovalutazione del rischio (all. 2) o nelle schede di rilevazione diretta (all. 3).

²⁷ Le schede di autovalutazione dei rischi sono dei documenti che riportano, per ogni processo, le attività, i rischi e le relative ipotesi teoriche di controllo. Si differenziano dalle schede di rilevazione diretta in quanto si riferiscono ai processi operativi, svolti prevalentemente presso le Direzioni Provinciali e che, quindi, si ripetono sul territorio. Ulteriore specificità di tali schede è che esse sono gestite attraverso l'applicativo informatico Co.R.S.A. (Cfr. nota seguente), il che rende più agevole il loro monitoraggio. Le schede di rilevazione diretta, invece, riguardano le attività svolte dalle Divisioni e dalle Direzioni Centrali e da alcuni uffici delle Direzioni Regionali. Si riferiscono a processi non corredati da scheda di autovalutazione del rischio. Pongono l'attenzione sulle attività più esposte ai rischi di corruzione e contengono i presidi effettivamente attuati dai responsabili.

²⁸ A partire dal 2017, ad ausilio di tutti gli attori coinvolti nel processo di gestione del rischio e, più in generale, nel sistema di controllo interno, è stato creato uno specifico applicativo di gestione delle schede e dei relativi controlli in esse previsti denominato Co.R.S.A. (*Control Risk Self Assessment*), all'interno del quale i responsabili possono visionare le schede relative agli Uffici di propria competenza, procedere alla autovalutazione e ponderazione dei rischi inerenti ed indicare le misure di trattamento degli stessi.

I rischi da “smart working”

Anche nel corso del 2021 le attività di analisi dei rischi, anche corruttivi, sono state orientate prevalentemente alla verifica dei rischi connessi alla variazione della modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nella forma del c.d. “lavoro agile” o, più comunemente, smart working.

Nel 2020 la Direzione Centrale Audit ha costituito un gruppo di lavoro per individuare i rischi correlati a tale modalità di svolgimento del lavoro. L’identificazione dei rischi è stata altresì effettuata tenendo conto degli esiti di alcuni incontri organizzati dall’OCSE sulla gestione dei rischi correlati allo smart working.

In particolare sono state evidenziate alcune situazioni che possono determinare una maggiore esposizione al rischio di corruzione rispetto allo svolgimento in presenza di una determinata attività. Tra queste, quelle che meritano maggiore attenzione riguardano:

- problemi di *over work*/stress da lavoro correlato;
- perdita del senso di appartenenza alla propria organizzazione;
- criticità connesse alla comunicazione: non riuscire a comunicare con i propri interlocutori per problemi di connessione o di attrezzatura può portare a sconforto, perdita di motivazione e della voglia di collaborare;
- maggiore difficoltà a controllare le attività svolte dai lavoratori in smart working (per carenza di strumenti o per incapacità manageriali);
- possibilità di ricevere, durante l’orario di servizio, presso la propria abitazione, un professionista o di spostarsi con il proprio notebook presso lo studio del professionista stesso o in altro luogo concordato;
- divulgazione non autorizzata dei dati e informazioni;
- maggiore vulnerabilità dei sistemi IT.

I rischi così individuati sono confluiti in una specifica scheda di rischio diffusa nel 2021, tramite l’applicativo Co.R.S.A., ai responsabili di tutte le strutture dell’Agenzia (centrali, regionali e provinciali) per la valutazione dei rischi e la definizione delle misure più idonee a presidiarli.

Nel 2021, inoltre, è proseguita l’attività di rilevazione dei rischi di corruzione presso le strutture centrali. Nel corso del 2022, appena saranno consolidate le recenti modifiche organizzative, saranno completate le rilevazioni presso le seguenti strutture:

Direzione Centrale amministrazione e pianificazione, Direzione Centrale Logistica e approvvigionamenti, Direzione Centrale Coordinamento Normativo, Direzione Centrale Audit, Direzione Centrale Affari Legali.

Infine, l’adozione della nuova Mappa dei processi, come detto, composta da 9 aree, 45 macro processi e 275 processi impone un ripensamento all’attuale sistema di gestione del rischio basato sull’analisi dei singoli processi. A tal fine, nel 2022 sarà avviata una importante revisione delle attuali schede che, in linea con le esigenze di semplificazione dettate dal PNA 2019, saranno aggregate in aree di rischio, intese come raggruppamenti omogenei di processi.

MISURA DA ATTUARE REVISIONE DELLE SCHEDE DI RISCHIO			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022 - 2024	Revisione della struttura e delle logiche sottese alle attuali schede di autovalutazione del rischio attraverso l'individuazione di un criterio di aggregazione che consenta di definire schede riconducibili ad ambiti omogenei e comuni a più processi.	Definizione delle nuove schede di autovalutazione del rischio	DC AUDIT

2.3.2.2. Autovalutazione e ponderazione del rischio

Come accennato, dopo aver individuato ed analizzato i rischi connessi ai vari processi dell'Agenzia ed aver redatto le "schede di autovalutazione del rischio", quest'ultime vengono rese disponibili nei confronti dei titolari delle strutture organizzative, i quali, ai fini della gestione del rischio, hanno il compito di prendere cognizione delle schede di competenza della propria struttura e dei conseguenti rischi entro 15 giorni dal conferimento dell'incarico. A tale fase segue quella di *autovalutazione dei rischi* e di definizione del relativo sistema di controllo.

Il sistema di controllo interno e di gestione de rischio (SCIGR) dell'Agenzia si basa, infatti, sul criterio del c.d. *control risk self assessment* (CRSA) che richiede un'autovalutazione del responsabile delle unità organizzative (Dirigente o titolare di posizione organizzativa non dirigenziale), dei rischi e dei controlli con riferimento ai processi gestiti dalle strutture di propria competenza.

Grazie al coinvolgimento diretto dei responsabili delle strutture, essi mantengono nel tempo anche una piena consapevolezza del livello di efficacia e di efficienza del controllo attuato.

Il procedimento di autovalutazione, per il quale si auspica l'utilizzo di un approccio partecipativo che coinvolga il personale ed in particolar modo gli incaricati dei controlli, si conclude con una valutazione di tipo qualitativo all'interno di una scala di misura che prevede i livelli di rischio basso, medio e alto. Oggetto dell'autovalutazione è il c.d. "*rischio inerente*", ovvero il rischio rilevato in caso di assenza dei presidi. Il rischio che residua dopo l'applicazione del controllo prende invece il nome di "*rischio residuo*".

Qualora il responsabile individui ulteriori rischi può procedere all'inserimento degli stessi all'interno della scheda relativa alla propria struttura, descrivendo altresì il controllo posto in essere, oppure può segnalarli alla Direzione Centrale Audit per l'aggiornamento delle schede dei rischi e/o per l'eventuale revisione dell'analisi del rischio sul processo.

L'aggiornamento delle schede può scaturire anche dall'analisi del RPCT condotta sui precedenti giudiziari e/o disciplinari. A tal proposito la Direzione Centrale Risorse Umane invia al RPCT, con periodicità trimestrale, i procedimenti disciplinari conclusi dagli Uffici competenti.

Nella definizione dei presidi (c.d. fase di ponderazione) dovrà essere data priorità alle misure atte a mitigare i rischi valutati con livello alto e medio. È opportuno prevedere una forma minima di

presidio (regolamentazione del processo e dei controlli di primo livello) anche nell'ipotesi in cui il rischio sia stato valutato "basso".

2.3.3. TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a mitigare i rischi. Le misure individuate dall'Agenzia possono essere distinte in due tipologie, generali e specifiche. Le misure generali intervengono trasversalmente su più strutture organizzative o, in taluni casi, sull'intera Amministrazione ed incidono sul sistema complessivo di prevenzione, senza riferirsi ad una singola ipotesi di rischio. Le misure specifiche hanno invece l'obiettivo di ridurre uno specifico rischio individuato nelle precedenti fasi di valutazione e consistono pertanto in un intervento di tipo mirato.

2.3.3.1. Misure specifiche di trattamento del rischio

Come accennato, la gestione del rischio corruttivo in Agenzia delle Entrate è considerata una responsabilità dell'intera organizzazione. Le misure specifiche di trattamento del rischio sono stabilite, da ciascun responsabile, all'interno della Scheda di autovalutazione del rischio o di rilevazione diretta relativa alla propria struttura organizzativa.

Per coadiuvare quest'ultimo nella scelta delle misure di trattamento del rischio, la Direzione Centrale Audit effettua, come detto, una prima formulazione di possibili ipotesi di controllo (c.d. "controlli suggeriti"), descritti all'interno delle schede; tali controlli sono da intendersi quale mero ausilio, non vincolanti ed esaustivi, ma aventi la finalità di stimolare l'autonoma valutazione del Responsabile nell'individuare controlli aderenti alle esigenze locali e quindi meglio attuabili. La scelta dei controlli deve tendere ad un'effettiva riduzione del livello di esposizione al rischio corruttivo, coniugandosi con i criteri di efficienza ed efficacia complessiva dell'organizzazione.

Sulla base del soggetto che pone in essere i controlli, questi possono essere suddivisi in:

- **controlli di primo livello** (o di linea): sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Sono svolti sia da chi pone in essere una determinata attività, sia da chi sottoscrive il relativo atto o esercita una funzione di coordinamento (ad es. capo team, coordinatore di front office) generalmente nell'ambito della stessa struttura (ad es. ufficio controlli, uffici territoriali, settore gestione banche dati);
- **controlli di secondo livello** (o sulla gestione dei rischi): sono affidati a unità diverse da quelle produttive e consistono nelle verifiche, anche campionarie, della corretta effettuazione delle attività dell'Ufficio. In genere, il soggetto responsabile di tali controlli coincide con il titolare dell'ufficio periferico (Direzione Provinciale) o dell'articolazione interna di una struttura di vertice (Divisione, Direzione Centrale o Direzione Regionale);
- **controlli di terzo livello** (audit interno), finalizzati alla valutazione e verifica periodica della completezza, della funzionalità e dell'adeguatezza del sistema dei controlli interni, svolti dal Settore Audit Interno della Direzione centrale e dagli Uffici audit regionali.

I responsabili delle strutture rispondono dell'efficacia complessiva del sistema di controllo interno, ai quali viene chiesta una adeguata diligenza professionale e accortezza nel definire e attuare le misure per la gestione del rischio.²⁹

Con riferimento alle schede relative ai rischi delle Direzioni Provinciali, delle Sezioni di assistenza multicanale, dei Centri operativi, degli Uffici Provinciali del Territorio non dipendenti da Direzioni Provinciali (UPT Milano, Napoli, Roma e Torino) e per alcuni Uffici e Settori delle Direzioni Regionali, nell'allegato 2 sono indicate le sole misure di trattamento del rischio suggerite dalla Direzione Centrale Audit e non quelle effettivamente attuate da ogni responsabile e dichiarate nell'applicativo Co.R.S.A. Tale scelta è stata fatta, in quanto, tenuto conto della numerosità delle strutture coinvolte, nonché del modello CRSA adottato, non sarebbe utile, per eccessiva dispersione delle informazioni, allegare i documenti aventi ad oggetto le misure di trattamento del rischio autonomamente individuate da ciascuno dei responsabili di processo. Tali misure sono tuttavia riportate all'interno dell'applicativo Co.R.S.A. che, per ciascun processo analizzato, permette al RPCT e ai suoi Referenti di reperire agevolmente la scheda di autovalutazione del rischio elaborata da ogni struttura competente e di visionare quindi le relative misure di trattamento previste.

Nell'allegato 3 sono invece riportate le schede di rilevazione diretta che contengono le attività più esposte ai rischi di corruzione relativamente ai processi non corredati da scheda di autovalutazione del rischio. Le schede di rilevazione diretta riguardano le attività svolte dalle Divisioni e dalle Direzioni Centrali e da alcuni uffici delle Direzioni Regionali. Esse indicano le effettive misure di trattamento del rischio.

Si evidenzia che le schede compilate da ogni Responsabile costituiscono comunque parte integrante del presente Piano e che, ai fini del monitoraggio della presenza ed efficacia dei controlli anticorruzione e per le conseguenze giuridiche che la Legge n. 190/2012 connette alla mancanza di idoneo presidio sugli specifici rischi, assume valore soltanto la misura specifica di trattamento del rischio indicata nella scheda³⁰.

2.3.3.2. Misure generali di trattamento del rischio

Vengono di seguito esposte le misure generali, già attuate o da attuare, che, come detto, intervengono trasversalmente su più strutture organizzative o, in taluni casi, sull'intera organizzazione.

Il Codice di comportamento

Il Codice di comportamento rappresenta uno degli strumenti essenziali di prevenzione della corruzione, costituendo quello che, più di altri, si presta a regolare le condotte del personale

²⁹ Indicazioni specifiche sulla progettazione e realizzazione del sistema di controllo interno a ciascuna Struttura sono stati forniti con la guida interna "La gestione del rischio" prot. 45784 del 1 aprile 2015, reperibile anche all'interno della procedura Co.R.S.A. per il personale abilitato.

³⁰ Di conseguenza, eventuali omissioni inerenti alla compilazione delle medesime sono soggette a valutazione disciplinare ai sensi dell'art. 1, comma 14, della Legge 6 novembre 2012, n. 190.

indirizzandole alla cura dell'interesse pubblico. Nell'Agenzia, la trattazione della materia fiscale impone al personale un'applicazione ancor più rigida dei canoni di lealtà, trasparenza ed efficienza che sono attesi da ogni dipendente pubblico: in particolare, l'agire del personale deve essere il più imparziale e trasparente possibile, in quanto le decisioni e i comportamenti adottati possono incidere, anche in maniera rilevante, nella sfera economica dei privati.

L'Agenzia, a seguito di un'approfondita analisi delle peculiarità caratterizzanti la missione istituzionale svolta, ha adottato un primo Codice di comportamento in data 16 settembre 2015 a integrazione e specificazione di quello avente ad oggetto i dipendenti delle pubbliche amministrazioni (d.P.R. 62 del 16 aprile 2013) e del Regolamento di indipendenza e autonomia tecnica del personale delle Agenzie Fiscali (d.P.R. n. 18 del 16 gennaio 2002).

Il Codice, adottato in base alle previsioni della legge 6 novembre 2012, n. 190, rappresenta non soltanto un presidio generale per la prevenzione e il contrasto dei fenomeni corruttivi, ma anche uno strumento funzionale per orientare il dipendente, contribuendo a prevenire condotte illecite o non corrette, anche solo sotto il profilo deontologico; in particolare sono fornite norme di comportamento idonee a gestire le situazioni di conflitto di interessi.

Con il PTPCT 2020-2022 era stato programmato l'aggiornamento del Codice di comportamento al fine di contestualizzare maggiormente le norme di comportamento ed i doveri del personale in relazione alle specifiche attività svolte. La revisione del codice è stata effettuata da un Gruppo di lavoro che ha operato nel corso del primo semestre 2020 in base alle indicazioni fornite dal RPCT, provvedendo all'elaborazione di un nuovo schema di Codice in linea con le indicazioni fornite dall'ANAC nelle Linee guida approvate con delibera n. 177 del 19 febbraio 2020.³¹ In data 9 marzo 2021, l'OIV ha espresso una valutazione positiva del testo, evidenziando gli aspetti innovativi del nuovo Codice rispetto alla precedente versione ed attestando la conformità del documento alle linee guida ANAC.

Il nuovo Codice³² è caratterizzato da una struttura più lineare e di più agevole comprensione; l'ordine degli articoli non riflette più quello del Codice di comportamento nazionale ma segue un approccio consequenziale nella trattazione delle situazioni comportamentali regolate. Sono state inoltre utilizzate le tecniche redazionali suggerite dall'ANAC, privilegiando, laddove possibile, le formulazioni in senso positivo dei doveri, la traduzione dei principi generali in regole di condotta concrete e l'utilizzo di periodi brevi per favorire la chiarezza. Particolare rilevanza è stata attribuita

³¹ Il Codice, così revisionato, ha avuto una prima positiva approvazione da parte del Direttore dell'Agenzia ed è stato successivamente oggetto di consultazione aperta al pubblico per 30 giorni. La procedura di consultazione è stata promossa mediante la pubblicazione dell'avviso di apertura nella home page sia della intranet aziendale (con accesso riservato al solo personale interno) che del sito internet istituzionale dell'Agenzia. Nel periodo di consultazione sono pervenuti 29 contributi, ciascuno dei quali contenenti osservazioni su uno o più articoli del Codice. Tutte le osservazioni sono state esaminate dal predetto gruppo di lavoro che ha quindi modificato o integrato lo schema di Codice posto in consultazione con le osservazioni accolte, totalmente o parzialmente. Il nuovo schema di Codice è stato infine trasmesso, in data 22 febbraio 2021, all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) per il rilascio del parere obbligatorio previsto dall'art. 54, comma 5, del decreto legislativo n. 165/2001.

³² Il Codice di comportamento è pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Agenzia ed è reperibile al seguente indirizzo: <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general/codice-disciplinare-e-codici-di-condotta>.

alla descrizione del conflitto di interessi, prevedendo le regole per la gestione di tali conflitti ed il ruolo che assume il dirigente. Il conflitto di interessi rappresenta infatti un importante presupposto della corruzione e il modo con il quale le organizzazioni lo gestiscono può avere importanti ripercussioni sull'efficacia e sull'efficienza delle stesse nel conseguimento della loro missione e nel contrasto dei fenomeni corruttivi.

Le definizioni di conflitto di interessi a cui si fa riferimento sono le seguenti:

- il **conflitto di interessi reale** o attuale è quello che si manifesta durante un processo decisionale o un'attività inerente alle mansioni d'ufficio, nel momento in cui il dipendente si trova in situazioni che potrebbero condizionarne il giudizio, generando il rischio di anteporre un interesse secondario (finanziario o non finanziario), proprio o di terzi, a quello istituzionale dell'Agenzia (definito primario), verso cui il dipendente ha precisi doveri e responsabilità;
- il **conflitto di interessi potenziale** è, invece, relativo a situazioni non contingenti nelle quali "momentaneamente" non vi è un rischio di interferenza tra interessi secondari e interesse primario dell'Agenzia; si tratta, tuttavia, di una condizione latente che può tramutarsi, nel breve/medio periodo, in una situazione di conflitto di interessi reale nel momento in cui il dipendente si trovi ad assumere decisioni o svolgere un'attività inerente alle mansioni d'ufficio;
- il **conflitto di interessi apparente** o percepito è la situazione in cui l'interesse secondario di un dipendente può apparentemente interferire, agli occhi di osservatori esterni, con l'interesse dell'Agenzia. In tale situazione, l'imparzialità e la reputazione del dipendente vengono messe in dubbio da un altro soggetto, interno o esterno all'Agenzia, anche nel caso in cui non sussistano condizioni oggettive di rischio. Acquisire la consapevolezza dell'esistenza di tali situazioni è, pertanto, rilevante ai fini della salvaguardia dell'immagine e della reputazione sia del dipendente che della stessa Agenzia.

Il nuovo Codice allinea, inoltre, le disposizioni comportamentali relative al personale che opera nell'attività "Contratti ed altri atti negoziali" con le disposizioni previste dal presente Piano e con le Linee guida ANAC n. 15 del 5 giugno 2019 in materia di *"Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici"*.

Tra le altre novità è stato esplicitato l'obbligo di comunicazione, da parte del dipendente, dei procedimenti penali in conformità alla delibera ANAC n. 251/2019.

Sono state inoltre fornite le indicazioni di comportamento da seguire nell'utilizzo dei social network, così come quelle relative ai comportamenti che le dipendenti e i dipendenti devono tenere in tema di rapporti con i mezzi di informazione.

Particolare attenzione è stata dedicata agli accessi alle banche dati gestite dall'Agenzia, dedicando all'argomento uno specifico articolo del Codice in modo da rendere ancor più esplicita la necessaria accortezza che il dipendente deve avere nell'utilizzo dell'Anagrafe tributaria e degli applicativi informatici ad essa collegati.

Infine, maggiore rilievo è stato dato all'obbligo di ogni dipendente di adeguare il proprio comportamento al rispetto delle disposizioni indicate nel *"Codice di condotta per la prevenzione e il*

contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione a tutela dell'integrità e della dignità delle persone", che diviene parte integrante del Codice di comportamento.

MISURA DI CARATTERE GENERALE ATTUATA MASSIMA PUBBLICITÀ E DIFFUSIONE DEL CODICE DI COMPORTAMENTO		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Assicurare la massima diffusione e conoscenza delle disposizioni contenute nel Codice di comportamento a tutto il personale e, per quanto compatibili, a tutti i collaboratori e consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, nonché nei confronti dei dipendenti e collaboratori di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione.	- pubblicazione sui siti internet e intranet dell'Agenzia; - consegna di una copia informatica al soggetto interessato contestualmente alla sottoscrizione di qualsiasi tipologia di contratto.	- Responsabile Ufficio Comunicazione e stampa - DC RU - Direzione regionale

Monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione

L'art. 1, comma 9, lettera e) della Legge n. 190/2012 prevede che il Piano di prevenzione della corruzione indichi misure idonee per 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'articolo 42 del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. n. 50 del 18 aprile 2016) ha successivamente introdotto una disciplina particolare per le ipotesi di conflitto di interessi nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti pubblici, richiedendo alle stazioni appaltanti la previsione di misure adeguate per contrastare frodi e corruzione nonché per individuare, prevenire e risolvere in modo efficace ogni ipotesi di conflitto di interessi 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.

Come precisato nelle Linee guida n. 15 approvate da ANAC con delibera del 5 giugno 2019, il conflitto di interessi individuato all'articolo 42 del codice dei contratti pubblici è la situazione in cui la sussistenza di un interesse personale in capo ad un soggetto operante in nome o per conto della stazione appaltante che interviene a qualsiasi titolo nella procedura di gara o potrebbe in qualsiasi modo influenzarne l'esito, è potenzialmente idonea a minare l'imparzialità e l'indipendenza della stazione appaltante nella procedura di gara. In altre parole, l'interferenza tra la sfera istituzionale e quella personale del funzionario pubblico, si ha quando le decisioni che richiedono imparzialità di

giudizio siano adottate da un soggetto che abbia, anche solo potenzialmente, interessi privati in contrasto con l'interesse pubblico.

L'interesse personale dell'agente, che potrebbe porsi in contrasto con l'interesse pubblico alla scelta del miglior offerente, può essere di natura finanziaria, economica o dettato da particolari legami di parentela, affinità, convivenza o frequentazione abituale con i soggetti destinatari dell'azione amministrativa. Tale interesse deve essere tale da comportare la sussistenza di gravi ragioni di convenienza all'astensione, tra le quali va considerato il potenziale danno all'immagine di imparzialità dell'amministrazione nell'esercizio delle proprie funzioni³³.

Sono in ogni caso ipotesi previste di conflitto di interessi quelle tipizzate agli articoli 6, 7 e 9 del nuovo Codice di comportamento del personale dell'Agenzia.

Misure adottate: in conformità alle predette disposizioni, la dichiarazione circa l'assenza di conflitti di interessi deve essere resa dal personale addetto all'attività negoziale, incluso il Responsabile, con cadenza almeno annuale e, per i soggetti di nuova assegnazione, al momento in cui iniziano ad operare nell'ambito dell'attività negoziale. In quest'ultimo caso la stessa costituisce anche dichiarazione di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto del Presidente della Repubblica n. 62/2013 e art. 7, commi 1 e 2 del nuovo Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle Entrate.

La dichiarazione in parola dovrà essere aggiornata immediatamente, previa segnalazione degli interessati, qualora le situazioni di conflitto maturino medio tempore, tra una dichiarazione annuale e l'altra.

Con riguardo all'attività espletata a livello centrale, tali adempimenti andranno curati in primo luogo dal Responsabile dell'Ufficio Gestione Gare nonché dai responsabili di tutti i restanti Uffici del Settore Approvvigionamenti e del Settore Logistica, nei confronti dei rispettivi dipendenti.

Con riguardo all'attività espletata in ambito regionale, le attività saranno curate dal Responsabile dell'Ufficio Risorse Materiali/Gestione Risorse.

Per quanto concerne invece le singole procedure di gara, ogni persona coinvolta in una qualsiasi fase di una procedura che comporti l'utilizzo di poteri discrezionali, decisionali, valutativi e di giudizio, diversa dal RUP, che ritenga di trovarsi in una situazione di conflitto di interessi rispetto alla specifica procedura di gara e alle circostanze conosciute che potrebbero far insorgere detta situazione, deve rendere un'ulteriore dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà e di certificazione ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica n. 445/2000³⁴. Quest'ultima ha ad oggetto ogni situazione potenzialmente idonea a porre in dubbio la sua imparzialità e indipendenza e deve pertanto consentire al firmatario di dichiarare ufficialmente se, per quanto gli è dato sapere, si trova in una situazione di conflitto di interessi, potenziale o reale, in relazione alla procedura d'appalto cui si fa riferimento, o se vi siano circostanze che potrebbero metterlo in una situazione di conflitto

³³ Il vantaggio economico finanziario si può realizzare anche a favore del solo agente o di un terzo senza compromissione dell'interesse pubblico. In tal caso, il bene danneggiato è l'immagine imparziale della pubblica amministrazione.

³⁴ L'ulteriore dichiarazione deve essere quindi presentata soltanto dal soggetto che ritenga di trovarsi in situazioni di conflitto di interessi rispetto alla specifica gara; viceversa, nell'ipotesi in cui il soggetto dichiarante abbia già reso la dichiarazione sostitutiva di atto notorio, ex art 47 del DPR 445 del 2000, di assenza di conflitti di interessi potenziali e/o reali (dichiarazione prevista con cadenza annuale per il personale che opera nell'ambito delle attività negoziali), non sarà necessario presentare alcuna ulteriore dichiarazione.

di interessi, potenziale o reale, nel prossimo futuro. La dichiarazione deve inoltre contenere un riferimento alle norme ed alle sanzioni disciplinari/amministrative/penali previste in caso di falsa dichiarazione.

La dichiarazione è rilasciata al responsabile del procedimento.

Il RUP è tenuto a rilasciare sempre dichiarazione in merito all'assenza di conflitto di interessi, al momento della nomina³⁵, al soggetto che lo ha nominato e/o al superiore gerarchico. Per quanto concerne le singole procedure di gara, il RUP, che ritenga di trovarsi in una situazione di conflitto di interessi rispetto alla specifica procedura di gara e alle circostanze conosciute che potrebbero fare insorgere detta situazione, deve rendere un'ulteriore dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà.

Al fine di assicurare che il conferimento degli incarichi attinenti alla procedura di gara sia effettuato in assenza di conflitti di interessi, la nomina del RUP è subordinata all'acquisizione della dichiarazione sostitutiva sull'assenza di conflitti di interessi resa dal soggetto individuato; quest'ultimo viene nominato fra il personale dirigente e delle aree professionali, con competenze professionali adeguate ai compiti da svolgere nel rispetto di quanto previsto dall'art. 31 del D.Lgs. n. 50/2016.

La dichiarazione deve essere aggiornata immediatamente in caso di circostanze sopravvenute che generano una qualsiasi situazione di conflitto di interessi. Sia per l'attività espletata in ambito centrale che per quella di ambito regionale, i Responsabili delle strutture avranno cura, nell'ambito della propria sfera di competenza, di richiedere le dichiarazioni in parola alle dipendenti e ai dipendenti di altri uffici che fossero coinvolti nell'attività negoziale (es. nella predisposizione dei capitolati).

La dichiarazione circa l'assenza di conflitti di interessi deve essere altresì richiesta ai fornitori e in generale a tutti i soggetti direttamente coinvolti nella singola procedura di gara. Per quanto riguarda i fornitori, la dichiarazione dovrà essere prevista nel modulo della domanda di partecipazione alla procedura di gara ovvero di iscrizione all'Albo dei Fornitori.

Tutte le dichiarazioni sono rese per iscritto e protocollate per acquisire certezza in ordine alla data.

L'omissione delle predette dichiarazioni integra un comportamento contrario ai doveri d'ufficio, sanzionabile ai sensi dell'articolo 26 del Codice di Comportamento.

Controlli effettuati dal soggetto al quale la dichiarazione viene presentata: tenuto conto che la dichiarazione viene resa nella forma della dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà (art. 47 del DPR n. 445/2000), in attuazione di tali disposizioni i controlli possono essere effettuati a campione. I controlli andranno altresì svolti ogni qual volta vi siano fondati dubbi sulla veridicità delle dichiarazioni, ad esempio per effetto di segnalazioni ricevute dall'esterno (anche anonime),

³⁵ Cfr. art. 31 comma 1 D.Lgs. 50/2016 (Ruolo e funzioni del responsabile del procedimento negli appalti e nelle concessioni) che dispone che "per ogni singola procedura per l'affidamento di un appalto o di una concessione le stazioni appaltanti individuano nell'atto di adozione o di aggiornamento dei programmi di cui all'articolo 21, comma 1, ovvero nell'atto di avvio relativo ad ogni singolo intervento, per le esigenze non incluse in programmazione, un responsabile unico del procedimento (RUP) per le fasi della programmazione, della progettazione, dell'affidamento, dell'esecuzione. Le stazioni appaltanti che ricorrono ai sistemi di acquisto e di negoziazione delle centrali di committenza nominano, per ciascuno dei detti acquisti, un responsabile del procedimento che assume specificamente, in ordine al singolo acquisto, il ruolo e le funzioni di cui al presente articolo".

elementi desumibili da fatti notori (es. ricerche su internet) e/o ogni altro elemento utile a disposizione del dirigente o del Responsabile della struttura.

Per la valutazione di particolari situazioni di conflitto di interessi in capo al dichiarante, il dirigente può richiedere un parere alla Direzione centrale Risorse Umane.

Obbligo di astensione: la sussistenza di un conflitto di interessi relativamente ad una procedura di affidamento di un contratto pubblico comporta il dovere di astensione dalla partecipazione alla procedura sia per effetto dell'art. 42 comma 3 del Codice contratti pubblici che, più in generale, in ossequio alla normativa sul conflitto di interessi contenuta nell'art. 6 bis della Legge 7 agosto 1990, n. 241³⁶, introdotto dalla citata Legge n. 190/2012, e nell'art. 7 del Codice di comportamento del personale dell'Agenzia delle Entrate.

In caso contrario insorgono le responsabilità disciplinari, individuate all'articolo 42, comma 3, del codice dei contratti pubblici, fatte salve le eventuali ulteriori responsabilità penali e amministrative.

Le situazioni di conflitto dichiarate dal dipendente o comunque accertate vengono valutate dal responsabile dell'ufficio di appartenenza del soggetto interessato o, nel caso di dirigente, dal superiore gerarchico, in contraddittorio con il dichiarante, al fine di determinare se possa realizzarsi un conflitto di interessi idoneo a ledere l'imparzialità dell'azione amministrativa. In caso positivo, il responsabile affida il procedimento ad un diverso funzionario dell'amministrazione oppure, in carenza di idonee figure professionali, lo avoca a sé stesso. Nel caso in cui le precedenti soluzioni siano impraticabili o possano recare danno all'amministrazione, anche sotto altro profilo, il Responsabile, con adeguata motivazione, può adottare ulteriori misure che possono consistere:

1. nell'adozione di cautele aggiuntive rispetto a quelle ordinarie in materia di controlli, comunicazione, pubblicità;
2. nell'intervento di altri soggetti con funzione di supervisione e controllo;
3. nell'adozione di obblighi più stringenti di motivazione delle scelte adottate, soprattutto con riferimento alle scelte connotate da un elevato grado di discrezionalità.

L'esclusione del concorrente dalla gara ai sensi dell'articolo 80, comma 5, lettera d) del codice dei contratti pubblici è invece disposta soltanto nel caso in cui tutte le precedenti soluzioni siano assolutamente e oggettivamente impraticabili.

Le precedenti misure di presidio del rischio rappresentano misure generali di carattere trasversale applicabili, come forma di presidio essenziale, a tutte le Strutture dell'Agenzia operanti in ambito negoziale.

Ciascun Responsabile di processo è altresì tenuto all'individuazione delle ulteriori misure specifiche di prevenzione nell'ambito della gestione della scheda di autovalutazione del rischio riferita alla propria struttura.

³⁶ Art. 6-bis Legge 241/1990: "Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale";

Sensibilizzazione: è necessario informare il personale, i collaboratori (Commissari, colleghi tecnici, ecc.) che la presenza di un conflitto di interessi non è automaticamente sintomo di irregolarità o di fenomeni di mala gestione. Ciò che è illegale è la partecipazione ad una procedura d'appalto essendo a conoscenza di un conflitto di interessi. È pertanto necessario comunicare i potenziali conflitti di interessi conosciuti, prima di partecipare alla procedura d'appalto e adottare le misure preventive adeguate. In tal senso la dichiarazione di assenza di conflitti di interessi è uno strumento di prevenzione che ha il compito di:

- sensibilizzare il personale sul tema dei conflitti di interessi e sulle responsabilità connesse;
- proteggere il personale dall'eventuale accusa di mancata comunicazione di un conflitto di interessi;
- assicurare l'imparzialità dell'azione amministrativa e la piena regolarità della procedura salvaguardando, conseguentemente, l'interesse dell'Agenzia delle Entrate.

Modulistica: La Direzione Centrale Amministrazione, Pianificazione e Logistica ha predisposto la relativa modulistica da utilizzare in tutte le strutture centrali e periferiche che si occupano di attività negoziale.

Con il PTPCT 2021–2023 è stata programmata la revisione della modulistica da utilizzare nelle attività negoziali sia a livello centrale che regionale.

La revisione è stata affidata ad un Gruppo di lavoro cui è stato conferito l'incarico di aggiornare ed integrare, ove necessario, il Patto d'Integrità e la modulistica attualmente in uso per le dichiarazioni sostitutive di atto notorio ex art. 47 del DPR 445/200 rese dai soggetti coinvolti nelle attività negoziali dell'Agenzia relative a situazioni di conflitti di interessi.

Il Gruppo di lavoro ha aggiornato i documenti in argomento alla luce del quadro normativo attualmente vigente in materia di conflitto di interessi nelle procedure di affidamento dei contratti pubblici, facendo riferimento principalmente alle disposizioni contenute nel DPR 16 aprile 2013, n. 62 (Codice di comportamento dei pubblici dipendenti), nel D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 (Codice dei contratti pubblici), nel Nuovo Codice di comportamento dei dipendenti dell'Agenzia e nelle Linee guida ANAC n. 15 del 5 giugno 2019 recanti «Individuazione e gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici».

Oltre alla revisione del format utilizzato per i **Patti d'integrità**,³⁷ sono stati predisposti i seguenti modelli:

³⁷ Le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti, in attuazione dell'art. 1, comma 17, della Legge n. 190/2012, possono predisporre e utilizzare protocolli di legalità o patti di integrità per l'affidamento di commesse. A tal fine, l'Agenzia inserisce negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito la clausola di salvaguardia che il mancato rispetto del protocollo di legalità o del patto di integrità, eventualmente prescritto, dà luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto. La precedente Direzione Centrale Amministrazione Pianificazione e Logistica ha, al riguardo, predisposto lo schema tipo del documento "Patto di integrità" che viene, di volta in volta, adattato alla specifica procedura da bandire, ovvero al contratto da stipulare, e aggiornato con le disposizioni normative e di prassi vigenti al momento dell'adozione. Secondo il momento in cui se ne richiede la sottoscrizione all'operatore economico, l'adozione del patto d'integrità dispiega i seguenti effetti:

- in sede di richiesta di partecipazione alla procedura di gara la richiesta di sottoscrizione del patto d'integrità costituisce prescrizione e condizione necessaria per la partecipazione, ai sensi e per gli effetti dell'art. 83 del D.Lgs. n.50/2016, e la mancata sottoscrizione del patto da parte dell'operatore economico produce l'effetto di legittima causa di esclusione, fatti salvi gli eventuali interventi di soccorso istruttorio a carico della stazione appaltante laddove ne ricorrano le condizioni.

- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi potenziale;** essa deve essere resa da tutti i dipendenti che sono coinvolti nell'attività negoziale dell'Agenzia, incluso il Responsabile, al dirigente della Struttura, al momento dell'assegnazione all'ufficio e, successivamente, con cadenza almeno annuale;
- **Comunicazione di astensione in presenza di un conflitto di interessi reale;** tale dichiarazione deve essere resa dai dipendenti coinvolti in attività negoziale al dirigente della Struttura, qualora si realizzi una delle condizioni previste dall'art. 6, comma 1 del Codice di comportamento;
- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi resa dal dipendente a cui siano conferiti poteri discrezionali, decisionali, valutativi e di giudizio in una specifica procedura di gara, diverso dal RUP;**
- **Dichiarazione di assenza di conflitto di interessi del RUP;** l'efficacia della nomina di RUP è subordinata all'acquisizione di tale dichiarazione. Qualora il RUP, successivamente, ritenga di trovarsi in una situazione di conflitto di interessi rispetto alla specifica procedura di gara ovvero a circostanze sopravvenute che potrebbero fare insorgere detta situazione, deve rendere un'ulteriore dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà;
- **Dichiarazione in merito alla sussistenza delle condizioni per la nomina a segretario/commissario/presidente di Seggio di gara o di Commissione giudicatrice ed alla inesistenza di cause di incompatibilità e di astensione ai sensi dell'art. 77 del D.Lgs. 50/2016;**
- **Dichiarazione in ordine all'assenza di conflitto di interessi da parte degli operatori economici;** essa è resa dai fornitori ed in generale da tutti i soggetti direttamente coinvolti nella singola procedura di gara al momento della presentazione dell'offerta, in ottemperanza all'art. 1, comma 9, lettera e) Legge n. 190/2012.

I moduli di dichiarazioni sostitutive di atti notori ed il modello di Patto d'integrità sono disponibili sul sito intranet dell'Agenzia, Sezione Gestione Uffici – Attività negoziale M.I.P. – Modulistica.

Al fine di semplificare la procedura di recepimento delle dichiarazioni innanzi elencate, è attualmente allo studio la realizzazione di un applicativo informatico che dovrebbe consentire l'acquisizione delle dichiarazioni del personale attraverso l'inserimento dei dati richiesti direttamente in procedura. L'obiettivo è quello di consentire a tutto il personale, e non solo a quello addetto alle procedure negoziali, di poter utilizzare tale applicativo per l'invio delle dichiarazioni previste. Ciò consentirebbe alle strutture una più facile archiviazione e ricerca delle dichiarazioni, nonché un controllo automatico in caso di omissione o ritardo delle stesse.

-
- in sede di stipula del contratto, invece, il patto, quale atto consensuale di natura obbligatoria che vincola reciprocamente i contraenti, costituisce parte integrante e sostanziale del contratto, e il mancato rispetto delle obbligazioni ivi assunte, produce come effetto giuridico per l'operatore economico la sanzione più grave in costanza di vigenza contrattuale, ossia la risoluzione del contratto.

MISURA DI CARATTERE GENERALE ATTUATA DICHIARAZIONE DI ASSENZA CONFLITTO DI INTERESSI		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Richiesta della dichiarazione di assenza di conflitto di interessi con cadenza almeno annuale e, per i soggetti di nuova assegnazione, al momento in cui iniziano ad operare nell'ambito dell'attività negoziale. Per quanto riguarda i fornitori, la dichiarazione dovrà essere prevista nel modulo della domanda di partecipazione alla procedura di gara ovvero di iscrizione all'Albo dei Fornitori.	Acquisizione di tutte le dichiarazioni previste. Attuazione del controllo previsto dalle singole schede di autovalutazione del rischio.	Responsabili Uffici del Settore Approvvigionamenti – Responsabili Uffici del Settore Logistica – Responsabile Ufficio Risorse materiali DR – Responsabile Ufficio Gestione risorse DR

MISURA DA ATTUARE PROCEDURA INFORMATICA PER LA GESTIONE DELLE DICHIARAZIONI DI ASSENZA DI CONFLITTI DI INTERESSI/DI ASTENSIONE			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022 - 2023	Realizzazione di un applicativo informatico per la gestione delle dichiarazioni previste per il personale addetto alle procedure negoziali e per tutti i dipendenti, nei casi previsti dagli articoli 6 e 7 del Codice di comportamento.	Messa in funzione dell'applicativo.	DC AUDIT, DCTI, DCRU e DCLA

Misure generali per l'area di rischio dei contratti pubblici

Con comunicato del 1° aprile 2020, il Presidente dell'Autorità ha manifestato la disponibilità dell'ANAC al potenziamento dell'attività di vigilanza collaborativa, da svolgere comunque nell'ambito delle previsioni dell'art. 213, comma 3, lettera h), D.Lgs. 50/2006 e del Regolamento ANAC sull'esercizio dell'attività di vigilanza collaborativa in materia di contratti pubblici, del 18 giugno 2017. In data 21 febbraio 2022, pertanto, è stato sottoscritto il predetto accordo di vigilanza collaborativa ed è stato pubblicato sul sito istituzionale dell'ANAC.

L'accordo in parola, prevede l'attività di vigilanza oltre che sulla documentazione di gara anche su ogni altro atto, determinazione o documento predisposto dalla stazione appaltante nell'ambito della fase di aggiudicazione.

Con la delibera n. 27 del 20 maggio 2021, il Comitato di Gestione nella seduta del 17 maggio 2021 ha soppresso a far data dal 30 luglio 2021 la Direzione Centrale Amministrazione, Pianificazione e Logistica costituendo contemporaneamente la Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione e la Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti, approvando la separazione delle attività di approvvigionamento e gestione logistica dalle attività di gestione della contabilità e della pianificazione amministrativa, contabile e finanziaria. Nella medesima seduta sono state riviste le

attribuzioni in materia di gestione delle risorse materiali, con la soppressione degli Uffici Risorse Materiali sul territorio e la riorganizzazione degli uffici regionali nell'ottica dell'accentramento delle attività negoziali e logistiche dell'Agenzia.

La soppressione degli Uffici Risorse materiali a livello regionale e la decorrenza delle strutture derivanti dalla prevista riorganizzazione, inizialmente prevista a far data dal 1° gennaio 2022, è stata rinviata per consentire ad un Gruppo di lavoro appositamente nominato di valutare tale scelta e di effettuare specifiche analisi sulle implicazioni operative e tecniche derivanti dalla riorganizzazione stessa.

Fra le modifiche previste dalla riorganizzazione rientra l'attribuzione all'Ufficio Approvvigionamenti MePa, in convenzione e *in house* dell'attività di acquisizione su piattaforma Mepa e l'affidamento dei contratti pubblici di valore inferiore alle soglie comunitarie.

Conseguenza della riorganizzazione attuata e di quella in itinere è che l'attuazione della Misura di carattere generale relativa alla revisione della regolamentazione degli affidamenti sotto soglia comunitaria, già prevista per il 2021, è stata rinviata in quanto la predisposizione della scheda prevista non può prescindere dalla nuova organizzazione delle attività in materia di gestione delle risorse materiali nelle Direzioni Regionali.

La riorganizzazione delle attività in materia di risorse materiali, frutto anche delle attività dello specifico Gruppo di lavoro precedentemente citato, avrà conseguenze anche sui principi di comportamento da adottare nell'acquisizione di lavori, servizi e forniture e sui livelli autorizzativi alla spesa; tali principi e livelli autorizzativi hanno anche il fine di rafforzare i presidi anticorruptivi nei processi adottati da tutti gli uffici che si occupano delle procedure di acquisizione di lavori, forniture e servizi e nella successiva gestione contrattuale.

Conseguentemente la Misura di carattere generale da attuare con il presente Piano è la revisione dei principi generali e dei livelli autorizzativi.

Nel corso dell'anno 2021 (nota del 23 settembre 2021) è continuata l'attività di collaborazione fra Agenzia delle Entrate e ANAC derivante dal Protocollo di Azione avente ad oggetto lo svolgimento dell'attività di vigilanza collaborativa preventiva, finalizzata a verificare la conformità degli atti di gara alla normativa di settore e all'individuazione di clausole e condizioni idonee a prevenire tentativi di infiltrazione criminale: in particolare, tale protocollo, è stato applicato alla procedura di appalto avente ad oggetto la raccolta, lo smistamento, il trasporto e la distribuzione degli invii postali ai sensi dell'art. 1, comma 2, del decreto legislativo n. 261/1999, nonché i servizi aggiuntivi quali, tra gli altri, la rendicontazione degli esiti di postalizzazione, la scansione delle immagini delle attestazioni di consegna, dei plichi mancato recapito e dei plichi compiuta giacenza ed il servizio di pick-up.

Nel mese di dicembre 2021, il Direttore dell'Agenzia ha chiesto di sottoporre alla vigilanza preventiva dell'ANAC la procedura di aggiudicazione, in corso di avvio, per l'acquisto di servizi di notifica degli atti dell'Agenzia a mezzo del servizio postale, ai sensi della legge 20 novembre 1982 n. 890, necessari per far fronte anche alle esigenze impreviste correlate all'emergenza sanitaria in corso.

MISURA DI CARATTERE GENERALE DA ATTUARE REVISIONE PRINCIPI GENERALI E LIVELLI AUTORIZZATIVI			
Periodo di attuazione	Indicatore di output	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022	Revisione della scheda contenente le indicazioni relative ai principi generali e ai livelli autorizzativi in materia di acquisizione di lavori, forniture e servizi.	Elaborazione della nuova scheda MIP A.b.	DC LA

Inconferibilità ed incompatibilità di incarichi dirigenziali

La disciplina sull'inconferibilità di incarichi dirigenziali e sull'incompatibilità di determinate posizioni dirigenziali è contenuta nel decreto legislativo n. 39 del 8 aprile 2013. In sede di conferimento dell'incarico il Dirigente deve pertanto compilare la dichiarazione di assenza di cause di inconferibilità/incompatibilità ai sensi dell'art. 20 del predetto decreto. La medesima dichiarazione viene inoltre rilasciata annualmente dal Dirigente.

La Direzione Centrale Risorse Umane provvede all'acquisizione delle dichiarazioni, al loro controllo e alla trasmissione delle stesse per la pubblicazione nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale.

La vigilanza sull'osservanza delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità è demandata, dal medesimo decreto, al RPCT e alla Autorità Nazionale Anticorruzione. Come previsto dalla delibera ANAC n. 833/2016 al RPCT è assegnato il compito di contestare la situazione di inconferibilità o incompatibilità e di segnalare la violazione all'ANAC.

Qualora, quindi, il RPCT venga a conoscenza del conferimento di un incarico in violazione delle norme del D.Lgs. n. 39/2013 o di una situazione di incompatibilità, avvierà il relativo procedimento di accertamento, in contraddittorio con l'interessato.

Spetta invece all'organo conferente l'incarico, il dovere di verificare l'assenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità in capo al soggetto che si vuole nominare, utilizzando la massima cautela e diligenza nella valutazione della dichiarazione richiesta dall'art. 20.

MISURA DI CARATTERE GENERALE ATTUATA DISPOSIZIONI IN MATERIA DI INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI DIRIGENZIALI (D.LGS. N. 39/2013)		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Richiesta delle dichiarazioni di inconferibilità/incompatibilità in occasione del conferimento di un nuovo incarico. Richiesta annuale delle dichiarazioni di incompatibilità al personale dirigenziale già titolare di incarico.	Acquisizione e controllo delle dichiarazioni prima del conferimento dell'incarico. Pubblicazione delle dichiarazioni pervenute.	DC RU

Formazione di commissioni e assegnazione agli Uffici

L'articolo 35-*bis* del D.Lgs. n. 165/2001 impone il divieto per coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione, di assumere i seguenti incarichi:

- a) componente di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi, neanche con compiti di segreteria;
- b) essere assegnati ad 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;
- c) far 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.

Come chiarito dall'ANAC con la delibera n. 1292 del 23 novembre 2016 le predette ipotesi rappresentano una nuova fattispecie di inconferibilità, introdotta dalla Legge n. 190/2012, atta a prevenire il discredito, altrimenti derivante all'Amministrazione, dovuto all'affidamento di funzioni sensibili a dipendenti che, a vario titolo, abbiano commesso o siano sospettati di infedeltà. La disposizione si applica nei confronti non solo di coloro che esercitano funzioni dirigenziali (al contrario di quanto previsto dall'art. 3 del D.Lgs. 39/2013), ma anche nei confronti di coloro che esercitano mansioni specifiche, indipendentemente dalla natura dirigenziale o meno.

Con riferimento alla durata delle preclusioni, mentre l'art. 3 D.Lgs. 39/2013 prevede espressamente un limite temporale degli effetti dell'inconferibilità in relazione alle diverse tipologie di reato e di relative interdizioni, l'art. 35 bis D.Lgs. 165/2001, "*sembra estendere la sua applicazione sine die, oltre lo spazio temporale di inconferibilità*"³⁸, fino a che non sia intervenuta, per il medesimo reato, una sentenza di assoluzione anche non definitiva, che abbia fatto venir meno la situazione impeditiva.

L'accertamento sui precedenti penali avviene mediante acquisizione d'ufficio ovvero mediante dichiarazione sostitutiva di certificazione resa dall'interessato nei termini e alle condizioni dell'art. 46 del DPR n. 445 del 2000, controllate in base alle medesime disposizioni di legge. L'appurata inconferibilità determina l'impossibilità di conferimento dell'incarico; nel caso in cui gli elementi emergano a posteriori, la fattispecie deve essere immediatamente segnalata al RPCT.

MISURA DI CARATTERE GENERALE ATTUATA DISPOSIZIONI IN MATERIA DI INCONFERIBILITÀ (ART. 35 D.LGS. N. 165/2001)		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Acquisizione delle dichiarazioni di inconferibilità nei casi previsti dall'art. 35 del D.Lgs. 165/2001.	Acquisizione e controllo delle dichiarazioni prima del conferimento dell'incarico.	DC LA DC RU

³⁸ Cfr. Delibera ANAC n. 1292 del 23 novembre 2016.

Disciplina delle incompatibilità e del cumulo di impieghi

Il rapporto di lavoro pubblico è generalmente caratterizzato dal c.d. *regime delle incompatibilità*, in base al quale è preclusa, al personale delle Pubbliche Amministrazioni, la possibilità di svolgere attività extra-lavorative³⁹. La disciplina per il personale dell’Agenzia si caratterizza tuttavia per essere più rigorosa e limitativa rispetto al dettato normativo dell’art. 53 comma 1 del D.Lgs. 165/2001, in funzione delle peculiari attività svolte. Per le Agenzie Fiscali infatti, al fine di garantire l’imparzialità e il buon andamento nell’esercizio della funzione pubblica assegnata, il decreto legislativo n. 300 del 30 luglio 1999, ha previsto l’emanazione di disposizioni regolamentari che garantiscano l’autonomia e l’indipendenza tecnica del personale. Il regolamento è stato adottato con decreto del Presidente della Repubblica n. 18 del 16 gennaio 2002 ed indica ulteriori casi di incompatibilità rispetto a quelli generalmente previsti per tutti i pubblici dipendenti. Ulteriori chiarimenti sono stati forniti con la Direttiva interna n. 74427 del 10 maggio 2004. Il nuovo Codice di Comportamento, all’art. 4, ha inoltre declinato le casistiche di incompatibilità previste per il personale dell’Agenzia delle Entrate.

La predetta disciplina orienta l’Agenzia nell’adozione delle misure per assicurare l’indipendenza e la correttezza del personale e si affianca, come detto, alle disposizioni generali dettate per tutti i dipendenti pubblici, come integrate dalla normativa anticorruzione.

In tale ottica, la principale misura di prevenzione, sensibilizzazione e deterrenza circa l’osservanza dei vincoli derivanti dallo status di dipendente pubblico, è rappresentata dalle c.d. “verifiche ispettive” previste dall’articolo 1, comma 62, della Legge 23 dicembre 1996, n. 662, annualmente svolte dalla Direzione Centrale Audit – Settore Audit *Compliance*, in conformità alla Direttiva annuale della Direzione Centrale Audit. Le verifiche sono eseguite mediante l’individuazione di un campione dell’intero personale dell’Agenzia, selezionato tramite estrazione casuale, anche in base all’utilizzo di indicatori di potenziali criticità.

Secondo le indicazioni operative contenute nella citata Direttiva, i controlli relativi all’anno 2021 sono stati effettuati anche sulla base di informazioni acquisite tramite l’invio automatizzato di appositi questionari, sia al personale estratto che ai relativi responsabili di struttura, ed hanno riguardato n. 930 dipendenti.

Ad esito delle predette verifiche, per l’anno 2021, sono state effettuate n. 121 segnalazioni, alle strutture interessate per le valutazioni di competenza, per presunte irregolarità riconducibili al mancato rispetto della disciplina in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi, di cui: n. 26 amministratori condominio; n. 40 rappresentanti di associazioni; n. 13 partite iva; n. 9 altri redditi; n. 14 cariche societarie; n. 19 criticità varie.

Per quanto concerne l’anno in corso, la Direzione centrale Audit, con la nota prot. 85657 del 17/03/2022, ha diramato le relative istruzioni operative volte ad effettuare le verifiche ispettive in argomento.

³⁹ La ratio del divieto va rinvenuta nel principio costituzionale di esclusività della prestazione lavorativa di cui all’Articolo 98 della Costituzione: “I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione”.

MISURA DI CARATTERE GENERALE ATTUATA			
DISPOSIZIONI IN MATERIA DI E INCOMPATIBILITÀ E DEL CUMULO DI IMPIEGHI			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2021	Effettuazione delle verifiche ispettive ai sensi della Legge 662/1996.	Predisposizione delle Relazioni di verifica.	DC Audit – Settore Audit <i>Compliance</i>

MISURA DI CARATTERE GENERALE DA ATTUARE			
DISPOSIZIONI IN MATERIA DI E INCOMPATIBILITÀ E DEL CUMULO DI IMPIEGHI			
Periodo di attuazione	Indicatore di output	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022	Effettuazione delle verifiche ispettive ai sensi della Legge 662/1996.	Predisposizione delle Relazioni di verifica.	DC Audit – Settore Audit <i>Compliance</i>

Disciplina degli incarichi esterni del personale

L'elevata specializzazione di alcune professionalità interne all'Agenzia può dar luogo a opportunità di incarichi esterni o extra-istituzionali, il cui esercizio deve essere contemperato con il disposto costituzionale dell'art. 98 (servizio esclusivo della Nazione) e con l'esigenza di evitare il sorgere di situazioni di conflitto di interessi.

A tal proposito, l'art. 53 comma 7 del D.Lgs. 165/2001 prevede che i *“dipendenti pubblici non possono svolgere incarichi retribuiti che non siano stati conferiti o previamente autorizzati dall'amministrazione di appartenenza”*.

In linea generale l'incarico si intende conferito quando l'Agenzia lo affida ad un suo dipendente in occasione di un evento organizzato dall'Agenzia stessa oppure a seguito di richiesta non nominativa di un soggetto esterno. Nel conferimento l'Agenzia deve tener conto della specifica professionalità di volta in volta richiesta e deve assicurare il rispetto del criterio di rotazione.

L'incarico deve invece essere *“autorizzato”* quando il dipendente chiede di svolgere una determinata attività presso un soggetto esterno, oppure quando un soggetto esterno chiede di avvalersi di un dipendente dell'Agenzia nominativamente individuato.

L'autorizzazione dell'incarico è soggetta al rispetto dei seguenti criteri oggettivi esplicitati nella Direttiva prot. n. 74427 del 10 maggio 2004, volti a ad escludere casi di incompatibilità e ad evitare l'insorgere di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, nell'interesse del buon andamento dell'azione amministrativa:

- a) l'incarico deve essere compatibile con l'attività istituzionale dell'Agenzia e con i compiti cui è adibito il dipendente;
- b) la prestazione non deve interferire o essere direttamente o indirettamente in contrasto con gli interessi dell'Agenzia, né pregiudicarne il decoro;

- c) l'incarico non deve essere svolto per conto di soggetti contraenti, concessionari o comunque fornitori di beni e servizi all'Agenzia;
- d) l'incarico dev'essere temporaneo ed occasionale;
- e) l'incarico dev'essere svolto al di fuori dell'orario di lavoro del dipendente o in giornate lavorative per le quali è preventivamente autorizzata l'assenza;
- f) le modalità di svolgimento dell'incarico non devono richiedere un impegno tale da recare pregiudizio all'espletamento dell'attività istituzionale e non devono compromettere il buon andamento del servizio e il puntuale assolvimento dei compiti e dei doveri d'ufficio; al riguardo si precisa che, per il personale che riveste incarichi dirigenziali o comunque incarichi di particolare responsabilità, l'autorizzazione già concessa può essere successivamente sospesa o revocata per sopravvenute esigenze di servizio.

I criteri di conferimento e quelli oggettivi di valutazione delle autorizzazioni richieste, sono riportati nella citata Direttiva n. 74427 del 2004.

Il rispetto dei criteri sopra richiamati è onere del soggetto conferente/autorizzante che, in relazione al soggetto interessato dall'incarico, può essere il Direttore Regionale, il Direttore Centrale, il Capo Divisione o, per i Dirigenti di vertice regionali e centrali, il Direttore dell'Agenzia.

Si evidenzia infine che gli incarichi conferiti/autorizzati sono oggetto di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente – Personale – Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti", ai sensi dell'art. 18 del D.Lgs. n. 33 del 2013 e, per la dirigenza, anche ai sensi dell'art. 14.

Con il presente Piano viene programmato l'aggiornamento della Direttiva prot. 74427 del 10 maggio 2004 al fine di sensibilizzare il personale in merito a quanto sopra previsto, anche alla luce delle risultanze emerse dai procedimenti disciplinari comunicati e dagli esiti delle verifiche ispettive previste dall'articolo 1, comma 62, della Legge 23 dicembre 1996, n. 662.

Al riguardo appare opportuno evidenziare che, dopo la diramazione della Direttiva del 2004 sopra citata, il novero delle attività espletabili previa comunicazione ha subito un ampliamento a seguito di interventi legislativi in materia di attività di formazione e docenza. In particolare:

- con decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, come convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43, è stata inserita, tra le attività espletabili previa comunicazione dell'interessato, l'attività di formazione diretta ai dipendenti della pubblica amministrazione;
- con decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, come modificato dalla legge di conversione 30 ottobre 2013, n. 125, è stato ulteriormente ampliato il novero degli incarichi retribuiti non soggetti ad autorizzazione ma a mera comunicazione, aggiungendovi anche gli incarichi di docenza e di ricerca scientifica.

Dal 2004 ad oggi, numerose sono state, inoltre, le note diramate dalla Direzione Centrale del Personale per fornire chiarimenti in ordine ad alcune attività considerate più significative (Direzione Centrale del Personale – Ufficio del Direttore Centrale e normativa del lavoro, prot. 173436 del 02/02/2011, Direzione Centrale del Personale – Ufficio Normative, prot. 97884 del 22/06/2006;

Direzione Centrale del Personale – Ufficio del Direttore Centrale e normativa del lavoro, prot. 181248 del 31/01/2011 etc.).

MISURA DI CARATTERE GENERALE ATTUATA DISCIPLINA DEGLI INCARICHI ESTERNI DEL PERSONALE		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Disciplina prevista dalla Direttiva prot. 74427/2004 nel conferimento/autorizzazione di incarichi.	Rispetto della disciplina prevista.	Direttore dell’Agenzia Capo Divisione Direttore Centrale Direttore Regionale

MISURA DI CARATTERE GENERALE DA ATTUARE DISCIPLINA DEGLI INCARICHI ESTERNI DEL PERSONALE			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022	Revisione della nota prot. 74427 del 10 maggio 2004 mediante l’elaborazione di una nuova direttiva.	Invio della proposta di aggiornamento della Direttiva al Direttore dell’Agenzia.	DC RU – DC AL - RPCT

Contrasto al c.d. *pantouflage*

L’art. 1, comma 42, della legge 6 novembre 2012, n. 190 ha introdotto, nel decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165, una peculiare disciplina delle attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro, il c.d. *pantouflage*, volta a contenere il rischio di situazioni di corruzione connesse all’assunzione del dipendente pubblico da parte di un privato, successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro con la pubblica amministrazione⁴⁰.

Il rischio valutato dalla norma è che, durante il periodo di servizio, il dipendente possa artatamente preconstituirsì delle situazioni lavorative vantaggiose e così sfruttare a proprio fine la sua posizione e il suo potere all’interno dell’amministrazione per ottenere un lavoro per lui attraente presso l’impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto. La norma prevede quindi una limitazione della libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per eliminare la “convenienza” di accordi fraudolenti⁴¹.

L’articolo 21 del decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 ha ampliato il novero dei soggetti cui si applica la disciplina del *pantouflage*; conseguentemente il personale interessato dal divieto di cui all’art. 53, comma 16-ter del decreto legislativo n. 165/2001 è sia il personale assunto a tempo

⁴⁰ L’art. 53, comma 16-ter, del decreto legislativo n. 165/2001 stabilisce, infatti, che “I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all’articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell’attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti”.

⁴¹ Cfr. Piano Nazionale Anticorruzione del 2013 predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e approvato con la Deliberazione della CIVIT n. 72 dell’11.9.2013.

indeterminato sia il personale legato alla pubblica amministrazione da un rapporto di lavoro a tempo determinato o autonomo che abbia esercitato “*poteri autoritativi e negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni*”.

L'ANAC, nel PNA 2019, ha precisato che i dipendenti con poteri autoritativi e negoziali, cui si riferisce l'art. 53, co. 16-ter, cit., sono i soggetti che esercitano concretamente ed effettivamente, per conto della pubblica amministrazione, tali poteri sia attraverso l'emanazione di provvedimenti amministrativi, sia attraverso il perfezionamento di negozi giuridici mediante la stipula di contratti in rappresentanza giuridica ed economica dell'ente.

Per quanto concerne “l'esercizio di poteri autoritativi e negoziali” la norma si riferisce anche ai soggetti che - pur non esercitando tali poteri - sono tuttavia competenti ad elaborare atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, certificazioni, perizie), che incidono in maniera determinante sul contenuto del provvedimento finale.⁴²

I predetti soggetti nel triennio successivo alla cessazione del rapporto con l'amministrazione, qualunque sia la causa di cessazione, non possono avere alcun rapporto di lavoro autonomo o subordinato con i soggetti privati che sono stati destinatari di provvedimenti, contratti o accordi.

In caso di violazione del disposto di cui all'art. 53, comma 16-ter del decreto legislativo n. 165/2001, sono previste le seguenti sanzioni:

- i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli;
- i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni ed hanno l'obbligo di restituire eventuali compensi eventualmente percepiti ed accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo.

Il Consiglio di Stato ha chiarito che la competenza in merito alla vigilanza, all'accertamento delle fattispecie di *pantouflage* nonché ai relativi poteri sanzionatori è dell'Autorità Nazionale Anticorruzione⁴³.

In aggiunta alla predetta normativa, per le dipendenti e i dipendenti dell'Amministrazione finanziaria, l'art. 63, comma 4, del DPR n. 600/1973 stabilisce, altresì, uno specifico divieto a esercitare funzioni di assistenza e di rappresentanza presso gli uffici finanziari e davanti alle commissioni tributarie, nei due anni successivi alla data di cessazione del rapporto d'impiego. Tale circostanza viene ribadita dall'art. 23, lett. a) del Codice di comportamento, ai sensi del quale il dipendente è tenuto, anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro, a essere leale e corretto nei confronti dell'Agenzia delle Entrate e a tal proposito si impegna, sia in fase di stipula del contratto di lavoro con l'Agenzia, sia al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico, al rispetto di quanto disposto dall'art. 63, quarto comma, DPR n. 600/73.

Per quanto concerne le misure di contrasto adottate, l'Agenzia inserisce nei bandi di gara e negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, la condizione che i partecipanti

⁴² Cfr Orientamento ANAC n. 24/2015 e delibera n. 88 del 8 febbraio 2017.

⁴³ Sentenza n. 7411 del 29 ottobre 2019

non abbiano concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo, e comunque di non aver attribuito incarichi, a ex dipendenti dell'Agenzia che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Agenzia, nei loro confronti, per il triennio successivo alla cessazione del rapporto⁴⁴.

L'Agenzia dispone l'esclusione dalle procedure di affidamento nei confronti dei soggetti per i quali sia emersa la situazione di incompatibilità di cui all'articolo 53, comma 16-ter del Decreto legislativo n. 165/2001.

Nel Codice di comportamento è richiamata espressamente la normativa generale sul *pantouflage* prevista dall'art. 53, co. 16-ter, del decreto legislativo n. 165/2001: l'art. 23, lett. b) del Codice di comportamento stabilisce che il dipendente è tenuto, anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro, a essere leale e corretto nei confronti dell'Agenzia delle Entrate e a tal proposito assume l'impegno di non svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del servizio o dell'incarico, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati nei cui confronti il dipendente ha esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Agenzia negli ultimi tre anni di servizio, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 53, comma 16-ter, D.Lgs. n. 165/2001.

L'Agenzia, inoltre, in fase di stipula di un nuovo contratto di lavoro, rende noto ai propri dipendenti le limitazioni previste dalla normativa. Al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico tale clausola è prevista solo in caso di dimissioni. Con l'anno in corso è previsto il richiamo della normativa sul *pantouflage* in tutti i provvedimenti con cui si dà/prende atto della causa di cessazione del rapporto di lavoro.

MISURA DI CARATTERE GENERALE ATTUATA		
ATTIVITÀ SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Consegna, in occasione del contratto di assunzione, del Codice di comportamento, contenente il divieto di <i>pantouflage</i> e il divieto, per il tempo previsto dalla normativa, di assistenza e rappresentanza tributaria.	Inserimento della clausola	DC RU – Ufficio Selezione del personale DC RU - Ufficio Dirigenti e posizioni organizzative DR
Inserimento della clausola di <i>pantouflage</i> nei bandi di gara e negli atti prodromici all'affidamento.	Inserimento della clausola	DC LA

MISURA DI CARATTERE GENERALE DA ATTUARE			
ATTIVITÀ SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022	Richiamo delle limitazioni previste dalla normativa sul <i>pantouflage</i> e sull'assistenza e rappresentanza tributaria nel provvedimento con cui si dà/prende atto della causa di cessazione del rapporto di lavoro (pensionamento, dimissioni, licenziamento, ecc.).	Inserimento della clausola	DC RU DR

⁴⁴ Cfr. Orientamento Anac n. 4 del 4 febbraio 2015.

Misure di rotazione ordinaria di dirigenti e funzionari

La rotazione del personale è una misura di prevenzione della corruzione esplicitamente prevista dalla legge 190/2012 al fine di evitare che un soggetto sfrutti un potere o una conoscenza acquisita per ottenere un vantaggio illecito. La rotazione del personale è, pertanto, finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati/e dipendenti nel medesimo ruolo o funzione⁴⁵.

In particolare, l'art. 1, comma 10, lett. b) della legge 190/2012, stabilisce che il RPCT deve verificare, d'intesa con il dirigente competente, *“l'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”*.

Già a partire dal 2006 l'Agenzia ha emanato Direttive⁴⁶ tese ad affermare il principio di rotazione, disciplinandone le modalità di attuazione.

Il Ministro dell'Economia e delle Finanze, nella **direttiva n. 11932 del 21 maggio 2010**, aveva previsto che le dirigenti e i dirigenti dell'Agenzia non possono restare nello stesso incarico per più di sei anni. Tale ultima indicazione fu poi recepita dall'Agenzia con la **direttiva n. 110388 del 20 luglio 2011**, secondo cui *“l'alternanza tra funzioni diverse (ossia tra quelle d'istituto e quelle indirette di supporto, e viceversa) va effettuata evitando che ad essa possano conseguire cadute di efficacia ed efficienza nell'azione amministrativa e dispersioni di competenze destinate ad essere difficilmente rimpiazzabili”*.

Con riferimento agli incarichi di responsabilità non dirigenziali, il CCNI ha previsto due tipologie di incarichi. La prima è quella delle “posizioni organizzative e professionali” (art. 17 CCNI), mentre la seconda è quella degli incarichi di responsabilità (art. 18 CCNI). Il loro conferimento è disciplinato dalle linee guida contenute nella **direttiva n. 151713 del 18 dicembre 2013** nella quale è stabilito che *“La rotazione risponde a una esigenza di salvaguardia dell'immagine e della credibilità sia dell'organizzazione che degli stessi incaricati, trasmettendo all'esterno la percezione chiara di una istituzione che dà a sé stessa e le rispetta, “regole d'ingaggio” volte a evitare possibili condizionamenti ambientali nell'assolvimento delle delicate missioni d'istituto, così come dettato dalla recente normativa anticorruzione”*.

Nel corso del 2021, le modalità per l'individuazione e il conferimento dei suddetti incarichi sono state ulteriormente specificate con la nota RU 127334 del 25 maggio 2021, a firma del Direttore dell'Agenzia, in cui si rappresenta che nella selezione del candidato *“si deve tenere conto di fattori quali la criticità del ruolo, la specificità del contesto territoriale, la mobilità delle risorse che riceveranno gli incarichi così come l'esigenza di rotazione e il presidio delle posizioni da coprire con le risorse disponibili; tali elementi confluiscono nelle motivazioni del provvedimento di*

⁴⁵ L'alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo delle stesse attività, degli stessi servizi o 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.

⁴⁶ Direttiva del 9 marzo 2006, prot. 39504; nota del 26 maggio 2010, prot. 82937.

conferimento". Inoltre, sempre nell'ambito del conferimento dei medesimi, con nota n. 132237 del 31 maggio 2021, a firma del Direttore centrale risorse umane e organizzazione, sono stati forniti specifici chiarimenti ai fini dell'applicazione della misura della rotazione in funzione di prevenzione della corruzione.

Per il conferimento di posizioni organizzative ai sensi dell'art. 1, comma 93, lett. a), della legge 27 dicembre 2017, n. 205, (c.d. POER) nelle linee guida del 22 giugno 2021 è stato previsto che nell'assegnazione dell'incarico *"si dovrà tenere conto di fattori quali la criticità del ruolo, la specificità del contesto territoriale, la connessa mobilità, l'esigenza di rotazione e il presidio delle posizioni da coprire con le risorse disponibili; tali fattori saranno evidenziati mediante le motivazioni delle proposte."*

Al fine di verificare l'effettiva rotazione degli incarichi è prevista un'apposita sezione all'interno della relazione semestrale che i Referenti anticorruzione trasmettono al RPCT, da cui deve emergere il numero di anni di permanenza dell'incaricato all'interno di uno stesso Ufficio con lo svolgimento delle medesime funzioni. Qualora la permanenza dovesse eccedere i 6 anni è necessario che il Referente indichi i motivi o le valutazioni alla base della mancata rotazione.

Ad ogni modo, al fine di evitare che la rotazione determini un repentino depauperamento delle conoscenze e delle competenze complessive, si dovrà procedere a programmare in tempi diversi, non simultanei, la rotazione degli incarichi all'interno di una stessa Struttura.

È necessario inoltre tenere presente che i limiti temporali indicati devono altresì tenere conto dell'esigenza di portare a conclusione le attività strategiche dell'ufficio e di consentire un'efficace affiancamento del dipendente individuato per l'avvicendamento.

La rotazione ordinaria del personale privo di incarichi dirigenziali o di responsabilità non dirigenziali rappresenta invece una delle misure attuabili dai titolari di Strutture organizzative per ridurre il rischio corruttivo, laddove quest'ultimo sia generato dal permanere per lunghi periodi nell'esercizio della medesima funzione. All'interno delle schede di autovalutazione del rischio potranno essere pertanto predisposte misure di rotazione quali, ad esempio, l'alternanza del personale nei nuclei di verifica esterna, la rotazione del personale addetto alle attività di front-office, l'assegnazione degli appuntamenti Cup evitando che il medesimo professionista sia ricevuto sempre dallo stesso funzionario e così via.

Nel corso del 2022, con provvedimenti a firma del Direttore dell'Agenzia, verranno aggiornati ed esplicitati i suddetti criteri per l'attuazione delle misure di rotazione ordinaria per titolari di posizioni organizzative conferite ai sensi dell'art. 1, comma 93, della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (c.d. POER) e per i dirigenti. A tal fine si darà priorità alla definizione dei criteri per la rotazione delle POER, atteso che gran parte dei relativi incarichi verrà a scadenza nei prossimi mesi di maggio e giugno ed occorrerà valutare la possibilità di una eventuale proroga anche alla luce delle disposizioni in argomento.

MISURA DI CARATTERE GENERALE DA ATTUARE MISURE DI ROTAZIONE ORDINARIA DI DIRIGENTI E POER			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022	Disposizioni in materia di rotazione dei dirigenti e dei titolari di POER	Provvedimento del Direttore che esplicita i criteri di rotazione	DC AL DC RU RPCT

Misure di rotazione straordinaria

L'istituto della rotazione straordinaria è una misura di carattere successivo rispetto all'*"avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva"* disciplinata dall'art. 16, co. 1, lett. l-quater del D.Lgs. 165/2001, secondo cui *"i dirigenti degli uffici dirigenziali generali 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"*.

Tale misura è pertanto da tenersi ben distinta rispetto all'istituto della rotazione ordinaria di cui al paragrafo precedente.

La ratio dell'istituto è quella di garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto di un procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure di prevenzione del rischio corruttivo al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'Amministrazione.

Dal punto di vista soggettivo l'istituto trova applicazione con riferimento a tutti coloro che hanno un rapporto di lavoro con l'Agenzia: dipendenti e dirigenti, interni ed esterni, in servizio a tempo indeterminato ovvero con contratti a tempo determinato.

Compito dell'istituto è quello di anticipare il trasferimento di ufficio già alla fase avvio di un procedimento penale; in caso di rinvio a giudizio, per lo stesso fatto, trova infatti applicazione l'istituto del trasferimento disposto dall'art. 3 della Legge n. 97/2001. Quest'ultimo prevede il trasferimento di ufficio del dipendente per il quale *"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"*.

L'applicabilità della rotazione straordinaria deve essere pertanto valutata dall'Amministrazione ogni qual volta la stessa venga a conoscenza dell'avvio di un procedimento penale nei confronti di un proprio dipendente. Quanto al momento del procedimento penale, l'ANAC nelle linee guida sulla rotazione straordinaria⁴⁷ ha ritenuto 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.⁴⁷; ciò in quanto è proprio con quell'atto che inizia un procedimento penale.

In tal caso, deve essere verificato se la condotta, oggetto di tale procedimento, sia qualificabile come *"corruttiva"* ai sensi dell'art. 16, co. 1, lett. l-quater del D.Lgs. 165/2001. A tal proposito, in mancanza

⁴⁷ Delibera n. 215/2019.

dell'individuazione di specifici reati presupposto da parte del legislatore, la predetta Autorità ha ritenuto di poter far riferimento ai reati indicati nell'art. 7 della legge n. 69/2015 (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)⁴⁸.

Per i reati previsti dai richiamati articoli del codice penale è pertanto obbligatoria l'adozione di un provvedimento motivato con il quale viene valutata la condotta "corruttiva" del dipendente ed eventualmente disposta la "rotazione straordinaria", qualora detta condotta possa pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'Agenzia; in tal caso viene individuato il diverso ufficio al quale il dipendente deve essere trasferito.

Dal punto di vista operativo, pur non trattandosi di un procedimento sanzionatorio, di carattere disciplinare, deve essere data all'interessato la possibilità di contraddittorio.

Riguardo la durata del provvedimento, nelle more dell'adozione di una disposizione regolamentare interna, è necessario tenere conto delle indicazioni contenute nelle predette linee guida dell'ANAC.

Nel caso in cui, durante il periodo di rotazione straordinaria, intervenga un rinvio a giudizio, per lo stesso fatto, l'amministrazione può nuovamente disporre il trasferimento (ad esempio ad un ufficio ancora diverso), o confermare il trasferimento già disposto; ad ogni modo, al nuovo provvedimento, si applicano i limiti di validità temporale previsti dalla Legge n. 97/2001.

Infine, è opportuno precisare che 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*»; tale comunicazione deve essere immediatamente trasmessa dall'organo ricevente al RPCT che vigila sulla effettiva adozione dei provvedimenti di rotazione suesposti.

MISURA DI CARATTERE GENERALE ATTUATA ROTAZIONE STRAORDINARIA		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Applicazione delle disposizioni contenute nell'art. 3 della legge n. 97/2001.	Trasferimento del dipendente	Dirigente di vertice

⁴⁸ Art. 317: Concussione, Art. 317- bis: Pene accessorie; Art. 318: Corruzione per l'esercizio della funzione; Art. 319: Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio; Art. 319-bis: Circostanze aggravanti; Art. 319-ter: Corruzione in atti giudiziari; Art. 319-quater: Induzione indebita a dare o promettere utilità; Art. 320: Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio; Art. 321: Pene per il corruttore; Art. 322: Istigazione alla corruzione; Art. 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; Art. 346-bis: Traffico di influenze illecite; Art. 353: Turbata libertà degli incanti; Art. 353-bis: Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente.

MISURA DI CARATTERE GENERALE DA ATTUARE ROTAZIONE STRAORDINARIA			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022-2023	Disposizioni in materia di rotazione straordinaria del personale	Provvedimento del Direttore che esplicita i criteri di rotazione	DC AL DC RU RPCT

Procedura di segnalazione di condotte illecite (*whistleblowing*)

La segnalazione di condotte illecite da parte del personale (c.d. *whistleblowing*) è un istituto giuridico introdotto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 in ottemperanza a raccomandazioni e obblighi convenzionali promananti dal contesto ONU, OCSE, Consiglio d'Europa e Unione europea.

La legge 179/2017 ha modificato l'art. 54 bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, prevedendo un ampliamento dell'ambito soggettivo di applicazione, la valorizzazione del ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) nella gestione delle segnalazioni e il rafforzamento del sistema generale di tutela e protezione del segnalante.

Le segnalazioni costituiscono un utile ed indispensabile strumento di contrasto dei fenomeni corruttivi che possono svilupparsi all'interno dell'Agenzia, rappresentando un momento di effettiva realizzazione del senso civico del dipendente. Ai sensi dell'art. 54-bis del D.Lgs. 165/2001 la segnalazione deve:

- avere ad oggetto "condotte illecite" di cui il dipendente sia venuto a conoscenza "in ragione del proprio rapporto di lavoro";
- essere effettuata "nell'interesse all'integrità della pubblica amministrazione";
- essere inoltrata ad almeno uno dei quattro destinatari indicati al comma 1 (RPCT, ANAC, Autorità giudiziaria ordinaria o contabile).

Nella nuova formulazione dell'art. 54-bis non è più prevista la segnalazione al superiore gerarchico.

In merito alle modalità di invio della segnalazione, l'Agenzia, già a partire dal 2015, si è dotata di una procedura informatica a cui si accede utilizzando l'apposito link "dedicato", presente sul portale *intranet*.

Il link prevede la compilazione guidata di una serie di campi utilizzabili per la descrizione delle condotte e degli eventi oggetto di segnalazione, l'indicazione degli autori dei comportamenti e di altri soggetti coinvolti, delle generalità del segnalante, nonché eventuali commenti o ulteriori osservazioni; la procedura offre, altresì, la possibilità di allegare documenti a supporto dei fatti segnalati, in formato pdf.

L'indicazione delle generalità del soggetto segnalante non è obbligatoria. Tuttavia, il ricorso a segnalazioni nominative è auspicabile in quanto l'istituto del *whistleblowing*, così come novellato dalla Legge n. 179/2017, prevede elevate forme di tutela delle dipendenti e dei dipendenti pubblici che segnalano illeciti, in coerenza con la finalità dell'istituto che è quella di dare espressione al senso

civico di ciascun dipendente, contribuendo fattivamente alla lotta dei fenomeni corruttivi o più in generale di mala gestione.

Al riguardo, si evidenzia che la procedura è stata creata con accorgimenti tali da garantire il massimo grado di tutela e sicurezza sia delle generalità dei segnalanti che del contenuto della segnalazione: tutte le informazioni trattate sono infatti crittografate e non verrà conservato alcun dato che potrebbe, anche in futuro, identificare la postazione di lavoro da cui è stata effettuata la segnalazione (come ad es. l'identificativo o l'indirizzo IP del computer utilizzato, il codice della sede o la matricola della postazione di lavoro).

Il sistema, peraltro, provvederà, in automatico, ad inviare una e-mail crittografata alla casella personale del RPCT, dopo aver generato un codice univoco della segnalazione e attribuito specifiche credenziali di accesso alla stessa, utilizzabili dal segnalante per eventuali integrazioni o ulteriori contatti. La e-mail crittografata avrà come oggetto il codice di segnalazione attribuito dal sistema.

Le e-mail crittografate potranno essere decodificate soltanto dal RPCT utilizzando la Carta Nazionale dei Servizi integrata nel proprio badge, garantendo quindi un livello di riservatezza massimo.

Il sistema, peraltro, prevede che il RPCT possa colloquiare con il segnalante, anche se anonimo, attraverso il codice attribuito alla segnalazione; anche in tale fase è garantita la massima riservatezza e sicurezza in quanto il RPCT non può infatti conoscere l'identità del segnalante, a meno che quest'ultimo non abbia indicato le proprie generalità nella segnalazione originaria.

Nel portale intranet dell'Agenzia oltre al link per il primo invio della segnalazione è presente anche un secondo link che consente l'accesso a una "bacheca" nella quale vengono inserite le segnalazioni identificabili tramite il codice generato dal sistema in sede di invio; qualora il segnalante intenda fornire ulteriori contributi in merito alla medesima segnalazione, oppure chiarimenti e/o integrazioni richiesti dal RPCT, potrà farlo cliccando sul codice univoco presente in bacheca, inserendo poi l'username e la password forniti dal sistema al momento della prima segnalazione.

Nell'anno 2021 sono pervenute con la procedura informatica 32 segnalazioni, di cui 30 anonime. Queste ultime sono state comunque valutate dal RPCT; complessivamente il 28% delle segnalazioni pervenute sono state archiviate in sede di pre-istruttoria in quanto valutate inammissibili/infondate, mentre le altre sono state assegnate, per la necessaria istruttoria, garantendo comunque l'anonimato del segnalante, agli organi preposti interni o esterni all'Agenzia delle Entrate, ognuno secondo le proprie competenze.

Per quanto concerne la regolamentazione dell'istituto all'interno dell'Agenzia, in attesa del recepimento della Direttiva dell'Unione Europea n. 2019/1937, con il presente Piano viene programmato l'aggiornamento della Direttiva interna sul *whistleblowing*.

In attesa dei provvedimenti legislativi nazionali, l'ANAC, con delibera n. 469 del 9 giugno 2021, ha emanato le linee guida in materia di tutela degli autori di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54 bis del D.Lgs. 165/2001.

Alla luce delle citate linee guida, anche al fine di agevolare i lavoratori delle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione pubblica ad effettuare le segnalazioni

di condotte illecite al RPCT, nel corso del 2021, sul sito internet dell’Agenzia, all’interno della sezione “Prevenzione della corruzione e trasparenza” è stata creata la sottosezione “Segnalazioni di condotte illecite – *whistleblowing*”.

In tale sezione, è descritto l’istituto del “*whistleblowing*” e specificato chi può effettuare la segnalazione, cosa può essere segnalato, quando segnalare, cosa indicare nella segnalazione, quali sono le tutele del segnalante, come effettuare la segnalazione e in che modo essa viene verificata.

MISURA DI CARATTERE GENERALE DA ATTUARE AGGIORNAMENTO DELLA DIRETTIVA SUL WHISTLEBLOWING			
Periodo di attuazione	Indicatore	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022	Conclusione dei lavori di adeguamento della direttiva interna alle disposizioni normative di recepimento della direttiva dell’Unione Europea n. 2019/1937.	Elaborazione della nuova Direttiva sul <i>whistleblowing</i>	RPCT

Formazione su etica, anticorruzione e trasparenza

Riguardo alla formazione in materia si rimanda a quanto previsto nella sotto sezione 3.3.1.

Monitoraggio e verifica periodica delle abilitazioni alle applicazioni, ai sistemi e alle banche dati. Prevenzione dell’accesso abusivo.

I dati gestiti dai sistemi informativi dell’Agenzia delle Entrate costituiscono una risorsa di valore strategico che deve essere efficacemente protetta al fine di garantirne la riservatezza, l’integrità e la disponibilità. In tale contesto, assume particolare rilevanza la gestione del controllo degli accessi al Sistema Centrale Anagrafe Tributaria e in generale a tutti i sistemi, applicazioni e banche dati dell’Agenzia delle Entrate.

La politica di gestione delle abilitazioni adottata dall’Agenzia attribuisce particolare rilevanza al principio di necessità, secondo il quale un utente è autorizzato dal diretto responsabile ad accedere solo alle informazioni di cui ha bisogno per eseguire i compiti e le mansioni che gli vengono affidati.

L’esigenza di massima tutela delle informazioni contenute nell’Anagrafe tributaria risulta infatti evidente in considerazione, da un lato, della natura di rilevante interesse pubblico di detta banca dati, riconducibile alle finalità di natura fiscale per cui è stata costituita e, dall’altro lato, in ragione del diritto alla riservatezza dei dati personali in essa contenuti, diritto costituzionalmente riconosciuto in capo ai soggetti in essa registrati.

Sotto il primo profilo, l’interesse pubblico alla tutela dei dati iscritti nell’Anagrafe tributaria è espressamente sancito dal legislatore nella disposizione di cui all’art. 15 del Decreto del Presidente della Repubblica del 29 settembre 1973, n. 605, recante “*Disposizioni relative all’anagrafe tributaria*

e al codice fiscale dei contribuenti”, a norma del quale “i dati e le notizie raccolti dall’anagrafe tributaria sono sottoposti al segreto d’ufficio”.

Sotto il profilo, invece, della protezione dei dati personali dei contribuenti iscritti nella banca dati, l’utilizzo della stessa è soggetto alla disciplina prevista dal Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento e del Consiglio del 27 aprile 2016 (GDPR) e dal D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196 (c.d. Codice in materia di protezione dei dati personali), che dettano una serie di misure di sicurezza a cui, nel tempo, si sono aggiunte quelle specificatamente indicate dal Garante per la protezione dei dati personali. L’Agenzia, in quanto titolare del trattamento dei dati personali contenuti nell’Anagrafe tributaria, è tenuta ad applicare tali misure di sicurezza e deve fornire adeguate istruzioni al proprio personale per il corretto utilizzo della banca dati.

Sulla base del quadro normativo sopra delineato, ne deriva che l’accesso all’Anagrafe tributaria e l’utilizzo delle informazioni in essa contenute può avvenire esclusivamente per lo svolgimento dei compiti di ufficio a cui ciascun dipendente è stato assegnato. Tali compiti sono necessariamente collegati alle finalità istituzionali dell’Agenzia delle Entrate.

Il primo strumento di prevenzione di eventuali abusi in materia è rappresentato dalle disposizioni contenute nel Codice di comportamento.

L’accesso alle banche dati è disciplinato dall’art. 19 del Codice di comportamento, secondo cui il dipendente accede alle banche dati gestite dall’Agenzia esclusivamente per finalità istituzionali e per ragioni connesse alla propria attività di servizio; qualunque accesso per motivi extra-istituzionali, indipendentemente dalla circostanza che il fatto integri un’ipotesi di reato, costituisce un accesso non autorizzato e può comportare l’applicazione di sanzioni disciplinari.

L’accesso abusivo alle banche dati gestite dall’Agenzia delle Entrate consiste, quindi, nella consultazione delle stesse per scopi o finalità estranei rispetto a quelli di servizio. I motivi extra-istituzionali possono essere vari e connotati da diversi livelli di gravità, dalla mera curiosità personale fino alla diffusione a terzi delle informazioni per il conseguimento di finalità illecite.

In nessun modo è pertanto consentito o tollerato un utilizzo della banca dati per esigenze personali o comunque diverse da quelle sopraindicate.

Inoltre, l’art. 18 del Codice di comportamento, rubricato “Utilizzo dei sistemi informatici”, prevede che, indipendentemente dalla circostanza che il fatto integri una fattispecie di reato, il personale debba obbligatoriamente astenersi:

- dall’effettuare download di programmi e, più in generale, di file di provenienza esterna sul computer dato in uso dall’Agenzia, ove non inerenti all’attività di ufficio;
- dal trasferire e/o trasmettere file, o qualsiasi altra documentazione riservata, all’esterno dell’Agenzia senza la previa autorizzazione del Responsabile dell’Ufficio. Tale attività è comunque sempre vietata per finalità non strettamente attinenti allo svolgimento delle proprie mansioni;
- dal lasciare incustodito e/o accessibile ad altri il proprio personal computer ovvero consentirne impropriamente l’utilizzo ad altre persone;

- dal prestare o cedere a terzi qualsiasi apparecchiatura informatica, senza la preventiva autorizzazione del Responsabile dell'Ufficio
- dall'utilizzare le credenziali informatiche di altro dipendente per l'accesso ad aree protette, ancorché in nome e per conto dello stesso.

I dipendenti segnalano, senza ritardo, al proprio Responsabile eventuali utilizzi e/o funzionamenti anomali delle risorse informatiche.

L'Agenzia ha diramato al riguardo specifiche politiche con cui sono stati definiti i principi comportamentali e le procedure operative cui devono attenersi gli utenti interni ed esterni per un corretto utilizzo delle risorse informatiche⁴⁹. Ciascun utente è direttamente responsabile della scelta, dell'utilizzo, della gestione e della custodia delle credenziali di accesso assegnategli per lo svolgimento delle proprie mansioni lavorative. In particolare, le regole introdotte prevedono che l'utente non deve condividere o rivelare le sue credenziali di accesso ad altri utenti al fine di evitare l'impropria visualizzazione di informazioni riservate e l'eventuale distruzione o modifica di dati.

Al fine di assicurare, anche nella situazione emergenziale, un livello di sicurezza elevato e quanto più possibile prossimo a quello corrispondente alle condizioni ordinarie di lavoro, nel 2020, la Direzione Centrale Tecnologie e Innovazione ha fornito una serie di raccomandazioni per la riduzione dei rischi di sicurezza nel lavoro agile emergenziale tra cui anche alcune regole per una più sicura gestione delle credenziali⁵⁰.

L'Agenzia delle Entrate ha, inoltre, introdotto ulteriori misure di sicurezza per la tutela delle informazioni contenute nelle proprie banche dati. In primo luogo ha previsto un'apposita politica per la gestione delle credenziali di accesso degli utenti all'Anagrafe Tributaria e agli altri applicativi informatici, ispirata ai principi di necessità, pertinenza, non eccedenza e minimizzazione previsti dal Regolamento (UE) 2016/679 e dal Codice in materia di protezione dei dati personali. Lo scopo fondamentale della politica citata è quello di promuovere e garantire la congruenza tra le linee di lavoro richieste e quelle effettivamente necessarie alle funzioni svolte da ogni dipendente-utente del sistema, sia al momento della concessione dell'abilitazione all'accesso alle informazioni contenute nella banca dati, sia durante il successivo svolgimento dell'attività lavorativa, da monitorare mediante verifiche periodiche. Come indicato dalla competente Direzione Centrale Tecnologie e Innovazione – Settore Infrastrutture e Sicurezza – Ufficio Sicurezza Informatica, la frequenza della verifica è su base trimestrale, ma in generale deve essere effettuata ogni qual volta si renda necessario; ad esempio:

- a seguito di cambio di mansione di uno o più operatori;
- quando un operatore è assegnato all'Ufficio o trasferito ad altro Ufficio;
- quando il responsabile assume l'incarico dell'Ufficio;
- a seguito di un'abilitazione del personale da centro conseguente al rilascio di una nuova applicazione o alla modifica di una o più funzionalità di applicazioni esistenti.

⁴⁹ Nota prot. 0301035 del 21 dicembre 2017.

⁵⁰ Nota prot. 0186315 del 05/05/2020.

Ad essa si affianca la verifica dei permessi che sono stati attribuiti, a singoli utenti o a gruppi di utenti, sulle cartelle dei NAS (Network Attached Storage) e in generale su *asset* informatici condivisi, verificando la corretta definizione delle liste di accesso sulle singole cartelle e i permessi di accesso ai dati. Le cartelle condivise sono infatti aree di archiviazione di informazioni inerenti l'attività istituzionale e non possono in alcun modo essere utilizzate per scopi diversi.

Coerentemente con quanto sopra descritto, all'interno di ogni Scheda di autovalutazione del rischio, è riportata come misura di ausilio suggerita dalla Direzione Centrale Audit, la *"verifica periodica della corrispondenza delle abilitazioni informatiche rilasciate con il personale impiegato nella specifica attività"*.

Un'ulteriore e importante misura di sicurezza è rappresentata dal sistema di tracciamento degli accessi, con l'indicazione delle operazioni e del soggetto che le ha effettuate, nonché dei dettagli sulle informazioni accedute. Il sistema di tracciamento costituisce anche una fondamentale misura di dissuasione nei confronti degli operatori, attesa la possibilità di ricostruire le attività di accesso, collegandole a una precisa identificazione dell'utente e della postazione da cui accede.

Per sottolineare la rilevanza dell'utilizzo corretto dello strumento dell'Anagrafe tributaria, all'apertura delle principali procedure l'utente viene informato del fatto che *"la consultazione delle banche dati dell'Agenzia delle Entrate può avvenire solo ed esclusivamente per finalità istituzionali e per ragioni strettamente connesse alla propria attività di servizio. L'operatore, procedendo nel collegamento, dichiara di conoscere le vigenti norme a tutela della riservatezza delle informazioni contenute nella banca dati, e di essere pienamente consapevole delle responsabilità connesse all'accesso ai dati illegittimo o non autorizzato o non determinato da ragioni di servizio, e alla comunicazione dei dati o al loro utilizzo indebito. Ogni operazione effettuata viene memorizzata dal sistema informativo."* Pertanto, l'eventuale uso dello strumento informatico al di fuori delle finalità e delle funzioni per le quali si è stati abilitati ad accedervi, si associa ad una componente volitiva molto forte da parte del dipendente, che è stato preventivamente ben avvertito dei limiti e delle responsabilità connesse. Tale componente volitiva, oltretutto, fa assumere all'eventuale condotta illecita quella componente di gravità prevista dal vigente Codice disciplinare del personale dirigente e non dirigente ai fini di obbligare i titolari del potere disciplinare dell'Agenzia ad adottare legittimamente sanzioni disciplinari di elevato tenore, in alcuni casi finanche espulsive. A tale proposito è necessario ricordare sia la previsione della fattispecie di reato di cui all'art. 167 del Codice in materia di protezione dei dati personali, relativa al trattamento illecito di dati personali, sia le norme di natura penale sulla violazione del segreto d'ufficio e sull'accesso abusivo a un sistema informatico (art. 326 c.p. e art. 615-ter c.p.).

Sotto il profilo dei controlli sugli accessi abusivi, l'applicativo "Mistral" consente la gestione delle segnalazioni di anomalie negli accessi ai dati dell'Anagrafe Tributaria. L'applicazione è stata sviluppata in attuazione delle misure tecniche e organizzative richieste dall'Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali e rappresenta uno strumento di ausilio ai Responsabili degli uffici per ridurre il rischio di accessi impropri da parte del proprio personale. Mistral, in caso di accessi considerati anomali sulla base di criteri preimpostati, invia automaticamente un'e-mail alla casella del responsabile della struttura interessata e, per conoscenza, a quella della Direzione Centrale

Audit – Settore Audit *Compliance*. L'e-mail riporta il tipo di anomalia riscontrata, la sua classificazione e l'invito ad accedere al sistema Mistral per verificare quanto accaduto. Il Responsabile deve effettuare tutte le verifiche necessarie ad accertare la legittimità o meno degli accessi segnalati e ciò in relazione a tutto il personale dipendente incardinato nella propria struttura, compresi, pertanto, gli eventuali titolari di posizioni dirigenziali o posizioni organizzative di cui all'art. 18 bis del Regolamento di amministrazione (POER). Se l'accesso dovesse risultare illegittimo, il Responsabile deve riferirne al rispettivo Direttore regionale o Direttore centrale (in funzione, ovviamente, della struttura regionale o centrale ove presta servizio il dipendente interessato dalla segnalazione).

I Direttori Regionali valutano la necessità di compiere eventuali approfondimenti, ulteriori rispetto alle verifiche già svolte dal Responsabile, gestiti dalle rispettive strutture di audit. Nell'eventualità in cui l'accesso ritenuto illegittimo dal Responsabile dovesse riguardare i titolari di posizioni dirigenziali e/o POER e, in ogni caso, se inerente a personale centrale, della circostanza vengono anche informati, per le valutazioni ed attività di competenza, il Direttore Centrale Risorse Umane ed il Direttore Centrale Audit.

Il sistema consente la visualizzazione alla Direzione Centrale Audit di tutti gli alert prodotti su base nazionale con evidenza di quelli presi in carico dai Responsabili, di quelli esitati e di quelli per i quali il Responsabile non ha fornito alcun riscontro. La Direzione Centrale Audit effettua quindi un controllo periodico della tipologia di alert prodotti e degli esiti delle verifiche eseguite dai Responsabili, anche al fine di aggiornare il sistema di monitoraggio e intraprendere le necessarie azioni correttive.

L'adozione delle predette misure ha semplificato l'emersione dei casi di accesso abusivo alle banche dati dell'Agenzia da parte dei propri dipendenti.

Come ulteriore misura di contrasto, la Direzione Centrale Audit ha sviluppato, nell'ambito della sperimentazione di un sistema di analisi informatizzata dei dati realizzata dall'Ufficio sviluppo strategie di contrasto, un'analisi degli accessi all'Anagrafe Tributaria tesa a evidenziare, da remoto, eventuali comportamenti potenzialmente anomali del personale. In particolare, l'obiettivo è quello di "misurare" differenze nella modalità di interrogazione dei dati (in termini sia quantitativi che qualitativi) che un operatore ha effettuato su clienti di un intermediario e/o depositario rispetto a quanto generalmente eseguito nell'intervallo temporale sotto osservazione. L'esito di tale analisi, avviata secondo quanto previsto dal Piano annuale di audit, può costituire un'eventuale fonte d'innescio per successivi approfondimenti istruttori e per lo svolgimento di indagini amministrative.

MISURA DI CARATTERE GENERALE ATTUATA		
VERIFICA PERIODICA DELLE ABILITAZIONI		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Verifica periodica delle abilitazioni agli applicativi e agli <i>asset</i> informatici condivisi.	Verifica trimestrale	Ogni responsabile di struttura

Monitoraggio del rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti

Ai sensi dell'art. 1, comma 9, lett. c) della Legge n. 190/2012, il Piano definisce le modalità di monitoraggio del rispetto dei termini, previsti dalla legge o dai regolamenti, per la conclusione dei procedimenti.

Allo stato attuale i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi gestiti dall'Agenzia sono disciplinati, oltre che dalla Legge n. 241/1990, dal Provvedimento del Direttore dell'Agenzia del Territorio del 25 giugno 2010 e dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 5 maggio 2011 n. 109, Tabelle D e F. Ai Referenti anticorruzione è pertanto richiesto di illustrare, all'interno delle relazioni semestrali, (Cfr. Sez. 4.) gli esiti del monitoraggio condotto sul rispetto dei termini procedurali stabiliti dalle predette disposizioni.

In tale contesto sono intervenute le disposizioni contenute nel decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, convertito dalla legge 11 settembre 2020, n. 120 ("Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale"), aventi lo scopo di supportare la ripresa del paese attraverso lo snellimento degli adempimenti burocratici e amministrativi. In particolare, per quanto concerne gli aspetti connessi al monitoraggio dei termini, è stato novellato l'articolo 2 della Legge n. 241 del 1990, con l'introduzione del relativo comma 4-bis., in base al quale *"le pubbliche amministrazioni misurano e pubblicano nel proprio sito internet istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente", i tempi effettivi di conclusione dei procedimenti amministrativi di maggiore impatto per i cittadini e per le imprese, comparandoli con i termini previsti dalla normativa vigente. Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, previa intesa in Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, sono definiti modalità e criteri di misurazione dei tempi effettivi di conclusione dei procedimenti, nonché le ulteriori modalità di pubblicazione di cui al primo periodo"*. Al contempo, il medesimo decreto, ha stabilito, all'articolo 12, comma 2, che le Amministrazioni debbano *"verificare e rideterminare, in riduzione, i termini di durata dei procedimenti di loro competenza ai sensi dell'articolo 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241"*.

Al fine di dare attuazione alla previsione normativa da ultimo citata, con nota prot. R.I. n. 1062 del 02-02-2021 del Direttore dell'Agenzia è stato costituito un apposito gruppo di lavoro – coordinato dalla Direzione Centrale Affari Legali, composto anche da rappresentanti della Divisione risorse e della Direzione centrale Audit, con il compito di aggiornare la ricognizione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'Agenzia e di individuarne le relative tempistiche di conclusione; il predetto aggiornamento è propedeutico all'emanazione di un Provvedimento che dia attuazione alla previsione dell'articolo 2, comma 3, della Legge 7 agosto 1990, n. 241, di individuazione dei termini non superiori a 90 giorni per la conclusione dei procedimenti.

Effettuata la preliminare ricognizione con il coinvolgimento delle Divisioni/Direzioni Centrali competenti *ratione materiae*, l'attività del gruppo di lavoro si è conclusa con la predisposizione dello schema di provvedimento direttoriale e della correlata tabella recante l'elencazione dei procedimenti amministrativi di competenza (esclusi quelli i cui termini sono legislativamente fissati), con i relativi termini di conclusione, individuati tenendo conto anche delle indicazioni ricavabili dal

citato articolo 12, comma 2, del decreto legge n. 76 del 2020. L'adozione del menzionato provvedimento consentirà anche di meglio organizzare le attività di monitoraggio previste dalla Legge 190/2012.

Infine, la Direzione Centrale Affari legali, in collaborazione con la Direzione Centrale Tecnologie e Innovazione, ha elaborato e sviluppato un applicativo informatico (*in house*) per la gestione ed il monitoraggio delle scadenze, denominato "*Scadenario legale Ag.(i)Le.*", che consentirà una gestione ottimale delle singole attività, riducendo così il rischio di lavorazioni poco accurate perché in prossimità della scadenza.

MISURA DI CARATTERE GENERALE DA ATTUARE			
RICOGNIZIONE PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI E RIDEFINIZIONE DEI RELATIVI TERMINI DI CONCLUSIONE			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
2022	Aggiornamento ricognitivo dei procedimenti amministrativi di competenza. Proposta dei termini di conclusione dei procedimenti.	Adozione del Provvedimento recante l'attuazione dell'articolo 2, comma 3, della legge 7 agosto 1990, n. 241.	DC AL DC AU DIVISIONE RISORSE

Semplificazione dei processi e potenziamento dei canali telematici

L'Agenzia è ormai da anni impegnata in un processo evolutivo volto al miglioramento dei servizi offerti attraverso lo snellimento dei procedimenti amministrativi, la digitalizzazione dei canali di comunicazione, il potenziamento delle attività di assistenza telematica. La strategia digitale dell'Agenzia si pone l'obiettivo, tra gli altri, di spingere il contribuente a servirsi sempre più dei canali digitali per operare e comunicare (c.d. digital first) con preferenza ai canali tradizionali. Lo sviluppo dei servizi digitali per tutte le categorie di utenti (cittadini, imprese, intermediari, professionisti, enti e pubbliche amministrazioni) potrà condurre sempre più ad una maggiore facilità nella consultazione dei dati, all'acquisizione e gestione automatica dei flussi, alla semplificazione degli adempimenti e all'evoluzione del modello di assistenza digitale, con conseguente vantaggio per i contribuenti e diminuzione dell'affluenza presso gli uffici sul territorio.

La progressiva informatizzazione delle attività operative e delle attività di *governance* della struttura rappresenta una modalità generale di trattamento del rischio corruttivo. Il processo di informatizzazione e automazione riduce infatti per sua natura la discrezionalità degli operatori, eliminando o limitando l'intervento manuale a favore dell'intervento automatizzato. Al contempo, lo sviluppo di canali di contatto telematici, diminuisce la possibilità per il cittadino e per il personale dipendente di instaurare rapporti "anomali", che possono poi condurre al mancato rispetto dei principi di lealtà e correttezza.

Al riguardo si veda anche la Sezione 2.1.

2.3.4 Trasparenza

La trasparenza, intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, rappresenta una delle misure volte a prevenire la corruzione e a promuovere l'integrità e la cultura della legalità.

A tal proposito l'Agenzia pubblica i dati, i documenti e le informazioni previsti dal D.Lgs. n. 33/2013, così come modificato dal D.Lgs. n. 97 del 2016, sul sito istituzionale www.agenziaentrate.gov.it, nella sezione denominata "Amministrazione Trasparente", seguendo le indicazioni fornite dall'ANAC nelle linee guida contenute nella determinazione n. 1310 del 28/12/2016 recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità.

Tale sezione è organizzata in sottosezioni all'interno delle quali sono inseriti i documenti, le informazioni e i dati previsti dalla citata normativa, che rimangono disponibili on line per un periodo di cinque anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione. Gli atti che producono i loro effetti oltre i cinque anni sono comunque oggetto di pubblicazione fino alla data di efficacia. Allo scadere del termine, gli atti, i dati e le informazioni non vengono più conservati nell'archivio del sito, pur rimanendo accessibili presentando un'istanza di accesso civico ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013.

Tutte le Direzioni Centrali e le Direzioni Regionali sono state sensibilizzate riguardo ai ruoli e alle responsabilità dei soggetti interessati dalla pubblicazione obbligatoria; in particolare, sono state previste le seguenti figure chiave nel sistema di pubblicazione dei dati, documenti ed informazioni:

- Responsabili degli Uffici interessati dalle pubblicazioni;
- Responsabili della trasmissione dei dati;
- Responsabile della pubblicazione.

I Responsabili degli Uffici interessati dalle pubblicazioni, devono rendere disponibili, nei tempi stabiliti, al Responsabile della trasmissione dati di riferimento, gli atti, i dati e le informazioni di propria competenza soggetti a pubblicazione obbligatoria. Assicurano inoltre, in collaborazione con i Responsabili della trasmissione dei dati e con i competenti Uffici della DCTI, lo svolgimento delle attività necessarie allo sviluppo degli applicativi di competenza, o all'implementazione di nuovi software, che garantiscano il tempestivo e completo aggiornamento delle pubblicazioni.

Tutte le articolazioni dell'Agenzia sono infatti chiamate a cooperare nell'ambito delle specifiche attribuzioni ed i relativi responsabili garantiscono il regolare invio ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge, nonché l'integrità, il costante aggiornamento, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione e la riutilizzabilità delle informazioni pubblicate.

I Responsabili della trasmissione dei dati devono monitorare il rispetto degli adempimenti di pubblicazione per l'area operativa di competenza, coordinandosi con i Responsabili degli Uffici, sollecitandoli, ove necessario, a produrre la documentazione da inviare alla pubblicazione. Provvedono materialmente all'invio degli atti all'Ufficio Comunicazione e stampa per la successiva pubblicazione, mettendone a conoscenza l'Ufficio Supporto al RPCT della Direzione centrale audit.

In occasione dell'invio degli atti da pubblicare, i Responsabili devono indicare, se necessario di concerto con l'Ufficio Supporto al RPCT, la specifica cartella nella quale effettuare la pubblicazione, all'occorrenza fornendo indicazioni su testi a corredo, note o spostamenti di atti ad altre cartelle, nonché la data di aggiornamento. Assicurano collaborazione agli Uffici coinvolti nelle attività di pubblicazione con riferimento a eventuali richieste di atti o dati mancanti o per l'efficace configurazione delle sotto-sezioni del sito di competenza. Verificano infine l'effettivo svolgimento, da parte dei Responsabili degli Uffici interessati, delle attività connesse allo sviluppo degli applicativi, laddove necessarie a garantire l'aggiornamento automatizzato della sezione "Amministrazione trasparente" del sito.

Il Responsabile della pubblicazione, individuato nel responsabile dell'Ufficio comunicazione e stampa dell'Agenzia, avvalendosi del personale del proprio Ufficio e, ove necessario, dell'apporto tecnico di Sogei, è tenuto a pubblicare, nel più breve tempo possibile, gli atti inviati dai Responsabili della trasmissione dei dati (previa verifica dell'accessibilità dei documenti), interloquendo con essi per richieste di chiarimenti o modifiche/integrazioni agli atti trasmessi. Il Responsabile e il suo staff collaborano, inoltre, con l'Ufficio Supporto al RPCT per la verifica delle soluzioni tecniche più idonee a garantire la migliore fruibilità dei contenuti del sito.

In conformità a quanto previsto dall'art. 10, c. 1, del D.Lgs. n. 33/2013, come sostituito dal citato D.Lgs. n. 97/2016, sono stati individuati, per ciascuna struttura centrale e regionale, i soggetti responsabili della trasmissione dei dati da pubblicare (All. 4). Gli obblighi di pubblicazione in esso inseriti fanno riferimento alla delibera n. 1310/2016, allegato 1, dell'ANAC, opportunamente adeguati alla realtà operativa dell'Agenzia.

Il RPCT monitora trimestralmente, per il tramite del proprio Ufficio di supporto, l'effettiva attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, predisponendo apposite segnalazioni in caso di mancato o ritardato adempimento.

Il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione rappresenta, inoltre, uno specifico *obiettivo di performance organizzativa*, come indicato nella specifica Sezione del presente Piano, il cui raggiungimento è vincolato al ricevimento dell'attestazione annuale da parte dell'OIV.

Ai sensi dell'art. 43, comma 5, del decreto legislativo n. 33 del 2013, il RPCT segnala, in relazione alla loro gravità, i casi di inadempimento o di adempimento parziale alla pubblicazione di dati, documenti e/o informazioni, all'ufficio contenzioso e disciplina, nonché al vertice dell'Amministrazione ai fini dell'attivazione dei procedimenti di competenza per l'accertamento di eventuali forme di responsabilità. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale⁵¹ e comporta inoltre, in taluni casi

⁵¹ Cfr. art. 46, comma 1, D.Lgs. n. 33 del 2013: "1. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.

2. Il responsabile non risponde dell'inadempimento degli obblighi di cui al comma 1 se prova che tale inadempimento è dipeso da causa a lui non imputabile."

specificamente individuati, l'applicazione delle sanzioni di cui all'articolo 47 del D.Lgs. n. 33 del 2013, così come modificato dall'art. 1, comma 163, della Legge 160/2019.

Un'ulteriore misura organizzativa di trasparenza è rappresentata dall'individuazione del Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA), che ha il compito di aggiornare annualmente la Banca dati nazionale dei contratti pubblici presso l'ANAC con i dati relativi alla stazione appaltante stessa, alla sua classificazione e all'articolazione in centri di costo; per l'Agenzia è stato individuato, con provvedimento prot. 566 del 21 gennaio 2022, il dott. Giuseppe Telesca, Direttore Centrale Logistica e Approvvigionamenti.

L'applicazione pratica dei principi di trasparenza si attua inoltre mediante gli istituti di accesso appositamente previsti dalla normativa. A tal proposito, al fine di regolamentare in modo organico e coordinato l'esercizio dei diritti di accesso presso gli uffici dell'Agenzia delle Entrate, è stato emanato il [Provvedimento del Direttore dell'Agenzia del 4 agosto 2020](#) in materia di accesso documentale, accesso civico e accesso civico generalizzato, in coerenza con quanto suggerito dall'ANAC con deliberazione n. 1309 del 23 dicembre 2016.

Accesso Civico "semplice"

L'accesso civico, che consiste nel diritto di chiunque a richiedere documenti, informazioni o dati di cui è prevista la pubblicazione, nei casi in cui tali documenti non siano presenti nel sito *web* dell'Amministrazione, è garantito attraverso l'invio di un'apposita richiesta gratuita all'indirizzo di posta elettronica: entrate.accesso.civico@agenziaentrate.it.

Tali istanze di accesso civico semplice vengono trattate dal RPCT entro 30 giorni. In caso di accoglimento della richiesta, l'Agenzia, su input del RPCT, procede alla pubblicazione, nella sezione Amministrazione trasparente del proprio sito istituzionale, dei documenti, dei dati o delle informazioni richiesti e li trasmette contestualmente al richiedente, ovvero comunica al medesimo l'avvenuta pubblicazione, indicando il collegamento ipertestuale a quanto richiesto.

Ove quanto richiesto risulti già pubblicato nel rispetto della normativa vigente, l'Agenzia indicherà al richiedente il relativo link.

Accesso Civico "generalizzato"

L'accesso civico *c.d.* generalizzato prevede che chiunque, indipendentemente dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti, possa accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, nel rispetto dei limiti che si riferiscono alla tutela degli interessi giuridicamente rilevanti. L'istanza è riscontrata nel termine di trenta giorni dalla presentazione della richiesta, con l'adozione di un provvedimento espresso e motivato. Il rilascio dei documenti richiesti in formato elettronico o cartaceo è gratuito, salvo il rimborso del costo effettivamente sostenuto e documentato dalla pubblica amministrazione per la

riproduzione dei supporti materiali. È inoltre dettata una disciplina puntuale per tutelare eventuali controinteressati.

L’Agenzia delle Entrate, al fine di garantire il monitoraggio delle richieste, ha adottato un applicativo informatico denominato RedAC (Registro degli Accessi Civici), che consente, altresì, l’aggiornamento trimestrale del Registro pubblicato nella sezione “Amministrazione trasparente – altri contenuti accesso civico – registro degli accessi civici” del sito internet istituzionale dell’Agenzia⁵². Nel registro confluiscono sia le richieste di accesso civico generalizzato che quelle di accesso civico semplice.

Nei casi di diniego totale o parziale dell’accesso civico generalizzato o di mancata risposta, il richiedente entro 30 giorni, ovvero i controinteressati, nei casi di accoglimento della richiesta di accesso nonostante l’opposizione, possono presentare istanza di riesame al RPCT che decide entro il termine di venti giorni.

Nell’anno 2020, a valle del Provvedimento del 4 agosto 2020, sono state fornite nuove indicazioni agli Uffici, volte ad implementare la corretta alimentazione del Registro degli accessi civici con le sole richieste afferenti tale istituto.

MISURA DI CARATTERE GENERALE ATTUATA ACCESSO CIVICO		
Misura attuata	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Risposta alle istanze di accesso civico semplice entro 30 giorni	Rispetto dei termini	RPCT e struttura che detiene i documenti
Risposta alle istanze di accesso civico generalizzato entro 30 giorni	Rispetto dei termini	Struttura che detiene i documenti
Risposta alle richieste di riesame entro 20 giorni	Rispetto dei termini	RPCT e struttura che detiene i documenti

Trasparenza e disciplina della tutela dei dati personali

Il 4 maggio 2016 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell’Unione Europea il Regolamento UE 2016/679, relativo alla protezione delle persone fisiche, con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati.

Il Regolamento è direttamente applicabile in ciascuno degli Stati membri a far data dal 25 maggio 2018 e si applica a tutti i trattamenti di dati personali relativi alle persone fisiche, ivi compresi i trattamenti che l’Agenzia delle Entrate, titolare dei dati, effettua sui dati personali in suo possesso. L’Agenzia delle Entrate, in qualità di titolare del trattamento dei dati, pianifica, realizza, monitora e migliora le modalità, le garanzie ed i limiti ai trattamenti dei dati personali che effettua per il conseguimento delle finalità istituzionali che le sono affidate dalla legge, attraverso l’adozione,

⁵² <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-accesso-civico/registro-degli-accessi-civici>

avvenuta con provvedimento del Direttore n. 115056 del 8 giugno 2018, del proprio Sistema di Gestione per la Protezione dei Dati Personali (SGDP).

Al fine di assicurare l'adempimento dei nuovi obblighi, l'Agenzia delle Entrate ha individuato nel Responsabile dell'Ufficio Protezione Dati Personali, il DPO (Data Protection Officer) previsto dal Regolamento UE 679/2016.

Il DPO rappresenta una figura di riferimento anche per il RPCT a cui chiedere supporto per le questioni riguardanti la protezione dei dati personali, nel caso ad esempio delle istanze di riesame di decisioni sull'accesso civico generalizzato o nel caso di documenti oggetto di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente", oltre che nell'ambito di un rapporto di collaborazione interna fra gli uffici.

SEZ.3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Ai sensi del [Regolamento di amministrazione](#), cui lo [Statuto](#) rinvia per i principi generali di organizzazione e funzionamento, l'Agenzia si articola in **uffici centrali e regionali**, con funzioni prevalenti di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo, e in **uffici periferici**, con funzioni operative.

Attualmente l'Agenzia è articolata in:

- Strutture centrali di vertice
- Strutture regionali di vertice
- Uffici periferici, costituiti da:
 - Direzioni Provinciali;
 - sezioni di assistenza multicanale;
 - centri operativi;
 - centri satellite.

Le strutture centrali

Le strutture centrali dell'Agenzia (le Divisioni e le Direzioni Centrali) sono ubicate a Roma.

L'assetto centrale prevede tre Divisioni: "Servizi", "Contribuenti" e "Risorse".

Le prime due gestiscono, rispettivamente, le attività connesse ai servizi nei confronti dei contribuenti e quelle di gestione della loro posizione fiscale complessiva. La Divisione Risorse è deputata alla gestione unitaria delle risorse umane, strumentali e tecnologiche richieste per l'efficiente funzionamento dell'Agenzia.

La **Divisione Servizi** assicura la realizzazione e lo sviluppo innovativo dei servizi telematici, il coordinamento delle funzioni di assistenza ai contribuenti e agli utenti, l'erogazione dei servizi fiscali, cartografici, catastali, estimativi e di pubblicità immobiliare, la semplificazione degli adempimenti e dei processi di gestione dei tributi, la predisposizione della modulistica e delle circolari che non rientrano nelle competenze della Direzione Centrale Coordinamento normativo, la gestione del sistema dei versamenti unificati e degli altri versamenti spontanei, i rapporti con gli operatori di settore. Al suo interno operano la Direzione Centrale Servizi Fiscali, la Direzione Centrale Servizi catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare, la Direzione Centrale Servizi estimativi e osservatorio mercato immobiliare. La Divisione Servizi realizza, quindi, a livello centrale, la definitiva e compiuta integrazione di tutti i servizi fiscali, compresi quelli attinenti alla fiscalità immobiliare⁵³, nei confronti della generalità dei contribuenti e degli utenti. Alla Divisione è affidata la realizzazione

⁵³ Dal 1° dicembre 2012 l'Agenzia delle Entrate ha incorporato l'Agenzia del Territorio (decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 - c.d. *spending review*).

e lo sviluppo innovativo dei servizi telematici e la definizione della policy e delle procedure di assistenza all'utenza, in modo trasversale a tutti i processi dell'Agenzia⁵⁴.

La **Divisione Contribuenti** presidia e coordina le attività finalizzate a favorire l'adempimento degli obblighi tributari per le diverse macrotipologie di contribuenti nonché la programmazione, l'indirizzo e il coordinamento delle attività di consulenza, controllo e del relativo contenzioso, le istanze di interpello e la predisposizione delle circolari che non rientrano nelle competenze della Direzione Centrale Coordinamento normativo. Al suo interno operano tre Direzioni Centrali, ciascuna preposta a una specifica tipologia di soggetti: Direzione Centrale Persone fisiche, lavoratori autonomi ed enti non commerciali, Direzione Centrale Piccole e medie imprese, Direzione Centrale Grandi contribuenti e internazionale. La struttura organizzativa della Divisione Contribuenti supera il tradizionale approccio funzionale a vantaggio di un approccio per tipo di soggetto, soluzione che favorisce una migliore conoscenza della platea di riferimento e dunque un'azione più mirata di controllo. Questo approccio – già adottato da diverse amministrazioni finanziarie estere e la cui prima, parziale adozione nell'Agenzia delle Entrate risale alla creazione delle strutture dedicate ai grandi contribuenti – è stato generalizzato, prevedendo che ciascuna delle tre Direzioni Centrali che dipendono dalla Divisione venga deputata a una specifica tipologia di contribuenti. I compiti della Divisione e delle Direzioni Centrali che ne fanno parte non riguardano solo la tradizionale funzione di indirizzo e coordinamento delle attività di accertamento e controllo, ma – coerentemente con la nuova impostazione che si è inteso dare a tali attività – si estendono anche alla consulenza, all'interpello e al contenzioso, venendo così a coprire l'intera gestione del rapporto fiscale nei confronti delle diverse tipologie di contribuenti.

La **Divisione Risorse** garantisce il coordinamento unitario delle funzioni di supporto alla missione istituzionale, nella consapevolezza che il successo di un'organizzazione dipende in modo significativo dall'efficace e sinergica gestione delle risorse. Al suo interno operano quattro Direzioni Centrali: la Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione, la Direzione Centrale Logistica e Approvvigionamenti, la Direzione Centrale Risorse Umane e la Direzione Centrale Tecnologie e Innovazione.

La Divisione cura, con le quattro Direzioni Centrali che la compongono, gli adempimenti amministrativo-contabili, la pianificazione e il controllo di gestione; la gestione delle risorse materiali, cioè gli approvvigionamenti e la logistica, compresa la prevenzione dei rischi e la sicurezza del patrimonio immobiliare; la gestione delle risorse umane, dal punto di vista giuridico-amministrativo ma anche e soprattutto da quello della valorizzazione delle competenze, conoscenze e capacità delle persone; la gestione delle banche dati fiscali e immobiliari e delle infrastrutture tecnologiche.

⁵⁴ In fase di redazione del presente documento è in corso l'adozione dell'atto organizzativo che porterà alla attivazione a far data dal 1° luglio 2022 di una quarta Direzione Centrale, la Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione, nel recepimento delle previsioni normative contenute nella legge 30 dicembre 2021, n. 234 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024", in vigore dal 1° gennaio 2022, che comportano modifiche e integrazioni in materia di *governance* del servizio nazionale della riscossione mediante l'attribuzione all'Agenzia delle Entrate delle funzioni di indirizzo operativo, di controllo e di monitoraggio su Agenzia delle Entrate-Riscossione. La DC SIR "cura i rapporti con gli enti esterni per l'acquisizione e la fornitura di servizi e per le esigenze di cooperazione istituzionale, governa il sistema dei versamenti unificati e degli altri versamenti spontanei, svolge le funzioni di indirizzo operativo, controllo, e monitoraggio delle attività nei confronti di Agenzia delle Entrate-Riscossione e di supporto alla *governance* dell'Ente".

Inoltre, alla diretta dipendenza dal direttore dell'Agenzia operano tre Direzioni Centrali che si occupano degli "Affari Legali", delle attività di "Audit" e del "Coordinamento Normativo".

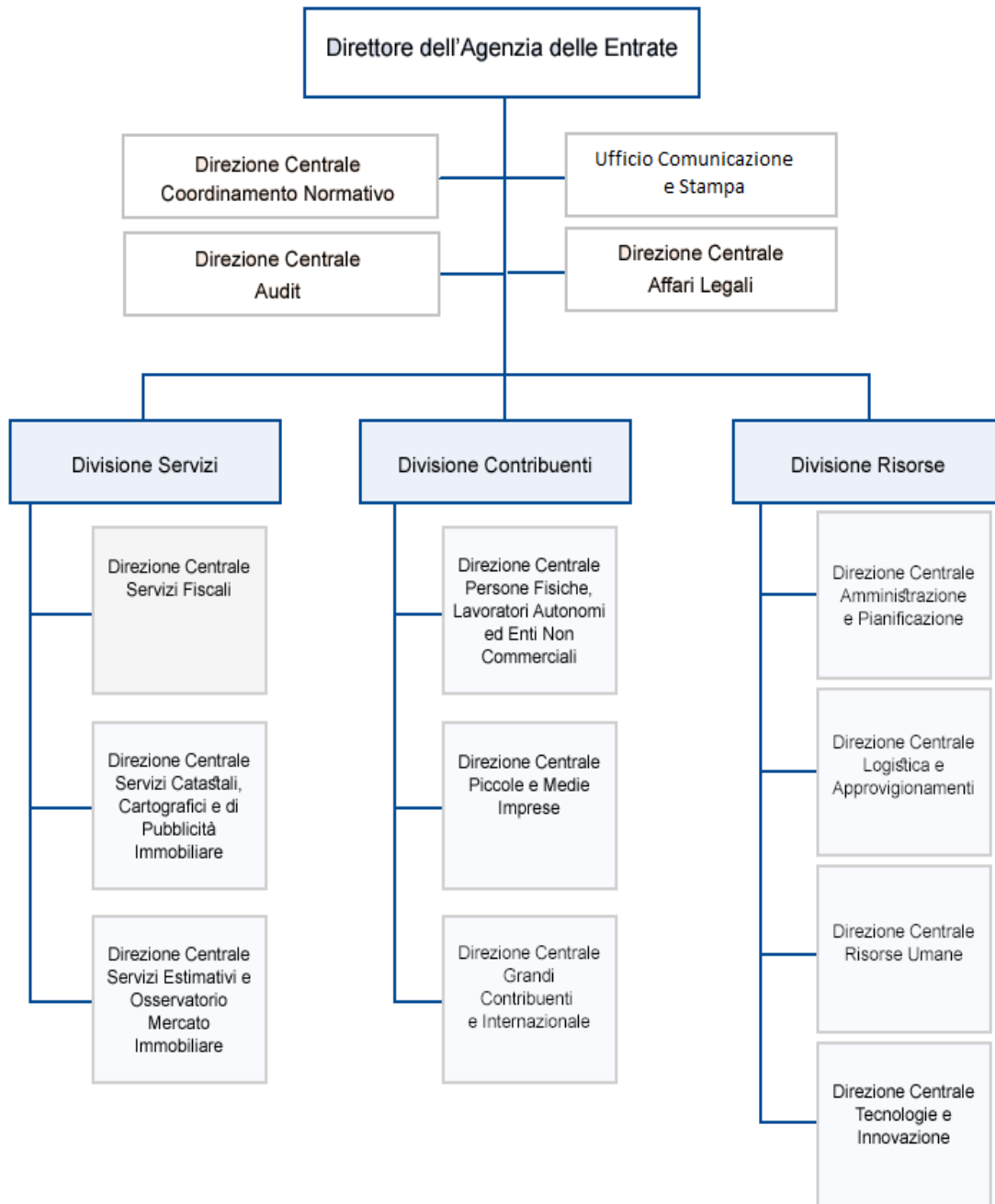
La **Direzione Centrale Affari legali** assicura la tutela legale dell'Ente e fornisce assistenza giuridico-legale nelle materie diverse dal diritto tributario e alla gestione del relativo contenzioso; il ruolo della Direzione centrale è stato ulteriormente rafforzato e le sono state trasferite anche le competenze in materia di contenzioso del lavoro. Supporta, in modo unitario e trasversale, le diverse strutture dell'Agenzia in materia di diritto civile, penale e amministrativo, e fornisce assistenza legale su tutti i documenti prodotti dalle strutture centrali, prima che gli stessi vengano sottoposti alla firma del Direttore e/o all'approvazione degli organi collegiali. È la struttura che fornisce supporto e assistenza legale a tutte le scelte aziendali e cura gli eventuali contenziosi che da esse dovessero derivare.

La **Direzione Centrale Audit** assicura la protezione dai rischi gestionali e provvede ai controlli di regolarità amministrativa e contabile, oltre a svolgere indagini conoscitive volte a verificare la corretta applicazione della normativa da parte degli uffici e degli intermediari.

La **Direzione Centrale Coordinamento normativo**, assicura in via esclusiva il supporto tecnico agli organi competenti nello studio delle norme tributarie e cura l'interpretazione normativa per i tributi di competenza dell'Agenzia mediante la predisposizione di circolari sulle norme di recente emanazione; la Direzione svolge la funzione di interlocutore unico per i rapporti con gli organi politici e di governo, le associazioni di categoria e gli altri *stakeholder* in relazione all'attività di produzione normativa di interesse dell'Agenzia.

Infine, l'**Ufficio Comunicazione e stampa** (struttura dirigenziale di seconda fascia a diretto riporto del Direttore dell'Agenzia) cura i rapporti con gli organi di informazione e gli altri interlocutori istituzionali e gestisce il sito internet dell'Agenzia.

L'attuale assetto degli uffici centrali è sinteticamente illustrato dal seguente organigramma.



Le strutture regionali

Le strutture regionali di vertice sono:

- le **Direzioni Regionali**, con sede nel capoluogo di ogni regione ad eccezione del Trentino-Alto Adige;

- le **Direzioni Provinciali**, con sede nei capoluoghi delle province autonome di Trento e di Bolzano⁵⁵.

Le Direzioni Regionali dell’Agenzia hanno sede in ciascun capoluogo di regione (nelle province autonome di Trento e Bolzano operano due Direzioni Provinciali). Svolgono funzioni di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo nei confronti degli uffici periferici posti alle loro dipendenze.

Le Direzioni Regionali svolgono, inoltre, attività operative di particolare rilevanza in materia di gestione dei tributi, accertamento, contenzioso e riscossione. Nell’ambito delle attività sopra citate, le Direzioni Regionali curano in via esclusiva i controlli sui contribuenti con volume di affari, ricavi o compensi maggiori di 100 milioni di euro (i cosiddetti grandi contribuenti). L’assetto delle Direzioni Regionali è omogeneo a quello delle strutture centrali, soprattutto per quanto riguarda la suddivisione per tipologia di contribuenti, la nuova visione dell’attività di controllo e l’integrazione dei servizi fiscali con quelli di natura catastale e immobiliare.

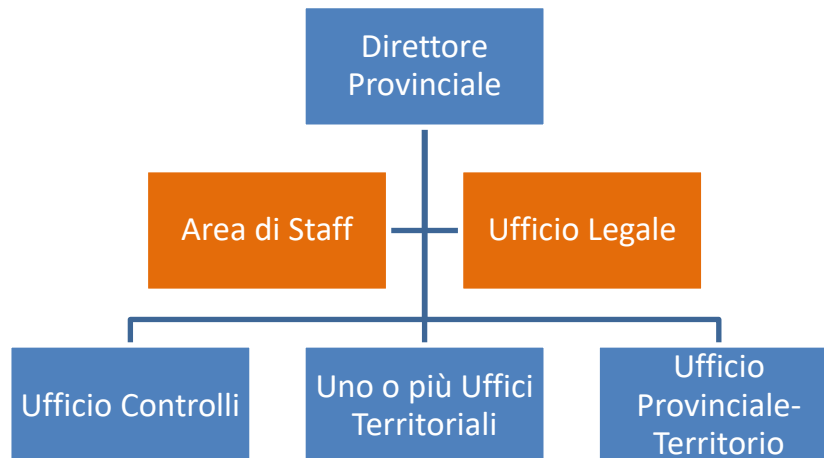
Le strutture periferiche

Le Direzioni Provinciali

Le attività operative sono affidate a 108 Direzioni Provinciali (nelle realtà monoprovinciali - Valle d’Aosta, Trento e Bolzano - tali funzioni sono curate dalle stesse strutture intermedie). L’articolazione interna delle Direzioni Provinciali prevede quattro tipologie di uffici: un ufficio deputato ai controlli fiscali, un ufficio legale che cura tutto il contenzioso e la riscossione e può essere articolato in due aree (rispettivamente dedicate al contenzioso e alla riscossione), un ufficio che cura i servizi cartografici, catastali, estimativi e di pubblicità immobiliare (già di competenza dell’incorporata Agenzia del Territorio) e uno o più uffici dedicati alle attività di informazione e assistenza ai contribuenti, alla gestione delle imposte dichiarate e ai controlli massivi e “di prossimità”. A Roma le Direzioni Provinciali sono tre, a Milano, Napoli e Torino due: nelle medesime province, l’Ufficio Provinciale-Territorio (non divisibile) opera come struttura autonoma.

Nelle province di maggiori dimensioni sono stati previsti uffici destinati a curare, in esclusiva per l’intero ambito di competenza della Direzione Provinciale, le sole attività concernenti i rimborsi IVA e/o quelle concernenti la liquidazione e il controllo degli atti pubblici e delle dichiarazioni di successione e i relativi rimborsi.

⁵⁵ Il regolamento (art. 4, c.2) prevede nell’ambito delle disposizioni in esso contenute che la locuzione “Direzioni Regionali” si riferisca anche alle Direzioni Provinciali di Trento e Bolzano.

Struttura tipo della Direzione provinciale

Il Direttore Provinciale assegna le risorse alle strutture interne, ne programma le attività e ne cura il monitoraggio essendo responsabile dei risultati complessivi della struttura, è supportato da un'area di staff, alle sue dirette dipendenze, che cura: il supporto al Direttore provinciale e la gestione delle risorse (umane e materiali); l'analisi del territorio, ai fini dell'erogazione dei servizi e della pianificazione dei controlli, il controllo della gestione.

Le Sezioni di Assistenza Multicanale

Le Sezioni di Assistenza Multicanale (SAM) forniscono: informazione e assistenza fiscale, catastale e telematica, sia tramite canale telefonico che tramite gli strumenti tecnologici disponibili, su questioni di carattere generale e su specifiche fattispecie anche relative a pratiche individuali; risposte scritte su questioni di carattere generale a richieste inviate tramite e-mail, SMS e social network; analisi del funzionamento delle procedure informatiche relative alle attività di competenza; assistenza sulle comunicazioni inviate ai contribuenti, anche tramite canale telematico CIVIS, e relativa correzione. Attualmente sono operative sette SAM ubicate a: Bari, Cagliari, Pescara, Roma, Salerno, Torino e Venezia.

Le sette SAM attualmente operative, a seguito dell'istituzione del numero unico nazionale e il venir meno dei bacini di utenza predefiniti, costituiscono virtualmente un'unica struttura. Tale situazione viene oggi formalizzata, prevedendo uno specifico ufficio, collocato nell'ambito del settore Assistenza della Direzione Centrale Servizi Fiscali, che cura il coordinamento funzionale di sette sezioni territoriali, coincidenti con le attuali SAM.

Il personale in servizio nelle sezioni di assistenza multicanale resta comunque alle dipendenze gerarchiche della rispettiva Direzione Regionale.

I Centri Operativi

L'Agenzia è presente sul territorio anche con tre Centri Operativi che svolgono in modo accentrato attività specialistiche e a carattere seriale, tra cui controlli e accertamenti realizzabili con modalità automatizzate. Attualmente sono attivi i Centri Operativi di Cagliari, Pescara e Venezia.

Il Centro Operativo di Pescara cura gli accertamenti automatizzati ex art. 41-bis del D.P.R. n. 600/73, tratta specifiche tipologie di rimborso (in particolare quelli richiesti dai soggetti non residenti) e controlla le agevolazioni fiscali e i crediti di imposta. È posto alle dirette dipendenze della Divisione Contribuenti.

Il Centro Operativo di Venezia svolge controlli preventivi sull'esito della liquidazione centralizzata delle dichiarazioni e sulle compensazioni.

Il Centro Operativo di Cagliari svolge attività connesse alla gestione delle imposte dichiarate.

Questi ultimi due dipendono dal Settore Coordinamento Centri operativi Servizi fiscali, posto alle dirette dipendenze della Direzione Centrale Servizi Fiscali.

Come il personale in servizio nelle sezioni di assistenza multicanale, il personale nelle aree del Centro operativo Servizi fiscali resta comunque alle dipendenze gerarchiche della rispettiva Direzione Regionale.

I Centri satellite

I centri satellite, previsti dal Regolamento di amministrazione, curano la trattazione delocalizzata di attività di controllo in carico a Direzioni Provinciali caratterizzate da gravi carenze di organico e sono istituiti con atto del Direttore dell'Agenzia delle Entrate.

Modifiche organizzative 2021-2022

L'Agenzia ha intrapreso un costante percorso di evoluzione organizzativa, tesa a meglio adattare la propria struttura ai compiti e agli obiettivi assegnati. Nel corso del 2021, l'istituzione della Direzione Centrale Coordinamento Normativo ha permesso l'accentramento delle attività legate alla produzione e all'interpretazione normativa con la conseguente ridefinizione, relativamente a tali attività, delle attribuzioni delle Divisioni Contribuenti e della Divisione Servizi.

È stata, contestualmente, soppressa la Direzione Centrale Coordinamento Generale, rafforzando il ruolo della Direzione Centrale Affari Legali come struttura deputata alla consulenza giuridica e alla gestione del contenzioso per tutte le materie diverse da quelle di natura tecnica tributaria; tale Direzione ha assunto anche il ruolo di interlocutore degli Organi Collegiali.

Sono stati ricostituiti gli uffici audit regionali, alle dirette dipendenze del Direttore Regionale, per assicurare un più efficace presidio sul territorio (di conseguenza le aree audit interregionali, dipendenti dalla Direzione Centrale Audit e istituite nel 2017 sono state soppresse).

È stata potenziata la Divisione Risorse con l'acquisizione delle competenze in materia di organizzazione, lavoro agile, relazioni internazionali, benessere organizzativo e comunicazione

interna. Tali funzioni erano curate dalla Direzione Centrale Risorse umane e organizzazione che è stata conseguentemente ridenominata Direzione Centrale Risorse umane.

La stessa Direzione Centrale Risorse umane è stata oggetto di una complessiva riorganizzazione tesa a razionalizzarne le attribuzioni. Sono state espunte le funzioni relative al Contenzioso del lavoro (transitate verso la Direzione Centrale Affari legali) e quelle relative alla Reingegnerizzazione dei processi (passate alla Direzione Centrale Tecnologie e innovazione). Alcuni uffici sono stati riallocati alle dirette dipendenze del Direttore Centrale; è stato costituito l'Ufficio Disciplina, cui è affidata, tra le altre, la competenza della esecuzione delle decisioni della Corte dei conti nei confronti di titolari di posizione dirigenziale o di posizione organizzativa di cui all'art. 18-bis del Regolamento di amministrazione. Sono state integrate le competenze di alcune articolazioni al fine di facilitare forme di sinergie operative.

Dal 30 luglio del 2021, sono operative le due nuove Direzioni Centrali (DC Amministrazione e pianificazione e DC Logistica e approvvigionamenti) operanti nella Divisione Risorse, la cui attivazione ha comportato la soppressione della Direzione Centrale Amministrazione, Pianificazione e Logistica che precedentemente gestiva unitariamente le attività ora di competenza delle due nuove strutture. In particolare, la Direzione centrale Amministrazione e pianificazione cura la contabilità, gestisce la pianificazione e verifica la congruenza tra risultati e obiettivi, mentre la Direzione centrale Logistica e approvvigionamenti cura gli approvvigionamenti e la logistica, comprese la prevenzione dei rischi, la salute dei lavoratori, nonché la sicurezza del patrimonio immobiliare.

La riorganizzazione, la cui completa attuazione sul territorio è prevista per il 2022, ha il pregio di razionalizzare e ricondurre ad una rafforzata regia centrale le politiche di approvvigionamento e di logistica dell'Agenzia, oltre che portare alla costituzione di una direzione dedicata esclusivamente alle attività di amministrazione e pianificazione.

Nell'ambito della Divisione Contribuenti la Direzione Centrale Grandi contribuenti è stata ridenominata Direzione Centrale Grandi contribuenti e internazionale (1° luglio 2021), descrizione che punta a meglio evidenziare la rilevanza che assume nell'ambito di tali attività la cura della cooperazione internazionale e i rapporti con gli organismi internazionali.

Dal 2 novembre 2021 il Settore Contrasto illeciti è stato collocato a diretto riporto del Capo Divisione Contribuenti, e rivisitata l'articolazione delle sue Sezioni Territoriali in un'ottica di efficienza e proficua collocazione delle risorse. Il riassetto ha risposto all'esigenza di rafforzamento del Settore nell'ambito del coordinamento e dell'interlocazione strategica con i principali stakeholder di riferimento nelle iniziative di contrasto agli illeciti fiscali nazionali ed internazionali.

Infine, con delibera di dicembre 2021 è stato approvato lo schema di atto (atto emanato a gennaio 2022) con il quale è stata individuata una soluzione organizzativa che preveda un maggiore coinvolgimento degli Uffici Grandi Contribuenti (presenti nelle Direzioni Regionali Lombardia, Lazio, Campania, Emilia-Romagna, Piemonte, Puglia, Sicilia, Toscana e Veneto) nelle attività di *risk analysis* e controllo dei contribuenti ammessi al regime Adempimento collaborativo. Questo nell'alveo della più estesa strategia di rafforzamento delle politiche di gestione della *compliance*,

favorendo la collaborazione, la trasparenza e il confronto preventivo con il contribuente e adottando un approccio proattivo, anche in vista di evoluzioni normative che prevedano una progressiva estensione del regime.

Nei primi mesi del 2022 l’Agenzia ha già avviato due nuovi importanti modifiche organizzative, la prima inerente l’istituzione, l’attivazione e la gestione del registro dei pegni mobiliari non possessori, la seconda relativa al recepimento nello Statuto, nel regolamento e negli atti organizzativi delle previsioni della legge 30 dicembre 2021, n. 234, in materia di *governance* del servizio nazionale della riscossione. In particolare, a quest’ultimo riguardo, mediante la modifica dell’art. 3 del Regolamento di amministrazione “Strutture centrali di vertice”, è stata prevista l’istituzione di una nuova Direzione Centrale, la Direzione Centrale Servizi Istituzionali e di Riscossione, incardinata nella Divisione Servizi, per il presidio e il coordinamento delle azioni di indirizzo e monitoraggio su Agenzia delle Entrate–Riscossione, l’affidamento alla Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione della verifica di congruenza tra obiettivi e risultati, anche rispetto alle attività di Agenzia delle Entrate–Riscossione, così come definite nella Convenzione.

L’attivazione operativa di tale Direzione Centrale è prevista nel mese di luglio 2022.

Livelli di responsabilità organizzativa, numero di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili (es. posizioni organizzative)

La catena organizzativa dei livelli di responsabilità dell’Agenzia è costituita da:

- Dirigenti (di prima e seconda fascia)
- Posizioni ex art. 18 bis del Regolamento di amministrazione (POER ex art. 1, comma 93, lett. a), della legge 27 dicembre 2017, n. 205)
- Posizioni Organizzative
- Incarichi di responsabilità

Nell’ambito della dirigenza dell’Agenzia delle Entrate, si distinguono per le loro particolari funzioni i Vicedirettori, posizioni istituite dall’articolo 3 comma 2 del Regolamento di Amministrazione.

I vicedirettori, nel numero di 3, sono preposti alle Divisioni e hanno l’indirizzo e il coordinamento delle Direzioni che da esse dipendono; sottoscrivono inoltre gli atti aventi natura trasversale o di rilevanza generale, rispetto alle competenze delle Direzioni Centrali subordinate, ad eccezione di quelli da sottoporre alla firma del Direttore; possono inoltre sostituirsi ai Direttori Centrali delle Direzioni che dipendono dalle Divisioni nei casi di inerzia, di assenza o impedimento; possono avocare l’adozione degli atti di competenza delle Direzioni Centrali subordinate nei casi di potenziale conflitto di interesse rimessi alla loro decisione. La nomina del Direttore vicario, di cui all’articolo 6, comma 2, dello Statuto dell’Agenzia, è disposta nell’ambito del contingente dei vicedirettori. Una modifica statutaria, approvata a dicembre 2020, infatti, ha previsto che nell’ambito dei tre capi Divisione-vicedirettori venga designato il vicario del Direttore dell’Agenzia in caso di assenza, impedimento o cessazione dall’incarico da parte di quest’ultimo.

Di fondamentale rilievo sono, altresì, i Direttori Centrali e i Direttori Regionali ai quali spetta l'amministrazione e la gestione dei pubblici uffici che dirigono; rivestono un ruolo apicale e, come previsto dall'articolo 16, comma 1, lettera d) del decreto legislativo n. 165 del 2001, "adottano gli atti e i provvedimenti amministrativi ed esercitano i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate rientranti nella competenza dei propri uffici, salvo quelli delegati ai dirigenti".

Una recente modifica regolamentare (2022), ha introdotto nel Regolamento di Amministrazione all'art. 3, il comma 3 bis, che prevede che per ciascuna Divisione il Direttore dell'Agenzia può individuare un Direttore Centrale tra quelli della Divisione che assume le funzioni anche di Capo Divisione Aggiunto e che, in coordinamento ed a supporto del vicedirettore preposto alla Divisione, presidia attività specificatamente definite e ricopre funzioni vicariali in caso di assenza dal servizio o di impedimento temporaneo dello stesso vicedirettore.

L'asse portante del middle-management dell'Agenzia è costituito dalle POER. In concomitanza con l'avvio della riorganizzazione del 2019, l'Agenzia ha, infatti, attivato le posizioni organizzative previste dall'articolo 1, comma 93, lettere da a) a d), della legge di bilancio 2018 (legge 27 dicembre 2015, n. 205). La norma, recepita nel Regolamento di amministrazione con delibera del Comitato di gestione n. 10 dell'8 febbraio 2018 (art. 18 bis), prevede che le POER vengano finanziate con il risparmio derivante dalla soppressione di posizioni dirigenziali.

La graduazione delle posizioni si basa sui criteri approvati con atto del Direttore dell'Agenzia delle Entrate n. 228279 del 20 dicembre 2001 (cosiddetta metodologia Hay).

La metodologia di graduazione è stata oggetto di concertazione con le organizzazioni sindacali e, con riferimento alle posizioni organizzative, di preventivo confronto ai sensi dell'articolo 18-bis del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia.

Le posizioni dirigenziali di seconda fascia sono graduate su tre livelli; le posizioni organizzative ex art. 18 bis su quattro.

Ulteriore livello di responsabilità sono le Posizioni Organizzative e gli Incarichi di Responsabilità, nodi strategici essenziali alla base della catena gerarchica degli uffici e punto di contatto con gli *stakeholder* esterni ed interni. Queste figure garantiscono da quasi quindici anni il coordinamento operativo delle attività dell'Agenzia, nel campo del controllo, dei servizi e delle attività di supporto (sono state previste originariamente dagli artt. 17 e 18 del CCNI 2002-05).

Ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio

Il personale in servizio presso le strutture centrali corrisponde a circa il 5,7 % del totale delle risorse dell'Agenzia, allocato in unità organizzative di ampiezza diversificata, dalla media di n. 490 risorse presso le tre Divisioni, ivi comprese le Direzioni Centrali dipendenti, alla n. 67 risorse in media delle Direzioni Centrali in staff al Direttore dell'Agenzia.

Per quanto riguarda il personale periferico, circa il 15 % presta servizio presso le Direzioni Regionali (comprese le Direzioni Provinciali di Trento e di Bolzano), in media circa n. 200 risorse a Direzione.

È assegnato alle 108 Direzioni Provinciali circa l'81% del personale periferico (corrispondente al 76 % del personale totale dell'Agenzia) con una media di n. 206 risorse a struttura.

Il restante personale periferico presta servizio presso i tre centri operativi e le sette sezioni di assistenza multicanale (in media circa n. 95 risorse a struttura).

Altre eventuali specificità del modello organizzativo, nonché gli eventuali interventi e le azioni necessarie per assicurare la sua coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati.

Con la riforma organizzativa avviata a partire dal 2017 l'Agenzia delle Entrate ha inteso intraprendere un processo di sostanziale riforma dei propri uffici, improntato a una maggiore efficienza e snellezza operativa, in attuazione del principio di buon andamento cui deve informarsi l'operato della pubblica amministrazione.

Nella "Relazione per il comitato di gestione - Modifiche al Regolamento di Amministrazione dell'Agenzia" della (allora) Direzione Centrale del Personale è stato messo in evidenza, peraltro, come la proposta di riorganizzazione dell'Agenzia sia stata ideata "anche allo scopo di reindirizzare le attività e valorizzare le professionalità in funzione delle esigenze dei contribuenti, persone fisiche, famiglie, imprese e lavoratori autonomi, a supporto dello sviluppo economico del Paese e del rilancio degli investimenti, in un quadro di concreto esercizio e quindi di rafforzata percezione dei principi di equità e di buon andamento dell'azione amministrativa".

Per tale motivo, sono state ridefinite le strutture centrali "in un'ottica di servizio al contribuente, per rispondere in modo concreto alle esigenze di chiarezza, semplificazione degli adempimenti, assistenza e tutoraggio, attraverso un forte coordinamento e indirizzo delle strutture operative territoriali".

La nuova organizzazione e concezione delle strutture centrali dell'Agenzia ha avuto il principale scopo di improntare l'agire pubblico dell'amministrazione a criteri di massima efficienza operativa e, da questo punto di vista, essa "si basa su una nuova visione orientata a mettere in primo piano i contribuenti, in un'ottica di servizio, di trasparenza e di assistenza e consulenza dedicate per:

- agevolare tutti gli adempimenti fiscali;
- favorire l'adempimento spontaneo, tramite lo sviluppo di servizi efficienti e innovativi;
- orientare le attività di controllo in modo da prevenire i rischi di evasione ed elusione fiscale e ridurre al contempo le controversie e il contenzioso".

Come espressamente puntualizzato dal Direttore dell'Agenzia con il provvedimento prot. n. 245401 del 3 novembre 2017 "Le modifiche regolamentari sono assai più incisive rispetto a quelle scaturite da analoghe operazioni effettuate in passato, in quanto rivedono profondamente l'impianto organizzativo di fondo e la sottesa filosofia, in conseguenza di un mutato approccio alle modalità di gestione del fisco e dei rapporti con i contribuenti", anche tenuto conto delle risultanze dei rapporti redatti dall'OCSE e dal FMI sullo stato dell'Amministrazione finanziaria italiana, pubblicati a luglio 2016.

In tale prospettiva, la riorganizzazione ha comportato una ridefinizione delle strutture centrali. Con delibera del Comitato di gestione n. 37 del 30 ottobre 2017, poi integrata con la successiva delibera n. 10 dell'8 febbraio 2018 (entrambe approvate dal sig. Ministro dell'Economia e delle Finanze), è stato riscritto l'art. 3 del Regolamento di amministrazione dell'Agenzia, che individua le strutture di vertice centrali. Il nuovo assetto prevede tre Divisioni (Contribuenti, Servizi e Risorse), articolate in Direzioni Centrali.

Tra gli obiettivi di politica economica per i prossimi anni, riveste un ruolo rilevante il progetto di un'ampia riforma fiscale che dovrà essere accompagnato da un rinnovato e rafforzato impegno nell'azione di contrasto all'evasione fiscale e dallo sforzo di considerare il contribuente quale centro di gravità attorno al quale ruota il sistema fiscale nel suo complesso, attraverso l'adozione di strumenti, procedure e meccanismi che consentano di adattarsi alle esigenze dei cittadini in un'ottica *customer oriented*.

Obiettivo primario delle strutture, in coerenza con la *mission* di Agenzia, è quello di assicurare il miglioramento del livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari da parte del contribuente, attraverso la sempre maggiore semplificazione degli adempimenti e dei rapporti con i cittadini, al fine di favorire la *compliance* e il conseguimento di significativi risultati nel recupero del *tax gap*, che continua a rappresentare una priorità per il paese.

Infatti, nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), una delle riforme previste è proprio quella riferita alla riduzione del *tax gap*, che viene declinata secondo due direttrici:

- rafforzare ulteriormente i meccanismi di incentivazione alla *compliance*;
- potenziare l'attività di controllo, aumentandone l'efficacia, anche mediante una migliore selezione preventiva delle posizioni da sottoporre a controllo.

In tal senso, anche alla luce della grave situazione economica e sociale che l'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha determinato, le strutture sono chiamate a indirizzare l'attività di contrasto nei confronti di coloro che ricorrendo a forme più insidiose di evasione, elusione e frode, non esprimono comportamenti collaborativi e trasparenti.

Naturalmente, si dovranno garantire adeguati momenti di confronto con i contribuenti, preventivi rispetto alla definizione della pretesa tributaria, favorendo la partecipazione degli stessi al procedimento di accertamento mediante un efficace contraddittorio, sia nella fase istruttoria, sia nell'ambito degli istituti definitivi. Atteso che il confronto anticipato con il contribuente assume un ruolo centrale nell'assicurare la corretta pretesa erariale, inducendo i contribuenti a incrementare il proprio adempimento spontaneo, così da ridurre conseguentemente il *tax gap*, gli Uffici – in coerenza con tali finalità – saranno incentivati ad attivare e valorizzare il contraddittorio preventivo anche nelle ipotesi accertative o per le imposte per le quali lo stesso non è obbligatoriamente previsto, privilegiando, laddove possibile, l'interlocuzione a distanza con i contribuenti e gli intermediari.

Allo stesso tempo, si dovrà mirare con sempre maggior efficacia alla semplificazione degli adempimenti e allo sviluppo del dialogo con il contribuente, proprio per completare il percorso volto a favorire la *tax compliance*.

Al fine di migliorare i rapporti con i cittadini, sempre in linea con quanto stabilito dal PNRR, si dovrà continuare a perseguire l'obiettivo della digitalizzazione dei servizi affiancando al servizio richiesto direttamente dal contribuente in ufficio, il servizio tramite canali alternativi (web, telefono, videochiamata) con analoghi livelli di performance.

La situazione straordinaria determinata dalla pandemia da Covid-19 ha profondamente inciso sulla modalità di interazione Fisco-contribuente e sulla gestione delle attività lavorative imponendo nuove modalità semplificate per richiedere e ottenere servizi "a distanza" con l'obiettivo di garantire alla collettività la fruizione dei servizi essenziali e ridurre al minimo, nel contempo, gli accessi fisici in ufficio.

Il gradimento dei nuovi servizi, disponibili dall'estate 2021, finalizzati alla possibilità di presentare istanze e ricevere certificazioni direttamente dalla propria postazione senza doversi recare in ufficio, ha reso ancora più evidente l'opportunità di continuare il percorso volto a rendere il Fisco sempre più "telematico", favorendo l'utilizzo sistematico e più "intensivo" degli strumenti, vecchi e nuovi, a supporto della relazione a distanza, avvalendosi delle nuove modalità di interazione che la tecnologia rende possibili.

Garantire la massima accessibilità ai servizi "a distanza" diventa, pertanto, non solo nel periodo emergenziale ma anche in tempi ordinari, un fattore chiave per consolidare e migliorare la relazione di fiducia con il contribuente.

Costituisce un elemento cardine dell'attività dell'Agenzia e ne qualifica l'azione, favorendo la *compliance* e rispondendo alla domanda di trasparenza dell'azione amministrativa.

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

La strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione

Le principali direttrici in materia di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, nell'ambito di uno scenario in divenire sia da un punto di vista normativo (definizione degli istituti contrattuali relativi al lavoro agile) sia per quanto riguarda la gestione dell'emergenza sanitaria, sono:

- il consolidamento di un'infrastruttura logistica e tecnologica idonea a supportare la prestazione agile, anche in modo potenzialmente diffuso e variabile (che consenta di gestire in modo flessibile le modalità di erogazione della prestazione del personale con tempi di reazione "organizzativa" sempre più rapidi);
- il supporto ad un percorso di una "nuova normalità" organizzativa che preveda di rendere la prestazione resa agilmente sempre più coerente con le esigenze organizzative, in termini di prestazioni attese e monitoraggio delle stesse.

Anche se per il 2022 il lavoro agile dovrà, almeno nella prima parte dell'anno, essere messo in stretta correlazione con le misure di prevenzione e protezione del personale e dell'utenza (essendo le policy aziendali sull'utilizzo del lavoro da remoto di primario impatto sulle soluzioni tese alla riduzione dei contagi negli uffici) il percorso che l'Agenzia intende intraprendere è quello di addivenire alla definizione di un modello di "lavoro agile" a regime in grado di cogliere gli aspetti organizzativo-gestionali dell'istituto che la stessa normativa di riferimento prevede e che sia in grado, dunque, di superare la connotazione emergenziale assunta durante la pandemia.

In questo ambito, un obiettivo di medio periodo che si intende perseguire è quello finalizzato a definire un sistema che integri il modello di lavoro agile con forme di lavoro a distanza (lavoro da remoto), come il telelavoro e il coworking.

Questo al fine di meglio conciliare gli aspetti connessi alle caratteristiche dei processi (prodotti e risultato atteso), del personale (conoscenze e competenze), conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (benessere organizzativo).

La reingegnerizzazione dei processi in senso digitale, se in una prima fase è stata concepita con l'obiettivo prioritario di ridurre l'afflusso di utenza agli sportelli dell'ufficio, ha permesso di apprezzare come sia stato possibile consentire a un numero sempre maggiore di dipendenti di poter lavorare proficuamente da remoto. L'Agenzia aveva avviato ben prima della pandemia, la digitalizzazione dei processi operativi, per renderli fruibili da remoto ai cittadini e per rendere efficiente l'azione amministrativa, anche alla luce di una efficiente allocazione delle risorse.

Forme di lavoro agile diffuso, proprie delle fasi di maggiore emergenza sanitaria, sono state possibili in quanto a una gestione operativa propria dei dirigenti (tesa ad individuare forme di organizzazione del lavoro che, compatibili con le esigenze di tutela della salute, fossero coerenti con le prestazioni attese dalle strutture) si è aggiunta una costante attività di governo funzionale al presidio dei processi e all'implementazione di nuove soluzioni operative basate sulla tecnologia.

L'emergenza sanitaria ha, naturalmente, dato ulteriore impulso all'introduzione o al potenziamento di nuove modalità di interlocuzione programmata con il contribuente: l'aspetto più interessante è che si sono rivelate lavorabili da remoto anche attività a lungo ritenute necessariamente legate alla presenza fisica.

Sono stati potenziati i canali alternativi al contatto diretto istituendo i c.d. "servizi agili" (utilizzo di posta elettronica e PEC, potenziamento *contact center*, potenziamento assistenza telefonica o via web). Per il 2022 l'obiettivo è quello di incrementare ulteriormente il numero dei contribuenti che utilizzano i servizi telematici e le modalità "agili", accedendo agli uffici solo se effettivamente necessario e, comunque, previo appuntamento. Questo sarà possibile anche grazie all'estensione a livello nazionale del servizio dell'appuntamento in videochiamata.

Allo stesso tempo, l'offerta di servizi telematici verrà ulteriormente potenziata: un esempio significativo riguarda il nuovo servizio web "consegna documenti e istanze", disponibile da luglio 2021, cui si può accedere dall'area riservata del sito internet dell'Agenzia. Altro esempio significativo, nell'ambito dei servizi di pubblicità immobiliare, è l'estensione nel canale telematico della possibilità di accesso alla documentazione cartacea del periodo non meccanizzato, con servizi in differita on demand, di cui è stata già avviata una sperimentazione nel corso del 2021, come anche l'attivazione del servizio di trasmissione telematica per i flussi residuali concernenti la domanda di vulture.

Il canale telematico consente oggi ai contribuenti non solo di "gestire l'adempimento", ma anche di ricevere assistenza e informazione, riducendo l'esigenza di interagire "fisicamente" con il funzionario. Sotto questo profilo si punta a un sistema di "assistenza video e telefonica diffusa"; è in fase di sperimentazione anche il servizio telefonico di richiamata a cura delle Direzioni Provinciali, dedicato ai cittadini che vogliono fissare un appuntamento in ufficio e che necessitano di informazioni su pratiche in trattazione. Tale assistenza si aggiunge a quella garantita dalle sezioni di assistenza multicanale e dai mini call center.

Con riferimento all'erogazione all'utenza dei servizi catastali, cartografici e di pubblicità immobiliare, giova evidenziare che diverse attività serventi una più efficace erogazione di servizi di qualità, in particolare quelle finalizzate al miglioramento della qualità e della completezza dei dati gestiti e utilizzati per l'erogazione dei servizi stessi, sono state di recente organizzate per essere svolte in remoto con esiti positivi e rappresentano un significativo ambito di attività che possono essere svolte in modalità agile.

Ci si riferisce, in particolare:

- alla bonifica dei toponimi censiti nella banca dati censuaria;
- alle attività per il recupero della congruenza topologica delle mappe catastali;
- all'inserimento dei fabbricati mancanti in cartografia, individuati da ortofoto ad alta risoluzione;
- all'acquisizione dei soggetti dai repertori della Pubblicità Immobiliare.

Anche sul fronte del controllo e del contenzioso, le iniziative di digitalizzazione già in corso hanno ricevuto ulteriore impulso nella fase emergenziale, in particolare per quanto riguarda:

- la progressiva digitalizzazione dell'intero ciclo di lavorazione degli atti e l'integrazione dei diversi applicativi di supporto all'accertamento e al contenzioso con i servizi del sistema documentale;
- l'introduzione di modalità di interlocuzione a distanza con il contribuente nella fase istruttoria dell'accertamento; tali modalità saranno estese a tutti i procedimenti tributari che richiedano la partecipazione del contribuente, come ad esempio l'effettuazione del contraddittorio per telefono o in videoconferenza e lo scambio via PEC della documentazione firmata dalle parti o da firmare;
- l'adozione della conciliazione a distanza fuori udienza e della gestione da remoto del procedimento di mediazione;
- l'attuazione delle disposizioni normative sul processo tributario telematico, che prevedono il deposito degli atti e documenti attinenti al processo mediante il Sistema Informativo della Giustizia Tributaria (S.I.Gi.T.) gestito dal MEF, nonché la partecipazione degli uffici alle udienze con modalità remota.

Per quanto riguarda la consulenza, la trattazione delle istanze di interpello è una delle attività che meglio si è prestata a essere svolta da remoto, senza necessità di particolari interventi tecnici in quanto le disposizioni normative sul procedimento dell'interpello già consentono l'utilizzo del canale telematico mediante PEC o posta elettronica ordinaria. E' in fase di predisposizione, inoltre, un ulteriore canale telematico per la presentazione degli interpelli e delle consulenze giuridiche mediante l'area autenticata de sito dell'Agenzia delle Entrate.

Per le attività indirette e di supporto (gestione del personale, contabilità, consulenza legale, IT) l'esperienza condotta nel 2021 ha confermato che le stesse ben si prestano a lavorazioni da remoto.

È in corso la sperimentazione del progetto per la diffusione, potenzialmente a regime a tutti i dipendenti, del "*Digital Workplace*" e del conseguente "*Desktop Replacement*" con sistemi virtuali in *cloud*.

Da un punto di vista più strettamente tecnologico, l'Agenzia ha garantito il mantenimento dei livelli di servizio durante l'emergenza sanitaria, adottando sin dalla prima fase pandemica (marzo 2020) modalità di lavoro da remoto che permettessero la piena tutela della sicurezza dei lavoratori; questo attraverso la rapida attivazione di strumenti tecnologici e una ridefinizione dei processi compatibile con la gestione dello scenario emergenziale.

L'Agenzia si è dotata di una piattaforma per l'accesso sicuro ai servizi e alle applicazioni Intranet, in modo da consentirne la fruizione dal domicilio in regime di smart working e di una piattaforma di videocomunicazione che consente di effettuare riunioni e incontri a distanza.

È stata resa possibile l'attivazione dell'accesso da remoto (VPN) per circa 30mila utenze già dalla metà del mese di aprile 2020, attraverso cui è stato possibile abilitare altrettanti utenti alla gestione

a distanza della propria postazione di lavoro (posta elettronica, accesso al proprio PC d'ufficio, accesso agli applicativi, accesso alle cartelle condivise).

Si è proceduto, inoltre, a dotare il personale di strumentazione informatica, al fine di superare progressivamente l'utilizzo di apparecchiature proprie e di garantire il più sereno ed efficiente espletamento dell'attività lavorativa da remoto.

Nel corso del 2021 sono stati acquistati e distribuiti agli uffici ulteriori 14.100 pc laptop che si sono aggiunti ai circa 8.000 già assegnati negli anni precedenti, raggiungendo quindi l'obiettivo prefissato nell'anno di coprire con tale dotazione il 70% del personale. Sono state acquistate due tipologie di laptop: una tipologia standard per tutto il personale ed una tipologia "alta mobilità" per i responsabili degli uffici. I due modelli si differenziano per il peso e per la dimensione dello schermo. L'assegnazione delle nuove apparecchiature al personale ha previsto interventi manuali di configurazione da parte dei gestori di rete locali che hanno condizionato la programmazione dei tempi di consegna.

È stata realizzata un'infrastruttura per poter fruire della telefonia fissa aziendale anche da remoto, tramite *softphone* dal PC portatile in dotazione (è terminata la fase pilota ed è imminente l'avvio dell'estensione a tutti i PC portatili di recente fornitura). È inoltre in corso la pianificazione per la migrazione a servizi cloud per abilitare nuovi strumenti di collaborazione che favoriscono ulteriormente il lavoro di gruppo anche in modalità agile.

La percentuale di giornate (interi o parziali) di lavoro agile fruite dai dipendenti sul totale dei giorni di presenza, nel periodo gennaio-dicembre 2021, è stata del 60,79%. Se si considera il numero di ore (intera giornata o parziale) di lavoro agile fruite dai dipendenti sul totale delle ore di presenza, nello stesso periodo, la percentuale è stata del 55,54%.

L'Agenzia costantemente monitora la percentuale di personale che lavora in modalità agile nel rispetto della normativa vigente e garantisce tutto il supporto tecnologico necessario a svolgere le attività con l'accesso da remoto alla propria postazione.

In linea con gli obiettivi illustrati nel presente Piano sono stati individuati i seguenti indicatori quantitativi di risultato che potranno, se necessario, essere integrati da ulteriori indicatori di natura quantitativa e qualitativa per tener conto dei continui cambiamenti dello scenario di riferimento:

Indicatore	2022	2023	2024
Postazioni lavorative virtualizzate	10%	25%	50%
% di personale dotato di PC portatile fornito dall'Agenzia per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	70%	80%	90%

Modalità attuative

È possibile affermare che l'organizzazione che, auspicabilmente, uscirà dalla fase di emergenza pandemica sarà diversa da quella che ne era stata improvvisamente travolta nel marzo 2020, forte di una importante esperienza nell'adozione di nuove forme di lavoro e di un sensibile investimento tecnologico in termini hardware e software.

L'evoluzione della normativa è improntata a proporre un modello gestionale che faccia del lavoro agile uno strumento di organizzazione del lavoro coerente con le esigenze operative e che, in conformità con le previsioni della Legge 22 maggio 2017, n. 81, favorisca e tuteli le esigenze del lavoratore utilizzando in modo organico le forme di flessibilità messe a disposizione.

L'ipotesi relativa al CCNL del personale Comparto Funzioni Centrali, biennio 2019-2021, Titolo V, prevede, a tal proposito, che il lavoro agile di cui alla L. n. 81/2017, è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa, che si basa sull'accordo tra le parti.

In particolare, viene confermato che il lavoro agile costituisce una delle modalità di effettuazione del lavoro subordinato, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e che la prestazione si svolge sia all'interno che all'esterno dei locali dell'amministrazione, di norma con la strumentazione tecnologica fornita dall'Amministrazione.

Il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 ha stabilito che a far data dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1 – comma 2 – del D.Lgs. n. 165/2001 è quella in presenza. Inoltre, con Decreto ministeriale dell'8 ottobre 2021 "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni" (pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 13 ottobre 2021), il Ministro della pubblica amministrazione, in attuazione delle disposizioni impartite con il suddetto decreto, ha indicato le modalità organizzative per gestire il rientro in presenza del personale dipendente a partire dal 15 ottobre 2021.

Con successive Linee Guida, adottate dal Ministro della Pubblica Amministrazione, previo confronto con le organizzazioni sindacali, sono state fornite ulteriori indicazioni, definendo ulteriormente la disciplina per l'accesso al lavoro agile nella fase di transizione (fino alla conclusione del confronto sindacale previsto dal nuovo CCNL FC).

Pertanto, sulla base della normativa sopra indicata, l'Agenzia ha individuato (4 aprile 2022) una Regolamentazione del lavoro agile che caratterizza la fase transitoria (il cui termine è stato individuato non oltre il 31 ottobre 2022).

Con riferimento all'individuazione delle attività lavorabili agilmente sono state confermate le indicazioni di cui alla Direttiva del Direttore dell'Agenzia del 5 agosto 2020 nell'ambito della quale era stata svolta una prima analisi dei processi nell'ambito dei quali la prestazione poteva essere organizzata anche agilmente⁵⁶.

⁵⁶Nelle more della conclusione di ulteriori analisi tese all'aggiornamento delle attività lavorabili agilmente.

Riguardo alla prevalenza della prestazione in presenza nella fase transitoria (maggio-ottobre 2022), sono previsti accordi con un massimo di 9 giorni mensili lavorabili in modalità agile (con un limite ordinario di 2 giorni per settimana). Gli accordi, come detto, hanno efficacia fino alla definizione della disciplina del lavoro agile a regime che sarà adottata sulla base delle clausole contenute nel CCNL Comparto Funzioni Centrali, biennio 2019-2021, in fase di sottoscrizione, e nel rispetto delle relazioni sindacali ivi previste, e comunque non oltre il 31 ottobre 2022.

Con particolare riguardo ai dipendenti già dichiarati fragili, il rientro in presenza è stato programmato con gradualità e previo coinvolgimento del medico competente, che valuterà eventuali prescrizioni e limitazioni.

Alle strutture è stata data indicazione di provvedere entro il 15 maggio 2022 alla formalizzazione degli accordi e al pieno recepimento delle indicazioni ricevute. Gli effetti degli accordi individuali decorrono dal 16 maggio 2022 e dalla stessa data la prestazione è erogabile agilmente solo in presenza di accordo.

L'Agenzia, intende, dunque avviare un passaggio di transizione fondamentale da un modello gestionale emergenziale ad uno post-emergenziale, in cui strumenti come il lavoro agile devono essere ricondotti alle loro peculiari caratteristiche, in relazione anche alla straordinarietà che tali forme hanno in alcuni casi assunto nel periodo di emergenza sanitaria.

La definizione del confronto in merito con le organizzazioni sindacali (previsto dal nuovo CCNL) permetterà di declinare gli aspetti del modello di lavoro agile a regime.

Prevenzione e protezione

Nel corso della prolungata emergenza sanitaria, l'Agenzia ha reso operativa un'unità di crisi centrale Covid-19 con compiti di analisi e verifica dell'evoluzione del quadro epidemiologico da coronavirus, anche tramite la predisposizione di specifici *Situation Report*. Si tratta di un sistema di monitoraggio che consente, per ognuna delle sedi presenti sul territorio nazionale, di monitorare le chiusure temporanee, i casi di contagio del personale e le misure di prevenzione e protezione elaborate per contenere il rischio contagio. Il monitoraggio si svolge in stretta collaborazione con le unità di crisi periferiche ed è aggiornato settimanalmente.

Relativamente alla sicurezza sul lavoro l'Agenzia, all'atto della sottoscrizione dell'accordo di lavoro agile, ha consegnato al dipendente l'informativa INAIL sui rischi generali e su quelli specifici connessi alla particolare modalità di espletamento della prestazione. La stessa garantisce, inoltre, il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati. Il dipendente, a sua volta, è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi.

In caso di infortunio durante la prestazione lavorativa il dipendente deve darne tempestiva comunicazione al proprio responsabile di riferimento per i connessi adempimenti di legge.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Il Piano triennale dei fabbisogni del personale (PTFP) dell’Agenzia è lo strumento strategico e programmatico finalizzato a individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali e agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica che mirano al contenimento della spesa di personale.

Negli ultimi anni, il personale dell’Agenzia si è drasticamente ridotto: a fronte di una dotazione organica di 44.380 unità, il personale a tempo indeterminato in servizio al 31 dicembre 2021 era di 29.597 unità.

Le cause principali di questa riduzione sono:

- il prolungato blocco del turn over;
- l’elevata età media del personale (vicina ai 55 anni);
- una legislazione favorevole in materia pensionistica.

L’art. 6, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001 stabilisce che *“Allo scopo di ottimizzare l’impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell’articolo 6-ter”*.

Con decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell’8 maggio 2018, sono state dettate, ai sensi del predetto articolo 6-ter del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le *“linee di indirizzo per la predisposizione del PTFP da parte delle pubbliche amministrazioni”* nell’ottica di coniugare l’ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini e di assicurare, da parte delle amministrazioni destinatarie, il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

L’art. 6 comma 4, del citato D.Lgs. 165/2001 stabilisce che il PTFP è adottato annualmente, mentre le linee guida dell’8 maggio 2018 prevedono che lo stesso debba essere preferibilmente adottato entro il 15 novembre di ciascun anno, anche al fine di poter avviare le relative procedure di autorizzazione connesse con il reclutamento.

Il PTFP dell’Agenzia delle Entrate deve essere redatto in conformità con le predette linee di indirizzo, in base alle quali viene superato il tradizionale concetto di dotazione organica, che si basava sulla previsione astratta di posti disponibili e occupati dal personale in servizio, risolvendosi in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile. Di conseguenza, la spesa del personale in servizio sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite, comprese quelle previste dalle leggi speciali, non potrà essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione dell’ultima dotazione organica adottata.

Pertanto, al fine di ottimizzare la gestione delle risorse umane e garantire il migliore funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, il Piano, in conformità alla predetta disposizione normativa e alle sopra citate linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione, illustra le linee e i contenuti della programmazione triennale del fabbisogno di personale dell’Agenzia delle Entrate. Il PTFP è stato approvato con delibera del Comitato di gestione n. 72 del 31 dicembre 2021.

Nell’effettuare la programmazione del fabbisogno si è tenuto conto:

- degli obiettivi istituzionali dell’Agenzia;
- delle previsioni contenute nel piano della *performance* 2021-2023, predisposto ai sensi dell’art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017;
- della dotazione di personale in servizio al 1° gennaio 2021, della dotazione organica da ultimo fissata con delibera del Comitato di gestione n. 53 del 23 dicembre 2015 e della dinamica dei flussi di personale in entrata ed in uscita nel periodo considerato per cessazioni dal servizio e per provvedimenti di mobilità.

1. Obiettivi

Gli obiettivi dell’Agenzia di cui occorre tenere conto anche ai fini della programmazione del fabbisogno di personale, sono quelli indicati nel Piano dell’Agenzia contenuto nell’Allegato 2 alla Convenzione triennale con il sig. Ministro dell’Economia e delle finanze, e riportati nella precedente sezione 2 del presente documento, cui si rimanda per un maggiore approfondimento.

2. Costo potenziale massimo del personale in dotazione organica

In base all’art. 10 del Regolamento di amministrazione, la dotazione organica complessiva del personale dipendente dell’Agenzia è composta da 586 dirigenti (di cui 541 di seconda fascia e 45 di prima fascia) e 43.794 unità di personale non dirigenziale (di cui 26.544 appartenenti alla terza area funzionale, 17.065 alla seconda e 185 alla prima).

In sintesi la dotazione organica dell’Agenzia è così determinata:

DOTAZIONE ORGANICA

LIVELLO	Organico
DIRIGENTI I fascia	45
DIRIGENTI II fascia	541
III Area	26.544
II Area	17.065
I Area	185
TOTALI	44.380

Nella tabella seguente si evidenziano i posti disponibili in organico mediante il raffronto tra quest'ultimo e il personale in servizio.

POSTI DISPONIBILI IN ORGANICO

LIVELLO	Organico	Personale al 16/11/2021	Differenza
DIRIGENTI I FASCIA	45	38*	7
DIRIGENTI II FASCIA	541	349**	192***
III Area	26.544	19.510	7.034
II Area	17.065	9.836	7.229
I Area	185	178	7
TOTALI	44.380	29.911	14.469

*Di cui 6 dirigenti esterni.

**Di cui 33 dirigenti esterni.

***La differenza è riferita all'organico e non alle posizioni dirigenziali attivate che sono 460 (vedi paragrafo 7).

Come specificato nelle linee di indirizzo il costo potenziale massimo della dotazione organica viene determinato tenendo conto del trattamento economico fondamentale.

Di seguito viene rappresentato il costo potenziale del personale dirigenziale contrattualizzato e del personale non dirigenziale contrattualizzato delle Aree funzionali terza, seconda e prima. Per determinare tale costo, dato che la dotazione organica individua il personale solo per Area, si è tenuto conto per la Prima e Terza area della fascia economica d'ingresso nell'area e per la Seconda area del costo medio della fascia economica F1 e F3, dato che in questa area, a seconda del titolo di studio di accesso richiesto (rispettivamente diploma d'istruzione secondaria di primo grado e diploma di istruzione secondaria di secondo grado), si può essere assunti sia nella fascia F1 che F3.

Detto costo potenziale non potrà essere travalicato dal costo del personale in servizio sommato a quello derivante dalle facoltà assunzionali.

COSTO COMPLESSIVO ORGANICO

Posizione	Unità	Lordo complessivo unitario a carico del datore	Costo totale
Dirigenti I fascia	45	80.672,88 €	3.630.279,60 €
Dirigenti II fascia	541	63.070,26 €	34.121.010,66 €
III Area	26.544	33.651,75 €	893.252.052,00 €
II Area	17.065	29.111,18 €	496.782.286,70 €
I Area	185	26.061,05 €	4.821.294,25 €
Totale	44.380		1.432.606.923,21 €

3. Personale in servizio

Nei limiti della predetta dotazione organica, il personale in servizio a tempo indeterminato al 1° gennaio 2021 era di 31.260 unità. Al fine di una analisi e di un monitoraggio della spesa relativa al

personale dell'Agenzia nelle seguenti tabelle 1, 2, 3, 4, 5 e 6 vengono rappresentati i costi del personale in servizio, del personale comandato in e out e del personale fuori ruolo.

Per quanto concerne la spesa del personale presente in servizio (tabella 1), come specificato dal Dipartimento della Ragioneria dello Stato (con riferimento al Piano triennale del fabbisogno di personale 2020-2022), la stessa nella tabella 1-*bis* viene riquantificata sulla base dell'area e fascia economica di ingresso (ad eccezione dell'Area II, ove si tiene conto della media tra le due fasce economiche F1 e F3, entrambe di accesso dall'esterno), al fine di garantire il rispetto del principio di omogeneità contabile nel computo dei vari parametri di spesa (ossia esclusione degli emolumenti accessori, ivi comprese le progressioni economiche orizzontali (PEO), in quanto finanziati con il fondo risorse decentrate).

Infine nella tabella n. 7 viene illustrato il differenziale di spesa per il personale part time. Invece i costi relativi al personale dirigenziale vengono evidenziati nella tabella 8.

Al riguardo si specifica che per le aree funzionali si è tenuto conto delle sole voci fondamentali della retribuzione, con esclusione di qualunque elemento accessorio seppure fisso e ricorrente e che per i dirigenti si è tenuto in considerazione solo lo stipendio tabellare. In particolare si ricapitolano le seguenti precisazioni con riferimento alle singole tabelle:

- tabella 1: è indicato il costo effettivo sostenuto dall'Agenzia per il personale non dirigenziale, che ricomprende il personale in servizio, in comando in entrata e in distacco presso il Ministero dell'Economia e Finanze ai sensi della Convenzione stipulata con quest'ultimo;
- tabella 2: è indicato il costo effettivo per il 2021 del personale in servizio, indicato al 100% della prestazione lavorativa;
- tabella 3: è indicato il costo relativo alla retribuzione fondamentale dei comandati in entrata, il cui costo grava comunque sull'Agenzia (parametrato alle fasce economica previste);
- tabella 4: è indicato il costo relativo alla retribuzione fondamentale dei comandati in uscita con distacco ai sensi della Convenzione, per i quali quindi il costo effettivo grava interamente sull'Agenzia delle Entrate;
- tabella 5: è indicato il costo relativo alla retribuzione fondamentale dei comandati in uscita presso altra amministrazione, ma in tal caso il costo non viene sostenuto direttamente dall'Agenzia;
- tabella 6: è indicato il costo relativo alla retribuzione fondamentale dei dipendenti fuori ruolo;
- tabella 7: è indicato sia il costo sulla base della percentuale di prestazione lavorativa media per fascia retributiva sia quello espandibile in caso di ritorno al tempo pieno. Viene indicato anche il differenziale;
- tabelle 8: è indicato il costo del personale dirigenziale.

TABELLA 1 - COSTO EFFETTIVO AREE FUNZIONALI (TAB. 2+TAB. 3 + TAB.4)

AREE	FASCE	N. UNITA' IN SERVIZIO	STIPENDIO TABELLARE	TREDICESIMA	IVC	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO DEL DATORE (38,38%)	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	COSTO COMPLESSIVO	
I AREA	I AREA/F1	42	17.263,43 €	1.448,69 €	120,84 €	18.832,96 €	7.228,09 €	26.061,05 €	1.094.564,31 €	
	I AREA/F2	131	17.868,33 €	1.499,45 €	125,08 €	19.492,86 €	7.481,36 €	26.974,22 €	3.533.622,62 €	
II AREA	II AREA/F1	267	18.203,23 €	1.527,55 €	127,42 €	19.858,21 €	7.621,58 €	27.479,79 €	7.337.102,95 €	
	II AREA/F2	192	19.132,22 €	1.605,51 €	133,93 €	20.871,66 €	8.010,54 €	28.882,20 €	5.545.382,30 €	
	II AREA/F3	1.349	20.364,57 €	1.708,93 €	142,55 €	22.216,05 €	8.526,52 €	30.742,57 €	41.471.724,44 €	
	II AREA/F4	1.211	21.600,96 €	1.812,68 €	151,21 €	23.564,85 €	9.044,19 €	32.609,04 €	39.489.542,70 €	
	II AREA/F5	5.080	22.378,32 €	1.877,91 €	156,65 €	24.412,88 €	9.369,66 €	33.782,55 €	171.615.338,21 €	
	II AREA/F6	2.636	23.089,10 €	1.937,56 €	161,62 €	25.188,28 €	9.667,26 €	34.855,55 €	91.879.224,63 €	
III AREA	III AREA/F1	418	22.291,68 €	1.870,64 €	156,04 €	24.318,36 €	9.333,39 €	33.651,75 €	14.066.432,92 €	
	III AREA/F2	5.977	23.074,63 €	1.936,35 €	161,52 €	25.172,50 €	9.661,21 €	34.833,70 €	208.201.048,04 €	
	III AREA/F3	6.267	24.329,66 €	2.041,66 €	170,31 €	26.541,63 €	10.186,68 €	36.728,31 €	230.176.321,41 €	
	III AREA/F4	2.256	26.718,87 €	2.242,16 €	187,03 €	29.148,06 €	11.187,03 €	40.335,09 €	90.995.955,30 €	
	III AREA/F5	2.677	28.449,70 €	2.387,40 €	199,15 €	31.036,25 €	11.911,71 €	42.947,97 €	114.971.703,01 €	
	III AREA/F6	2.519	30.473,42 €	2.557,23 €	213,31 €	33.243,96 €	12.759,03 €	46.002,99 €	115.881.544,22 €	
TOTALE		31.022								1.136.259.513,06 €

TABELLA 1-bis - COSTO EFFETTIVO AREE FUNZIONALI (TAB. 2+TAB. 3+TAB. 4)

AREE	FASCE	N. UNITA' IN SERVIZIO	STIPENDIO TABELLARE	TREDICESIMA	IVC	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO DEL DATORE (38,38%)	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE II area (Media tra II F1 e II f3)	COSTO COMPLESSIVO	
I AREA	I AREA/F1	173	17.263,43 €	1.448,69 €	120,84 €	18.832,96 €	7.228,09 €	26.061,05 €		4.508.562,50 €	
II AREA	II AREA/F1	10.735	18.203,23 €	1.527,55 €	127,42 €	19.858,21 €	7.621,58 €	27.479,79 €	29.111,18 €	312.508.487,59 €	
	II AREA/F3		20.364,57 €	1.708,93 €	142,55 €	22.216,05 €	8.526,52 €	30.742,57 €			
III AREA	III AREA/F1	20.114	22.291,68 €	1.870,64 €	156,04 €	24.318,36 €	9.333,39 €	33.651,75 €		676.871.367,87 €	
TOTALE		31.022									993.888.417,96 €

TABELLA 2 - COSTO AREE FUNZIONALI IN SERVIZIO

AREE	FASCE	N. UNITA' IN SERVIZIO	STIPENDIO TABELLARE	TREDICESIMA	IVC	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO DEL DATORE (38,38%)	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	COSTO COMPLESSIVO
I AREA	I AREA/F1	42	17.263,43 €	1.448,69 €	120,84 €	18.832,96 €	7.228,09 €	26.061,05 €	1.094.564,31 €
	I AREA/F2	130	17.868,33 €	1.499,45 €	125,08 €	19.492,86 €	7.481,36 €	26.974,22 €	3.506.648,40 €
II AREA	II AREA/F1	264	18.203,23 €	1.527,55 €	127,42 €	19.858,21 €	7.621,58 €	27.479,79 €	7.254.663,59 €
	II AREA/F2	186	19.132,22 €	1.605,51 €	133,93 €	20.871,66 €	8.010,54 €	28.882,20 €	5.372.089,10 €
	II AREA/F3	1.337	20.364,57 €	1.708,93 €	142,55 €	22.216,05 €	8.526,52 €	30.742,57 €	41.102.813,62 €
	II AREA/F4	1.204	21.600,96 €	1.812,68 €	151,21 €	23.564,85 €	9.044,19 €	32.609,04 €	39.261.279,45 €
	II AREA/F5	5.069	22.378,32 €	1.877,91 €	156,65 €	24.412,88 €	9.369,66 €	33.782,55 €	171.243.730,19 €
	II AREA/F6	2.627	23.089,10 €	1.937,56 €	161,62 €	25.188,28 €	9.667,26 €	34.855,55 €	91.565.524,70 €
III AREA	III AREA/F1	413	22.291,68 €	1.870,64 €	156,04 €	24.318,36 €	9.333,39 €	33.651,75 €	13.898.174,15 €
	III AREA/F2	5.964	23.074,63 €	1.936,35 €	161,52 €	25.172,50 €	9.661,21 €	34.833,70 €	207.748.209,89 €
	III AREA/F3	6.229	24.329,66 €	2.041,66 €	170,31 €	26.541,63 €	10.186,68 €	36.728,31 €	228.780.645,62 €
	III AREA/F4	2.246	26.718,87 €	2.242,16 €	187,03 €	29.148,06 €	11.187,03 €	40.335,09 €	90.592.604,44 €
	III AREA/F5	2.668	28.449,70 €	2.387,40 €	199,15 €	31.036,25 €	11.911,71 €	42.947,97 €	114.585.171,32 €
	III AREA/F6	2.510	30.473,42 €	2.557,23 €	213,31 €	33.243,96 €	12.759,03 €	46.002,99 €	115.467.517,26 €
TOTALE		30.889							1.131.473.636,03 €

TABELLA 3 - COSTO AREE FUNZIONALI COMANDI IN

AREE	FASCE	N. UNITA' IN SERVIZIO	STIPENDIO TABELLARE	TREDICESIMA	IVC	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO DEL DATORE (38,38%)	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	COSTO COMPLESSIVO
I AREA	I AREA/F1	0	17.263,43 €	1.448,69 €	120,84 €	18.832,96 €	7.228,09 €	26.061,05 €	- €
	I AREA/F2	0	17.868,33 €	1.499,45 €	125,08 €	19.492,86 €	7.481,36 €	26.974,22 €	- €
II AREA	II AREA/F1	3	18.203,23 €	1.527,55 €	127,42 €	19.858,21 €	7.621,58 €	27.479,79 €	82.439,36 €
	II AREA/F2	6	19.132,22 €	1.605,51 €	133,93 €	20.871,66 €	8.010,54 €	28.882,20 €	173.293,20 €
	II AREA/F3	11	20.364,57 €	1.708,93 €	142,55 €	22.216,05 €	8.526,52 €	30.742,57 €	338.168,25 €
	II AREA/F4	6	21.600,96 €	1.812,68 €	151,21 €	23.564,85 €	9.044,19 €	32.609,04 €	195.654,22 €
	II AREA/F5	9	22.378,32 €	1.877,91 €	156,65 €	24.412,88 €	9.369,66 €	33.782,55 €	304.042,92 €
	II AREA/F6	6	23.089,10 €	1.937,56 €	161,62 €	25.188,28 €	9.667,26 €	34.855,55 €	209.133,29 €
III AREA	III AREA/F1	5	22.291,68 €	1.870,64 €	156,04 €	24.318,36 €	9.333,39 €	33.651,75 €	168.258,77 €
	III AREA/F2	3	23.074,63 €	1.936,35 €	161,52 €	25.172,50 €	9.661,21 €	34.833,70 €	104.501,11 €
	III AREA/F3	3	24.329,66 €	2.041,66 €	170,31 €	26.541,63 €	10.186,68 €	36.728,31 €	110.184,93 €
	III AREA/F4	7	26.718,87 €	2.242,16 €	187,03 €	29.148,06 €	11.187,03 €	40.335,09 €	282.345,61 €
	III AREA/F5	2	28.449,70 €	2.387,40 €	199,15 €	31.036,25 €	11.911,71 €	42.947,97 €	85.895,93 €
	III AREA/F6	1	30.473,42 €	2.557,23 €	213,31 €	33.243,96 €	12.759,03 €	46.002,99 €	46.002,99 €
TOTALE		62							2.099.920,57 €

TABELLA 4 - COSTO AREE FUNZIONALI COMANDI OUT (DISTACCO IN CONVENZIONE)

AREE	FASCE	N. UNITA' IN SERVIZIO	STIPENDIO TABELLARE	TREDICESIMA	IVC	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO DEL DATORE (38,38%)	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	COSTO COMPLESSIVO
I AREA	I AREA/F1	0	17.263,43 €	1.448,69 €	120,84 €	18.832,96 €	7.228,09 €	26.061,05 €	- €
	I AREA/F2	1	17.868,33 €	1.499,45 €	125,08 €	19.492,86 €	7.481,36 €	26.974,22 €	26.974,22 €
II AREA	II AREA/F1	0	18.203,23 €	1.527,55 €	127,42 €	19.858,21 €	7.621,58 €	27.479,79 €	- €
	II AREA/F2	0	19.132,22 €	1.605,51 €	133,93 €	20.871,66 €	8.010,54 €	28.882,20 €	- €
	II AREA/F3	1	20.364,57 €	1.708,93 €	142,55 €	22.216,05 €	8.526,52 €	30.742,57 €	30.742,57 €
	II AREA/F4	1	21.600,96 €	1.812,68 €	151,21 €	23.564,85 €	9.044,19 €	32.609,04 €	32.609,04 €
	II AREA/F5	2	22.378,32 €	1.877,91 €	156,65 €	24.412,88 €	9.369,66 €	33.782,55 €	67.565,09 €
	II AREA/F6	3	23.089,10 €	1.937,56 €	161,62 €	25.188,28 €	9.667,26 €	34.855,55 €	104.566,64 €
III AREA	III AREA/F1	0	22.291,68 €	1.870,64 €	156,04 €	24.318,36 €	9.333,39 €	33.651,75 €	- €
	III AREA/F2	10	23.074,63 €	1.936,35 €	161,52 €	25.172,50 €	9.661,21 €	34.833,70 €	348.337,04 €
	III AREA/F3	35	24.329,66 €	2.041,66 €	170,31 €	26.541,63 €	10.186,68 €	36.728,31 €	1.285.490,86 €
	III AREA/F4	3	26.718,87 €	2.242,16 €	187,03 €	29.148,06 €	11.187,03 €	40.335,09 €	121.005,26 €
	III AREA/F5	7	28.449,70 €	2.387,40 €	199,15 €	31.036,25 €	11.911,71 €	42.947,97 €	300.635,76 €
	III AREA/F6	8	30.473,42 €	2.557,23 €	213,31 €	33.243,96 €	12.759,03 €	46.002,99 €	368.023,96 €
TOTALE		71							2.685.950,44 €

TABELLA 5 - COSTO AREE FUNZIONALI COMANDI OUT (COMANDO AD ALTRA MMINISTRAZIONE)

AREE	FASCE	N. UNITA' IN SERVIZIO	STIPENDIO TABELLARE	TREDICESIMA	IVC	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO DEL DATORE (38,38%)	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	COSTO COMPLESSIVO
I AREA	I AREA/F1	0	17.263,43 €	1.448,69 €	120,84 €	18.832,96 €	7.228,09 €	26.061,05 €	- €
	I AREA/F2	1	17.868,33 €	1.499,45 €	125,08 €	19.492,86 €	7.481,36 €	26.974,22 €	26.974,22 €
II AREA	II AREA/F1	0	18.203,23 €	1.527,55 €	127,42 €	19.858,21 €	7.621,58 €	27.479,79 €	- €
	II AREA/F2	0	19.132,22 €	1.605,51 €	133,93 €	20.871,66 €	8.010,54 €	28.882,20 €	- €
	II AREA/F3	2	20.364,57 €	1.708,93 €	142,55 €	22.216,05 €	8.526,52 €	30.742,57 €	61.485,14 €
	II AREA/F4	3	21.600,96 €	1.812,68 €	151,21 €	23.564,85 €	9.044,19 €	32.609,04 €	97.827,11 €
	II AREA/F5	11	22.378,32 €	1.877,91 €	156,65 €	24.412,88 €	9.369,66 €	33.782,55 €	371.608,02 €
	II AREA/F6	9	23.089,10 €	1.937,56 €	161,62 €	25.188,28 €	9.667,26 €	34.855,55 €	313.699,93 €
III AREA	III AREA/F1	1	22.291,68 €	1.870,64 €	156,04 €	24.318,36 €	9.333,39 €	33.651,75 €	33.651,75 €
	III AREA/F2	20	23.074,63 €	1.936,35 €	161,52 €	25.172,50 €	9.661,21 €	34.833,70 €	696.674,08 €
	III AREA/F3	27	24.329,66 €	2.041,66 €	170,31 €	26.541,63 €	10.186,68 €	36.728,31 €	991.664,38 €
	III AREA/F4	5	26.718,87 €	2.242,16 €	187,03 €	29.148,06 €	11.187,03 €	40.335,09 €	201.675,43 €
	III AREA/F5	11	28.449,70 €	2.387,40 €	199,15 €	31.036,25 €	11.911,71 €	42.947,97 €	472.427,62 €
	III AREA/F6	14	30.473,42 €	2.557,23 €	213,31 €	33.243,96 €	12.759,03 €	46.002,99 €	644.041,93 €
TOTALE		104							3.911.729,60 €

TABELLA 6 - COSTO AREE FUNZIONALI FUORI RUOLO

AREE	FASCE	N. UNITA' IN SERVIZIO	STIPENDIO TABELLARE	TREDICESIMA	IVC	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO DEL DATORE (38,38%)	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	COSTO COMPLESSIVO
I AREA	I AREA/F1	0	17.263,43 €	1.448,69 €	120,84 €	18.832,96 €	7.228,09 €	26.061,05 €	- €
	I AREA/F2	0	17.868,33 €	1.499,45 €	125,08 €	19.492,86 €	7.481,36 €	26.974,22 €	- €
II AREA	II AREA/F1	0	18.203,23 €	1.527,55 €	127,42 €	19.858,21 €	7.621,58 €	27.479,79 €	- €
	II AREA/F2	0	19.132,22 €	1.605,51 €	133,93 €	20.871,66 €	8.010,54 €	28.882,20 €	- €
	II AREA/F3	0	20.364,57 €	1.708,93 €	142,55 €	22.216,05 €	8.526,52 €	30.742,57 €	- €
	II AREA/F4	0	21.600,96 €	1.812,68 €	151,21 €	23.564,85 €	9.044,19 €	32.609,04 €	- €
	II AREA/F5	0	22.378,32 €	1.877,91 €	156,65 €	24.412,88 €	9.369,66 €	33.782,55 €	- €
	II AREA/F6	0	23.089,10 €	1.937,56 €	161,62 €	25.188,28 €	9.667,26 €	34.855,55 €	- €
III AREA	III AREA/F1	0	22.291,68 €	1.870,64 €	156,04 €	24.318,36 €	9.333,39 €	33.651,75 €	- €
	III AREA/F2	6	23.074,63 €	1.936,35 €	161,52 €	25.172,50 €	9.661,21 €	34.833,70 €	209.002,22 €
	III AREA/F3	1	24.329,66 €	2.041,66 €	170,31 €	26.541,63 €	10.186,68 €	36.728,31 €	36.728,31 €
	III AREA/F4	0	26.718,87 €	2.242,16 €	187,03 €	29.148,06 €	11.187,03 €	40.335,09 €	- €
	III AREA/F5	1	28.449,70 €	2.387,40 €	199,15 €	31.036,25 €	11.911,71 €	42.947,97 €	42.947,97 €
	III AREA/F6	1	30.473,42 €	2.557,23 €	213,31 €	33.243,96 €	12.759,03 €	46.002,99 €	46.002,99 €
TOTALE		9							334.681,49 €

TABELLA 7 - COSTO AREE FUNZIONALI PART-TIME

AREE	FASCE	N. UNITA' IN SERVIZIO	STIPENDIO TABELLARE	TREDICESIMA	IVC	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO DEL DATORE (38,38%)	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	COSTO COMPLESSIVO 100%	% PART TIME	COSTO COMPLESSIVO % PART TIME	DIFFERENZIALE COMPLESSIVO
I AREA	I AREA/F1		17.263,43 €	1.448,69 €	120,84 €	18.832,96 €	7.228,09 €	26.061,05 €	26.061,05 €	38,46	10.023,08 €	16.037,97 €
	I AREA/F2	4	17.868,33 €	1.499,45 €	125,08 €	19.492,86 €	7.481,36 €	26.974,22 €	107.896,87 €	73,28	79.066,83 €	28.830,04 €
II AREA	II AREA/F1	7	18.203,23 €	1.527,55 €	127,42 €	19.858,21 €	7.621,58 €	27.479,79 €	192.358,50 €	82,80	159.272,84 €	33.085,66 €
	II AREA/F2	10	19.132,22 €	1.605,51 €	133,93 €	20.871,66 €	8.010,54 €	28.882,20 €	288.821,99 €	71,59	206.767,67 €	82.054,33 €
	II AREA/F3	49	20.364,57 €	1.708,93 €	142,55 €	22.216,05 €	8.526,52 €	30.742,57 €	1.506.385,84 €	81,73	1.231.169,15 €	275.216,69 €
	II AREA/F4	86	21.600,96 €	1.812,68 €	151,21 €	23.564,85 €	9.044,19 €	32.609,04 €	2.804.377,10 €	77,47	2.172.550,94 €	631.826,16 €
	II AREA/F5	390	22.378,32 €	1.877,91 €	156,65 €	24.412,88 €	9.369,66 €	33.782,55 €	13.175.193,29 €	80,89	10.657.413,85 €	2.517.779,44 €
	II AREA/F6	187	23.089,10 €	1.937,56 €	161,62 €	25.188,28 €	9.667,26 €	34.855,55 €	6.517.987,48 €	78,17	5.095.110,82 €	1.422.876,67 €
III AREA	III AREA/F1	1	22.291,68 €	1.870,64 €	156,04 €	24.318,36 €	9.333,39 €	33.651,75 €	33.651,75 €	94,84	31.915,32 €	1.736,43 €
	III AREA/F2	220	23.074,63 €	1.936,35 €	161,52 €	25.172,50 €	9.661,21 €	34.833,70 €	7.663.414,85 €	80,69	6.183.609,44 €	1.479.805,41 €
	III AREA/F3	350	24.329,66 €	2.041,66 €	170,31 €	26.541,63 €	10.186,68 €	36.728,31 €	12.854.908,65 €	82,05	10.547.452,55 €	2.307.456,10 €
	III AREA/F4	159	26.718,87 €	2.242,16 €	187,03 €	29.148,06 €	11.187,03 €	40.335,09 €	6.413.278,76 €	80,31	5.150.504,18 €	1.262.774,59 €
	III AREA/F5	166	28.449,70 €	2.387,40 €	199,15 €	31.036,25 €	11.911,71 €	42.947,97 €	7.129.362,23 €	82,54	5.884.575,59 €	1.244.786,65 €
	III AREA/F6	107	30.473,42 €	2.557,23 €	213,31 €	33.243,96 €	12.759,03 €	46.002,99 €	4.922.320,46 €	80,59	3.966.898,06 €	955.422,40 €
TOTALE		1.737							63.636.018,85 €		51.376.330,30 €	12.259.688,54 €

TABELLA 8 - A - COSTO DIRIGENTI IN SERVIZIO

AREE	FASCE	N. UNITA' IN SERVIZIO	STIPENDIO TABELLARE	IVC	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO DEL DATORE (38,38%)	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	COSTO COMPLESSIVO
DIRIGENTI	I FASCIA	20	57.892,87 €	405,21 €	58.298,08 €	22.374,80 €	80.672,88 €	1.613.457,66 €
	II FASCIA	211	45.260,77 €	316,81 €	45.577,58 €	17.492,68 €	63.070,26 €	13.307.823,85 €
	II FASCIA - COMANDATI IN	7	45.260,77 €	316,81 €	45.577,58 €	17.492,68 €	63.070,26 €	441.491,79 €
TOTALE		238						14.921.281,51 €

TABELLA 8 - B - COSTO COMANDI OUT DIRIGENTI

AREE	FASCE	N. UNITA' IN SERVIZIO	STIPENDIO TABELLARE	IVC	TOTALE LORDO DIPENDENTE	ONERI A CARICO DEL DATORE (38,38%)	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	COSTO COMPLESSIVO
DIRIGENTI	I FASCIA	1	57.892,87 €	405,21 €	58.298,08 €	22.374,80 €	80.672,88 €	80.672,88 €
	II FASCIA	6	45.260,77 €	316,81 €	45.577,58 €	17.492,68 €	63.070,26 €	378.421,53 €
TOTALE		7						459.094,41 €

TAB. 9 - PERSONALE IN SERVIZIO ALLA DATA DEL 1° GENNAIO 2021

AREA	CONSISTENZE IMPIEGATE
DIRIGENTI	238
TOT III AREA	20.114
TOT II AREA	10.735
TOT I AREA	173
TOTALE GENERALE	31.260

TAB. 10 - CESSAZIONI DAL SERVIZIO NEL TRIENNIO 2021-2023

		COLLOCAMENTO A RIPOSO
2021	DIRIGENTI	22
	III area	1.075
	II area	1.148
	I area	1
	TOTALI	2.246
2022	DIRIGENTI	17
	III area	560
	II area	671
	I area	1
	TOTALI	1.249
2023	DIRIGENTI	12
	III area	314
	II area	409
	I area	3
	TOTALI	738
TOTALE triennio 2021-2023		4.233

TABELLA 11 - MOVIMENTAZIONE DEL PERSONALE NEL 2021

PERSONALE AL 01.01.2021		TRASFERIMENTI		PASSAGGI TRA AREE		ASSUNZIONI CONCORSI		CESSAZIONI	PERSONALE AL 31.12.2021	Variazione percentuale del personale rispetto a quello in servizio al 01.01.2021	Organico
LIVELLO	UNITA'	In entrata	In uscita	Dall'area inferiore	All'area superiore	Partecipanti interni	Numero totale assunti				
DIRIGENTI	238	0	0	0	0	0	175	22	391	64,29%	586
III Area	20.114	15	17	0	0	167	512	1075	19.382	-3,64%	26.544
II Area	10.735	20	3	0	0	0	41	1148	9.645	-10,15%	17.065
I Area	173	0	0	0	0	0	7	1	179	3,47%	185
TOTALI	31.260	35	20	0	0	167	735	2.246	29.597	-5,32%	44.380

TABELLA 12 - MOVIMENTAZIONE DEL PERSONALE NEL 2022

PERSONALE AL 01.01.2022		TRASFERIMENTI		PASSAGGI TRA AREE		ASSUNZIONI CONCORSI		CESSAZIONI	PERSONALE AL 31.12.2022	Variazione percentuale del personale rispetto a quello in servizio al 01.01.2022	Organico
LIVELLO	UNITA'	In entrata	In uscita	Dall'area inferiore	All'area superiore	Partecipanti interni	Numero totale assunti				
DIRIGENTI	391	0	0	0	0	0	160	17	534	36,57%	586
III Area	19.382	70	70	700	0	48	2575	560	22.049	13,76%	26.544
II Area	9.645	30	30	0	700	0	619	671	8.893	-7,80%	17.065
I Area	179	0	0	0	0	0	2	1	180	0,56%	185
TOTALI	29.597	100	100	700	700	48	3.356	1.249	31.656	6,96%	44.380

TABELLA 13 - MOVIMENTAZIONE DEL PERSONALE NEL 2023

PERSONALE AL 01.01.2023		TRASFERIMENTI		PASSAGGI TRA AREE		ASSUNZIONI CONCORSI		CESSAZIONI	PERSONALE AL 31.12.2023	Variazione percentuale del personale rispetto a quello in servizio al 01.01.2023	Organico
LIVELLO	UNITA'	In entrata	In uscita	Dall'area inferiore	All'area superiore	Partecipanti interni	Numero totale assunti				
DIRIGENTI	534	0	0	0	0	0	0	12	522	-2,25%	586
III Area	22.049	70	70	0	0	0	4279	314	26.014	17,98%	26.544
II Area	8.893	30	30	0	0	0	635	409	9.119	2,54%	17.065
I Area	180	0	0	0	0	0	5	3	182	1,11%	185
TOTALI	31.656	100	100	0	0	0	4.919	738	35.837	13,21%	44.380

TAB. 14 - MOVIMENTAZIONE DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2021-2023

PERSONALE AL 01.01.2021		TRASFERIMENTI		PASSAGGI TRA AREE		ASSUNZIONI CONCORSI		CESSAZIONI	PERSONALE AL 31.12.2023	Variazione percentuale del personale rispetto a quello in servizio al 01.01.2021	Organico
LIVELLO	UNITA'	In entrata	In uscita	Dall'area inferiore	All'area superiore	Partecipanti interni	Numero totale assunti				
DIRIGENTI	238	0	0	0	0	0	335	51	522	119,33%	586
III Area	20.114	155	157	700	0	215	7366	1949	26.014	29,33%	26.544
II Area	10.735	80	63	0	700	0	1295	2228	9.119	-15,05%	17.065
I Area	173	0	0	0	0	0	14	5	182	5,20%	185
TOTALI	31.260	235	220	700	700	215	9.010	4.233	35.837	14,64%	44.380

TAB. 15 - ASSUNZIONI NEL TRIENNIO 2021-2023

2021	Unità	Di cui interni	Qualifica	Procedure	Fondo assunzione
	510		III area	Procedura selettiva avviata dall'Agenzia nel 2018 - funzionari tributari	Turn over 2016 2017
	2		III area	Procedura selettiva avviata 2020 - funzionari tecnici Bolzano	Turn over 2018
	175	167	Dirigenti	Procedura selettiva avviata dall'Agenzia nel 2010	ART. 1, 345, L 244/2007
	41		II area	Categorie protette	L. 68/99
	7		I area	Categorie protette	L. 68/99
	735	167			
687	Da concorsi				

2022	Unità	Di cui interni	Qualifica	Procedure	Fondo assunzione
	150	45	Dirigenti	Procedura selettiva avviata dall'Agenzia nel 2019 dirigenti tributari	TO 2013 2016 2017 2018 2019
	10	3	Dirigenti	Procedura selettiva avviata dall'Agenzia nel 2019 dirigenti tecnici	TO 2018
	21		II area	Procedura selettiva da avviare nel 2022 - assistenti Bolzano	TO 2018
	2320		III area	Procedura selettiva avviata nel 2021 - funzionari tributari	TO 2018 TO 2019 TO 2020 L 205/2017 DL 124/2019
	100		III area	Procedura selettiva avviata nel 2021 funzionari informatici	TO 2020
	100		III area	Procedura selettiva da avviare 2021 - funzionari tecnici	TO 2019
	50		III area	Procedura selettiva da avviare 2022 - funzionari Tributari - antifrode	Art. 1, co.1082, L 178/2020
	500		II area	Procedura selettiva da avviare 2021 - assistente tecnico	TO 2019
	60		II area	Procedura selettiva da avviare 2021 assistenti informatici	TO 2020
	5		III area	Riammissione in servizio	TO 2021
	20		III area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	TO 2021
	38		II area	Categorie protette	L 68/99
	2		I area	Categorie protette	L 68/99
	3376	48			
	3356	Assunti senza mobilità			
3311	da concorsi				

700		III area	Passaggio dalla II alla III area avviata 2021	TO 2019
700				

2023	Unità	Di cui interni	Qualifica	Procedure	Fondo assunzione
	4.144		III area	Procedura selettiva da avviare nel 2022 - funzionari tributari	TO 2021 2022
	130		III area	Procedura selettiva da avviare nel 2022 funzionari tecnici	TO 2021
	600		II area	Procedura selettiva da avviare 2022 - assistente tecnico	TO 2021
	5		III area	Riammissione in servizio	TO 2022
	20		III area	Mobilità nuova assunzione - Comuni	TO 2022
	35		II area	Categorie protette	L 68/99
	5		I area	Categorie protette	L 68/99
	4.939				
4.919	Assunti senza mobilità				
4.874	da concorsi				

TOTALE ASSUNTI	TOTALE INTERNI
9.750	215
9.010	Assunti senza mobilità e senza passaggio tra le aree
8.872	da concorsi

Da un raffronto con le tabelle 1 e 8 relative al costo potenziale del personale contrattualizzato non dirigenziale e del personale contrattualizzato dirigenziale, si evince che la spesa del personale è ben

al di sotto del predetto costo potenziale, registrandosi comunque una scopertura complessiva nella dotazione organica di 13.120 unità.

4. Analisi organizzazione e fabbisogni personale

Negli ultimi anni il personale dell’Agenzia si è drasticamente ridotto, principalmente a causa del prolungato blocco del turn over, dell’elevata età media del personale (vicina ai 55 anni) ma anche perché molte risorse valide hanno cercato altre opportunità lavorative che offrissero loro maggiori possibilità di carriera. In particolare la riduzione del personale è stata significativamente marcata negli ultimi anni dove alle normali dinamiche si sono anche sommati gli effetti delle disposizioni normative in materia di pensionamento, di carattere straordinario e in via di scadenza.

Accanto all’esigenza di rimpiazzare il personale uscito permane la necessità, già evidenziata nel PTFP 2020-2022, di potenziare settori assai strategici dell’Agenzia, quali la “prevenzione, controllo e repressione dell’evasione” e i “servizi fiscali e di gestione del patrimonio immobiliare”, acquisendo tramite concorsi pubblici personale altamente specializzato nelle materie attinenti alle attività istituzionali.

Appare necessario evidenziare come nel caso dei servizi catastali e di pubblicità immobiliare, oltre alle esigenze di potenziamento necessarie a garantire la piena fruibilità del sistema integrato del territorio (SIT) attivato con provvedimento del Direttore dell’Agenzia delle Entrate del 26 gennaio 2021, risulta non più procrastinabile l’immissione in servizio di tecnici in grado di garantire il completo deflusso degli atti di aggiornamenti tecnico onde evitare la creazione di nuove sacche di arretrato.

5. Precisazioni sul PTFP 2020-2022

Già nel PTFP 2020-2022 sono state previste assunzioni di nuovo personale per un totale di 4.113 posti (185 nel 2020, 2.728 nel 2021 e 1.300 nel 2022), a cui si aggiungono 700 unità che passano dalla II area alla III area) da coprire nella pianta organica.

In attuazione di tale Piano nel 2021 sono state avviate le seguenti procedure concorsuali:

1. procedura per il reclutamento di n. 2.320 funzionari tributari: l’Agenzia si è avvalsa della facoltà di accorpare le due procedure concorsuali di n. 1.200 posti ciascuna prevista nel Piano. Ad invarianza di spesa, mantenendo il numero complessivo di funzionari da assumere, è stato ridotto il numero dei funzionari tributari di n. 80 unità per potenziare il profilo dei funzionari informatici la cui selezione (di cui al punto 2) è passato da 20 a 100 unità, di cui n. 50 profili strettamente informatici e n. 50 *data scientist*.
2. procedura per il reclutamento di 100 informatici, di cui n. 25 unità di analista dati fiscale, n. 25 di analista infrastrutture e sicurezza informatica in ambito fiscale e n. 50 di funzionario *data scientist* da destinare alle strutture centrali;
3. passaggio dalla II alla III area per n. 700 unità in base all’art. 22, comma 15, D.Lgs. n. 75/2017;

4. procedura per il reclutamento di 100 funzionari tecnici.

Del precedente Piano devono ancora essere bandite le seguenti procedure:

5. procedura per il reclutamento di 500 assistenti tecnici;

6. procedura per il reclutamento di 60 assistenti informatici, previo svolgimento di una procedura di mobilità tra amministrazioni in modo da reperire figure professionali già dotate di una esperienza lavorativa nel campo della gestione delle reti informatiche.

Nell'ambito dell'analisi del precedente PTFP si era dato atto, inoltre, di una procedura per il reclutamento di n. 21 funzionari per la Direzione provinciale di Bolzano, utilizzando le risorse finanziarie del turn over 2018. Benché tale procedura fosse stata già autorizzata, a causa della sopravvenuta emergenza epidemiologica e delle difficoltà nella definizione delle modalità di espletamento delle prove concorsuali, la procedura in questione non è mai stata avviata. Con l'emanazione del bando per il reclutamento di n. 2.320 funzionari di cui al punto 1, è stata prevista, inoltre, l'assunzione di ulteriori n. 20 funzionari da destinare alla Direzione provinciale di Bolzano.

In considerazione del tempo trascorso, si è ritenuto opportuno aggiornare le esigenze del fabbisogno di personale che erano state alla base della precedente autorizzazione: poiché nella Direzione provinciale di Bolzano è presente una grave carenza di personale nella II area funzionale, il nuovo PTFP prevede la riallocazione delle risorse finanziarie, destinate al concorso per n. 21 funzionari, per l'assunzione di 21 unità di II area funzionale, fascia retributiva F3 da destinare alla medesima Direzione Provinciale di Bolzano.

Questa procedura, come le analoghe procedure della predetta Direzione provinciale, verrà emanata e gestita autonomamente dalla stessa Direzione nel rispetto dei principi del bilinguismo e della proporzione linguistica, secondo le disposizioni del DPR n. 752/1976, e successive modificazioni ed integrazioni, con particolare riferimento all'art. 32 quater, introdotto dall'art. 1 del D.Lgs. n. 272/2001.

Con riferimento ai concorsi per funzionari (punti n. 1, 2, 3 e 4) già banditi, l'Agenzia si è avvalsa di quanto previsto dall'art. 3, comma 4, della Legge n. 56/2019 e di conseguenza ha potuto bandire le relative procedure concorsuali senza D.P.C.M. di autorizzazione nel limite dell'80% delle risorse disponibili per l'assunzione.

Si evidenzia comunque che l'Agenzia ha già provveduto a richiedere le autorizzazioni a bandire le nuove procedure concorsuali e ad assumere nuovo personale previste dall'art. 35, comma 4, D.Lgs. 165/2001 e quindi le eventuali procedure di cui trattasi sono state bandite nelle more del procedimento di autorizzazione già avviato presso il Dipartimento della funzione pubblica.

6. Procedure selettive

Con il PTFP, utilizzando le risorse finanziarie derivanti dalle cessazioni di personale degli anni 2020 (turnover 2021) e 2021 (turnover 2022) potranno essere bandite le seguenti nuove procedure concorsuali:

1. procedura per il reclutamento di n. 4.144 funzionari tributari (di cui n. 570 da destinare alle attività relative alla gestione dei registri immobiliari);
2. procedura per il reclutamento di n. 130 funzionari tecnici;
3. procedura per il reclutamento di n. 600 assistenti tecnici.

A queste ultime si aggiunge una procedura per il reclutamento di n. 50 unità da destinare alle relative attività antifrode di selezione, analisi e controllo dei fenomeni illeciti ai sensi dell'art. 1, comma 1082, della L. 178/2020. Rientrando queste figure, comunque, nel profilo di Funzionario, le stesse potranno essere accorpate al concorso di cui al precedente punto 1.

Agli oneri derivanti dalla predetta procedura, pari a euro 2.600.000 annui a decorrere dall'anno 2022, si provvede, come specificato nella predetta norma, a carico del bilancio dell'Agenzia delle Entrate.

Con riferimento alla procedura di cui al punto 1, l'Agenzia si riserva la facoltà di espletare più procedure concorsuali distanziate nel tempo, mantenendo comunque invariato il totale di n. 4144, in considerazione di possibili problemi organizzativi a espletare un'unica procedura concorsuale a fronte di un numero così elevato di posti, al fine di garantire una migliore selezione dei candidati.

Si precisa, infine, che l'Agenzia intende bandire autonomamente i concorsi per l'assunzione delle predette unità, in deroga al principio del concorso unico per il reclutamento di figure comuni a più pubbliche amministrazioni, in quanto le professionalità ricercate sono specifiche e altamente specializzate nel campo fiscale. Inoltre, i concorsi dell'Agenzia prevedono prove specifiche costruite e ritagliate sulle concrete attività degli uffici in modo da garantire una selezione di qualità che consenta ai vincitori delle procedure, una volta assunti, di essere immediatamente operativi e capaci di contribuire in maniera cospicua al raggiungimento degli obiettivi istituzionali. Si pensi, ad esempio, al reclutamento dei funzionari, con riferimento al quale, in base all'art. 15 del regolamento dell'Agenzia delle Entrate, i relativi concorsi prevedono tra le prove uno specifico tirocinio teorico pratico, ove si procede sul posto di lavoro ad una valutazione complessiva delle conoscenze possedute, dei risultati conseguiti e delle capacità espresse dai candidati.

Tale modalità di selezione è adottata dall'Agenzia fin dalla sua nascita, avvenuta nel 2001, ed ha riportato eccellenti risultati, riuscendo sempre a reclutare personale altamente specializzato.

In linea con le previsioni dell'art. 35, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001 e in ottemperanza alla legge n. 68/1999, è stata inoltre programmata l'assunzione di complessive n. 80 unità (n. 40 per ogni anno successivo a quello in corso, anno in cui sono state assunte già n. 48 unità) appartenenti alle categorie protette attraverso la chiamata numerica degli iscritti nelle liste di collocamento o attraverso l'utilizzo di apposite convenzioni stipulate ai sensi dell'art. 11 della predetta legge.

Infine, per gli anni 2022 e 2023 sono state previste per ciascun anno n. 5 unità da riassumere mediante l'istituto della ricostituzione del rapporto di lavoro ex art. 15 del CCNL 2016-2018 del Comparto Funzioni Centrali.

Il c.d. Decreto Crescita (decreto-legge n. 34/2019), all'art.33 ha introdotto una modifica significativa della disciplina relativa alle facoltà assunzionali dei Comuni, prevedendo il superamento delle precedenti regole fondate sul turn over e l'introduzione di un sistema maggiormente flessibile, basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale.

Con Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 maggio 2020 sono state fornite indicazioni in relazione al Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 17 marzo 2020, attuativo del suddetto Decreto Crescita ed è stato specificato che le amministrazioni che acquisiranno personale in mobilità da comuni assoggettati alla neo-introdotta normativa non potranno più considerare l'assunzione neutrale ai fini della finanza pubblica, ma dovranno effettuarla a valere sulle proprie facoltà assunzionali, dandone espresso conto nella programmazione triennale del fabbisogno di personale.

In questo senso negli anni 2022 e 2023 nel presente atto sono state previste per ciascun anno n. 20 unità da acquisire dai Comuni mediante mobilità esterna.

Le assunzioni a seguito delle procedure selettive avviate o da avviare nel periodo di riferimento sono specificate nella tabella n. 15.

7. Assunzioni e fondi finanziari

Le assunzioni conseguenti alle procedure che l'Agenzia intende effettuare nel triennio rispettano la normativa vigente in materia di reclutamento del personale alle dipendenze della pubblica amministrazione.

L'Agenzia fino ad oggi è stata autorizzata dal Dipartimento della Funzione pubblica ad utilizzare per nuove assunzioni i fondi turn over (risparmi di spesa derivanti da cessazioni del personale) per gli anni precedenti al 2018. L'ultima autorizzazione è stata rilasciata con D.P.C.M. del 20 agosto 2019 riguardanti i risparmi da cessazioni di personale avvenute nel 2017 (turnover 2018), successivamente rimodulata con nota n. 73990/2019 del Dipartimento della funzione pubblica.

Come già specificato, per i fondi turn over successivi, l'Agenzia ha richiesto l'autorizzazione ex art. 35, comma 4, del D. Lgs. 165/200 a bandire nuove procedure concorsuali e ad assumere nuovo personale utilizzando i risparmi da cessazione del turn over 2019 e 2020.

In aggiunta a questi ultimi, di seguito si evidenziano i risparmi da cessazioni del personale avvenute nel 2020 (turnover 2021) e in parte (fino ad ottobre) nel 2021 (turnover 2022), per il cui utilizzo è necessario, come sopra specificato, richiedere una nuova autorizzazione al Dipartimento della funzione pubblica ai sensi all'art. 35, comma 4, del D.Lgs. n. 165/2001.

ANNO 2020

QUALIFICA / POSIZIONE ECONOMICA	NUMERO CESSATI NEL 2020	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	Risparmi da cessazioni 2020 e risorse per assunzioni	
			TURN OVER 2021	
			RISPARMI DA CESSAZIONI	RISORSE PER L'ASSUNZIONE
DIRIGENTI II FASCIA	37	63.070,26 €	2.333.599,62 €	2.333.599,62 €
III AREA F1	1.702	33.651,75 €	57.275.278,50 €	57.275.278,50 €
II AREA F3	404	30.742,57 €	12.419.998,28 €	12.419.998,28 €
II AREA F1	919	27.479,79 €	25.253.927,01 €	25.253.927,01 €
I AREA F1	1	26.061,05 €	26.061,05 €	26.061,05 €
TOT personale non dirigenziale	3.026		94.975.264,84 €	94.975.264,84 €
TOTALE	3.063		97.308.864,46 €	97.308.864,46 €

ANNO 2021

QUALIFICA / POSIZIONE ECONOMICA	NUMERO CESSATI NEL 2021	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	Risparmi da cessazioni 2021 e risorse per assunzioni	
			TURN OVER 2022	
			RISPARMI DA CESSAZIONI	RISORSE PER L'ASSUNZIONE
DIRIGENTI II FASCIA	22	63.070,26	1.387.545,72 €	1.387.545,72 €
III AREA F1	1.075	33.651,75	36.175.631,25 €	36.175.631,25 €
II AREA F3	380	30.742,57	11.682.176,60 €	11.682.176,60 €
II AREA F1	768	27.479,79	21.104.478,72 €	21.104.478,72 €
I AREA F1	1	26.061,05	26.061,05 €	26.061,05 €
TOT personale non dirigenziale	2.224		68.988.347,62 €	68.988.347,62 €
TOTALE	2.246		70.375.893,34 €	70.375.893,34 €

Di seguito e per completezza si evidenziano anche i risparmi previsti da cessazioni del personale che avverranno nel 2022. Trattandosi di una stima, però, gli stessi nel presente PTFP non verranno presi in considerazione per la previsione di nuove procedure concorsuali e per la successiva richiesta di apposita autorizzazione al Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi all'art. 35, comma 4, del D.Lgs. n. 165/2001.

ANNO 2022

QUALIFICA / POSIZIONE ECONOMICA	NUMERO CESSATI NEL 2021	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	Risparmi da cessazioni 2021 e risorse per assunzioni	
			TURN OVER 2022	
			RISPARMI DA CESSAZIONI	RISORSE PER L'ASSUNZIONE
DIRIGENTI II FASCIA	17	63.070,26	1.072.194,42 €	1.072.194,42 €
III AREA F1	560	33.651,75	18.844.980,00 €	18.844.980,00 €
II AREA F3	0	30.742,57	0,00 €	0,00 €
II AREA F1	671	27.479,79	18.438.939,09 €	18.438.939,09 €
I AREA F1	1	26.061,05	26.061,05 €	26.061,05 €
TOT personale non dirigenziale	1.232		37.309.980,14 €	37.309.980,14 €
TOTALE	1.249		38.382.174,56 €	38.382.174,56 €

Con riferimento ai predetti fondi turn over, si evidenzia che nella determinazione dei risparmi da cessazione non si è tenuto conto delle progressioni economiche orizzontali, del personale in comando, appartenente alle categorie protette o cessato per passaggio ad altra pubblica amministrazione.

Di seguito si rappresenta come verranno impiegate le facoltà assunzionali derivanti dalle cessazioni di personale avvenute negli anni 2020 e 2021:

TURN OVER 2021

QUALIFICA / POSIZIONE ECONOMICA	RISORSE PER L'ASSUNZIONE	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	UNITÀ ASSUMIBILI	TITOLO ASSUNZIONE	COSTO ASSUNZIONE	ECONOMIE RESIDUE
DIRIGENTI II FASCIA	2.333.599,62 €	63.070,26 €	37		2.333.599,62 €	0,00 €
III AREA F1	94.975.264,84 €	33.651,75 €	2.274	Riammissione in servizio: 5 Concorso funzionario Tecnico: 130 Concorso 4.144 funzionari: 2.119 Mobilità nuova assunzione: 20	76.524.079,50 €	5.643,34 €
II AREA F3		30.742,57 €	600	Concorso assistente tecnico: 600	18.445.542,00 €	
II AREA F1		27.479,79 €				
I AREA F1		26.061,05 €				
TOTALE	97.308.864,46 €		2.911		97.303.221,12 €	5.643,34 €

TURN OVER 2022

QUALIFICA / POSIZIONE ECONOMICA	RISORSE PER L'ASSUNZIONE	LORDO COMPLESSIVO UNITARIO A CARICO DEL DATORE	UNITÀ ASSUMIBILI	TITOLO ASSUNZIONE	COSTO ASSUNZIONE	ECONOMIE RESIDUE
DIRIGENTI II FASCIA	1.387.545,72 €	63.070,26	22		1.387.545,72 €	0,00 €
III AREA F1	68.988.347,62 €	33.651,75	2.050	Riammissione in servizio: 5 Concorso 4.144 funzionari: 2.025 Mobilità nuova assunzione: 20	68.986.087,50 €	2.260,12 €
II AREA F3		30.742,57			0,00 €	
II AREA F1		27.479,79				
I AREA F1		26.061,05				
TOTALE	70.375.893,34 €		2.072		70.373.633,22 €	2.260,12 €

Nelle precedenti tabelle da 9 a 14 del paragrafo 3 vengono evidenziate le movimentazioni di personale in entrate e in uscita. Dal loro esame si evince che la consistenza numerica del personale dell'Agenzia alla fine del triennio considerato si manterrà al di sotto della menzionata dotazione organica teorica.

Per quanto riguarda i dirigenti, pur in presenza di una scopertura teorica pari a 64 posti, è necessario evidenziare che, rispetto all'organico previsto all'art. 10 del regolamento di amministrazione di 541 dirigenti di seconda fascia, il numero delle posizioni dirigenziali di seconda fascia attivate è pari a 460. I dirigenti presenti al 01/01/2021 sono 238, sommati al numero dei posti dei concorsi già conclusi o in via di espletamento (335), ridotti dei 51 dirigenti che andranno in pensione nel triennio,

determina un totale pari a 522, superiore al numero dei posti attivati ad oggi previsti (505 di cui 460 di seconda fascia e 45 di prima fascia). Sulla base di queste previsioni, non saranno, quindi, segnalati fabbisogni alla Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA) che, sulla base di quanto previsto dell'art. 7 del D.P.R. n. 272/2004, deve provvedere alla selezione del 50% dei posti disponibili. Nell'ambito delle decisioni strategiche in materia di assetti dirigenziali, l'Agenzia potrà determinare un aumento delle posizioni dirigenziali attive, a seguito di future riorganizzazioni, o una riduzione dell'organico teorico dei dirigenti.

Per effetto delle modifiche introdotte dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, dal 1° novembre 2021 hanno ripreso efficacia le modalità di reclutamento previste dall'articolo 28-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 in materia di accesso alla qualifica di dirigente di prima fascia nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici, comprese le Agenzie fiscali. Viene pertanto ripristinando il sistema binario di accesso alla dirigenza di livello generale e nell'assetto normativo a regime, all'accesso alla qualifica di dirigente previsto dall'art. 23 del decreto legislativo n. 165/2001 - secondo cui si ha il transito dalla seconda alla prima fascia della qualifica dirigenziale dopo un quinquennio di svolgimento di incarico di prima fascia – si affianca la modalità concorsuale, già introdotta dall'articolo 47, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009 ma mai concretamente applicata per il susseguirsi di interventi normativi che ne hanno sospeso l'efficacia. Il Dipartimento della Funzione Pubblica, nel 2022, in data successiva all'invio della programmazione triennale dei fabbisogni di personale 2022 – 2024 al Comitato di Gestione per il previsto parere, ha fornito indicazioni a tutte le amministrazioni per operare correttamente in questo nuovo assetto.

La modalità concorsuale di copertura dei posti dirigenziali di prima fascia deve essere usata obbligatoriamente per il cinquanta per cento dei posti che, annualmente, si rendono disponibili a seguito di cessazione dal servizio dei soggetti collocati nel ruolo di prima fascia, per effetto di collocamento in quiescenza. In termini di programmazione dei posti da mettere a concorso, il Dipartimento della Funzione Pubblica indica che rilevano ai fini del calcolo delle cessazioni, esclusivamente quelle relative al trattamento di quiescenza (sono escluse, dunque, le dimissioni per altra causa o il passaggio ad altra amministrazione per mobilità) e solo dei dirigenti di ruolo dell'amministrazione (sono esclusi i dirigenti incaricati ai sensi dei commi 5-bis e 6 dell'articolo 19 del decreto legislativo n. 165/2001). Non rientrano nel calcolo i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia. La programmazione dei posti da coprire deve essere inserita nel documento di programmazione dei fabbisogni di personale a cui deve fare seguito la successiva richiesta di adozione del dPCM di autorizzazione emanato ai sensi dell'articolo 35, comma 4 del richiamato D. Lgs. n. 165/2001.

Per quanto attiene al periodo di riferimento delle cessazioni utili a costituire la base di calcolo per l'applicazione del 50% da destinare a concorsi, bisogna inserire nel computo che alimenta il calcolo per le corrispondenti assunzioni a far data dal 2022, le cessazioni intervenute dal 1° novembre 2021, senza riproporzionamento su base annua. Pertanto le cessazioni intervenute dal 1° novembre 2021 andranno sostituite, per il cinquanta per cento, con personale reclutato mediante concorso. In fase di prima applicazione della norma si possono sommare le cessazioni intervenute nei due mesi

conclusivi dell'annualità 2021 a quelle che interverranno nel corso del 2022. Sulla base di queste indicazioni, si precisa che non ci sono dirigenti di prima fascia che hanno avuto accesso al trattamento di quiescenza dal 1° novembre al 31 dicembre 2021, mentre sono tre quelli cessati o si prevede cesseranno nel 2022, due quelli che cesseranno nel 2023 e, infine, uno solo cesserà nel 2024. Questi elementi di calcolo, separando la dirigenza di seconda fascia da quella di prima, saranno valorizzati nella prossima programmazione triennale dei fabbisogni di personale, in cui saranno esplicitamente indicate le risorse che l'Agenzia intende utilizzare per bandire concorsi per l'accesso alla dirigenza di prima fascia, nell'ambito dei limiti normativamente previsti.

I risparmi da cessazioni del personale dirigenziale, assieme alle economie residue risultanti dalla programmazione 2020-2022, al netto delle risorse finanziarie già impegnate nella richiesta al Dipartimento della Funzione Pubblica di autorizzazione, potranno essere utilizzati per l'assunzione degli eventuali idonei delle procedure concorsuali in essere o da bandire nel periodo di riferimento.

RISPARMI DA CESSAZIONE DIRIGENTI

Turnover 2020	€ 2.459.740,14
Turnover 2021	€ 2.333.599,62
Turnover 2022	€ 1.387.545,72

ECONOMIE RESIDUE

Turnover 2020	€ 38.286.096,00
---------------	-----------------

Inoltre, è salvaguardato il nuovo principio introdotto dal decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell'8 maggio 2018 in base al quale la spesa per il personale in servizio, sommato alle facoltà di assunzioni consentite, deve essere inferiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica, come illustrato di seguito:

COSTO COMPLESSIVO ORGANICO	ANNO	FONDO TURN OVER	Art. 1, co. 345, L. 244/2017	Art. 1, co. 983, L. 205/2017	Art. 16 ter DL 205/2019	Costo presenti al 1° gennaio 2021 personale dirigenziale in servizio (tab. 8)	Costo presenti al 1° gennaio 2021 personale non dirigenziale in servizio (tab. 1 bis)
1.432.606.923,21 €	2021	97.308.864,46 €	11.035.111,81 €	15.000.000,00 €	25.950.000,00 €	14.921.281,51 €	993.888.417,96 €
	2022	70.375.893,34 €					

TOTALE 2021	DIFFERENZA COSTO COMPLESSIVO ORGANICO 2021
1.158.103.675,74 €	274.503.247,47 €

Al proposito si evidenzia che a titolo prudenziale e per garantire il rispetto del principio di omogeneità contabile nel computo dei vari parametri di spesa, come già specificato nei paragrafi 2 e 3, per la determinazione del costo complessivo dell'organico e per la determinazione della spesa per il personale in servizio si è tenuto conto del costo lordo unitario a carico del datore di lavoro, considerando la fascia economica d'ingresso per ciascuna area funzionale (con l'eccezione della II area ove si è tenuto conto del costo medio della fascia economica F1 e F3, dato che in questa area,

a seconda del titolo di studio di accesso richiesto - rispettivamente diploma d'istruzione secondaria di primo grado e diploma di istruzione secondaria di secondo grado - si può essere assunti sia nella fascia F1 o F3).

3.3.1 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Il piano formativo per il 2022 descrive le azioni a supporto delle linee strategiche di sviluppo del capitale umano dell'Agenzia. "Fare formazione" significa non solo favorire l'incremento dell'efficacia e dell'efficienza operativa, ma anche favorire il cambiamento e il radicamento dei necessari cambiamenti culturali, in coerenza con il cambiamento dei modelli organizzativi e di servizio al cittadino.

In questo senso la formazione opera attraverso azioni ed interventi sugli *asset* intangibili dell'organizzazione, competenze e comportamenti, logiche operative e cultura organizzativa. Deve quindi accompagnare l'evoluzione della vision dell'organizzazione ed essere pronta a supportarla nelle sfide di cambiamento, a partire dalle lezioni apprese dalle emergenze che hanno caratterizzato gli ultimi anni nella gestione del lavoro agile emergenziale esteso a tutto il personale dell'Agenzia e nella sua evoluzione a tendere in un modello "normale". La situazione di emergenza organizzativa ha facilitato, paradossalmente, un profondo cambio culturale, modificando il modo di pensare e di agire le logiche di processo e di servizio e i modelli di gestione delle persone.

È su questi presupposti che si articola l'offerta annuale di formazione. Il piano formativo 2022 è stato costruito a partire dalle pratiche di progettazione ed erogazione delle attività messe a punto nel 2021 e dalle linee guida per l'analisi e la rilevazione dei fabbisogni formativi, individuate dalle strutture *owner* dei *processi core e no core*. Si prevede, in generale, un ricorso a un'offerta formativa sviluppata in larga parte attraverso interventi di apprendimento da remoto, sincroni (webinar) e asincroni (e-learning e micro learning).

IL PROCESSO

L'Ufficio formazione governa il "processo formazione", definisce e attua le iniziative formative centrali, indirizza e coordina le attività di formazione regionali e verifica l'efficacia della formazione erogata in Agenzia.

L'Ufficio, in particolare:

- definisce la strategia formativa nazionale con il supporto dei referenti della formazione delle strutture centrali, sulla base delle linee strategiche dell'Agenzia e delle esigenze formative espresse a livello centrale e regionale;
- elabora le linee guida annuali per la rilevazione dei fabbisogni formativi;
- cura i rapporti con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), con le Università, con i centri di studio e ricerca dei professionisti e delle associazioni di categoria e con ogni altro soggetto in grado di contribuire alla crescita professionale del personale;

- progetta e organizza, in collaborazione con le strutture centrali, le attività formative destinate al personale centrale, regionale e periferico;
- predispone il Catalogo corsi nazionale.

GLI STRUMENTI:

Le linee guida e il catalogo corsi nazionale

L'offerta formativa dell'Agenzia è costruita a partire dalle linee guida per l'analisi e la rilevazione dei fabbisogni formativi per l'anno 2022, che individuano interventi e progetti che confluiscono nel Catalogo corsi nazionale.

Sotto il profilo dell'offerta formativa complessiva, le linee guida per la rilevazione dei fabbisogni hanno lo scopo di rappresentare le indicazioni, fornite in sede di prima ricognizione svolta presso le strutture centrali, circa le iniziative da erogare per lo sviluppo delle competenze sui processi di line e di staff. Si tratta quindi di indicazioni di tipo strategico che puntano però a supportare il governo delle ricadute di tipo operativo e organizzativo delle strategie evolutive dei processi.

Il catalogo fornisce, invece, una schematizzazione utile per le prime fasi di programmazione su scala nazionale degli interventi. Infatti raccoglie le schede corso predisposte dall'Ufficio Formazione con la collaborazione delle strutture *owner* dei processi. Le schede descrivono gli interventi formativi, i loro obiettivi e contenuti e gli elementi utili per una efficace progettazione e programmazione dell'iniziativa.

Linee strategiche di intervento e priorità per la formazione

Il piano 2022 opera secondo linee di intervento orientate alla comprensione ed alla condivisione, da parte delle varie famiglie professionali dell'organizzazione, del nuovo modello operativo, di seguito esplicitate.

La formazione per l'inserimento

L'Ufficio Formazione supporta l'Ufficio Selezione del personale nella progettazione delle iniziative di formazione destinate ai futuri funzionari, ai loro tutor e valutatori. Nell'ambito del tirocinio teorico-pratico previsto dalle procedure di selezione pubbliche, vengono proposte iniziative formative *blended* che utilizzino tecniche e metodologie differenziate (aula tradizionale, webinar, e-learning, autoformazione, learning on the job) orientate allo sviluppo di conoscenze tecniche e di competenze soft e all'allineamento con il sistema valoriale dell'Agenzia.

Parallelamente la formazione coinvolge anche coloro che rivestono il ruolo di tutor e di valutatore affinché siano in grado di osservare i tirocinanti e di rilevare lo sviluppo dei comportamenti attesi dall'organizzazione.

La formazione manageriale

L'Agenzia ha la necessità di disporre di una classe manageriale sempre più pronta a gestire e interpretare il cambiamento continuo e i nuovi trend organizzativi, primi fra tutti:

- il rivisitato rapporto relazionale con il contribuente;
- la digitalizzazione dei servizi;
- i nuovi modelli di gestione del personale - incluso quelli derivanti dall'adozione del modello di lavoro agile "non emergenziale".

L'offerta formativa in ambito manageriale costituisce quindi, da un lato, un sistema di potenziamento delle competenze per il management e, dall'altro, una funzione di supporto alle strategie dell'organizzazione, nell'implementazione del nuovo modello operativo. La funzione dell'intervento formativo manageriale deve essere quella di promuovere il rafforzamento e la consapevolezza delle nuove pratiche di coordinamento, sperimentate nel corso del lavoro agile emergenziale, e favorire l'affermarsi di una cultura organizzativa basata sulla responsabilità dei risultati.

È una formazione che già dal 2021 punta al presidio dei ruoli in contesti operativi flessibili e ibridi; ciò si traduce, in termini di fabbisogno formativo, in interventi per supportare la dirigenza e le figure di coordinamento a comprendere il cambiamento e tradurlo in prassi quotidiane:

- con nuovi stili di gestione e leadership;
- con il sostegno alla motivazione e all'impegno per il raggiungimento degli obiettivi;
- con l'utilizzo consapevole delle tecnologie per il monitoraggio, il controllo e la relazione con i collaboratori.

Le linee di azione formativa manageriale puntano anche alla piena implementazione del lavoro agile, in coerenza con le linee strategiche di sviluppo delle competenze per la dirigenza e le figure di coordinamento. Queste in sintesi le linee di intervento previste:

- Stili di leadership agile: coordinamento, controllo e motivazione;
- Nuovi modelli di servizio e di relazione con il contribuente;
- Evoluzione in ottica agile dei processi core e no-core;
- *Gestione del rischio di mala gestio e di corruzione*

La formazione comportamentale

Nel 2022 l'offerta di formazione comportamentale si arricchisce di nuove linee di intervento con l'obiettivo di fornire supporto e strumenti per lo sviluppo delle componenti di soft skills utili all'implementazione pratica del nuovo modello operativo. Le principali iniziative sono rivolte, in particolare:

- allo sviluppo e al consolidamento delle competenze relazionali per l'efficace gestione del rapporto con il contribuente, sia nel contesto della comunicazione in presenza che

nell'ambito delle varie forme di relazione remota, sempre più basato sulla fiducia, trasparenza, semplificazione, approccio chiaro e privo di preconcetti.

- allo sviluppo dei comportamenti e dei valori attesi dall'organizzazione (inteso anche come "manutenzione continua" di quei comportamenti e valori previsti dal codice di comportamento dell'Agenzia, con particolare riguardo anche agli aspetti legati alla cultura della trasparenza e della anticorruzione);
- allo sviluppo di iniziative di formazione nell'ambito del diversity e disability management.

La formazione tecnica

L'offerta formativa nell'ambito tecnico segue le direttrici derivanti dall'implementazione delle nuove modalità di gestione dei servizi al contribuente e dall'evoluzione dei processi core, nelle tipiche aree dei processi tributari, catastali e cartografici, di pubblicità immobiliare ed estimativi.

In particolare punta ad assicurare:

- il potenziamento delle capacità di assistenza al contribuente sui servizi offerti e sugli adempimenti previsti, con una focalizzazione sulla diffusione della conoscenza dei nuovi canali telematici, nell'ottica del miglioramento della relazione e del rafforzamento della *compliance*;
- il supporto alle innovazioni di tipo tecnologico e infrastrutturale correlate ai processi,
- lo sviluppo delle tecniche di analisi, della conoscenza delle metodologie di accertamento e del funzionamento degli applicativi informatici di ausilio;
- la manutenzione delle competenze specialistiche, a seguito delle innovazioni di tipo normativo e procedurale.

La formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali ai processi

L'obiettivo della formazione trasversale ai processi di lavoro è quello di fornire al personale dell'Agenzia gli strumenti utili a sviluppare alcune aree di competenza ben definite, ritenute essenziali per la corretta implementazione del nuovo modello operativo, anche attraverso percorsi formativi dedicati a specifiche famiglie professionali che operano nelle aree di supporto (ad esempio i gestori di rete).

In sintesi, le linee di intervento in questo ambito riguardano:

- le competenze informatiche e digitali di base, incluso l'utilizzo del sistema di gestione documentale e la conoscenza del Codice di Amministrazione Digitale, oltre al know-how dell'ambiente Microsoft Office utilizzato in tutte i PC dell'Agenzia;
- lo sviluppo della consapevolezza in ambito di sicurezza informatica;

- la netiquette, sia nell'utilizzo degli strumenti informatici di comunicazione interna (ad esempio la posta elettronica) sia nell'ambito dei social media, per prevenire comportamenti che potrebbero avere ripercussioni sul piano disciplinare;
- la consapevolezza delle evoluzioni normative in materia di privacy e di accesso ai documenti amministrativi;
- l'acquisizione degli strumenti necessari ad una corretta gestione delle relazioni con la stampa e mass-media locali;
- le conoscenze linguistiche;
- gli adempimenti formativi obbligatori in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

La formazione in materia di etica, anticorruzione e trasparenza.

L'Ufficio Formazione, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza, ha previsto l'adozione di iniziative formative sia di carattere generale, rivolte a tutti i dipendenti, sia di carattere specifico in relazione ai diversi ruoli svolti dal personale, in linea con quanto previsto dall'ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione. La formazione, infatti, rappresenta una delle fondamentali misure generali di contrasto ai fenomeni corruttivi agendo trasversalmente sull'intera organizzazione.

Tra le iniziative formative in materia di etica, anticorruzione e trasparenza e sul sistema di controllo interno e di gestione del rischio, avviate e da avviare, si evidenziano:

- corsi e-learning sul tema "Etica e Anticorruzione" (anche per i neoassunti), volti a promuovere una cultura organizzativa sempre più proiettata al rispetto delle regole e dei principi di correttezza, onestà, imparzialità, trasparenza, legalità e lealtà. A tale iniziativa si affiancheranno forme di aggiornamento costante sul Codice di comportamento;
- corsi erogati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, sulla "Prevenzione della corruzione" nonché moduli integrativi aventi ad oggetto particolari tipologie di attività ad elevato rischio corruttivo (es. Selezione e gestione del personale; Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni; Rotazione del personale; Gestione dei conflitti di interesse nei contratti pubblici; Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; incarichi e nomine);
- corsi di alta formazione e master sui temi del controllo interno e dell'anticorruzione, svolti in collaborazione con università e destinati al personale addetto alle funzioni di audit;
- corsi specialistici sulla gestione del rischio, anche corruttivo, dedicati alle figure manageriali (RPCT, Referenti anticorruzione, dirigenti, titolari di incarichi di responsabilità e coordinamento).

L'offerta esterna

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è il fornitore esterno cui l'Agenzia si affida prevalentemente per la progettazione condivisa di iniziative che vertono sui temi di carattere manageriale, tecnico-tributario, giuridico-amministrativo. L'Ufficio Formazione, inoltre, seleziona

dal catalogo SNA di formazione continua i corsi e le iniziative coerenti con il piano formativo dell'Agenzia. La partecipazione del personale dell'Agenzia ai corsi presenti nel catalogo SNA è gratuita. L'Ufficio Formazione è la struttura referente per la SNA e autorizza la partecipazione ai corsi del personale dell'Agenzia secondo l'ormai consolidata filiera:

autorizzazione del dirigente > Autocandidatura in piattaforma SNA > Validazione da parte dell'Ufficio formazione > Convocazione da parte di SNA.

L'Agenzia può affidare la formazione ad altri soggetti esterni per l'erogazione di iniziative specifiche (corsi interaziendali, master, corsi di perfezionamento e di alta formazione) se le iniziative formative rispondono a specifiche esigenze e se la SNA non garantisce l'erogazione dell'iniziativa.

I progetti speciali: la formazione a supporto del lavoro agile

Dal 2022 il POLA confluisce nel PIAO, costituendo quindi in maniera sempre più stretta ed integrata un documento di pianificazione strategica legato alle principali linee di evoluzione dei sistemi di gestione delle risorse umane, economiche e materiali.

Al piano formativo di supporto all'implementazione del POLA, è stato dedicato nel 2021 uno specifico progetto, che prevede un percorso di sviluppo triennale che andrà quindi implementato nel 2022.

Il lavoro agile: un cambiamento di paradigma culturale ed organizzativo

Le aree tematiche

- 1 Orientamento al lavoro agile**
 - 1.1 Aspetti normativi e contrattuali del lavoro agile
 - 1.2 Sicurezza informatica
 - 1.3 Sicurezza luogo di lavoro
- 2 Il cambiamento culturale: competenze e comportamenti per il lavoro agile.**
 - 2.1 Sviluppo delle competenze digitali
 - 2.2 Gestione delle relazioni
 - 2.3 Gestione delle attività, del tempo e dello spazio di lavoro
- 3 Il cambiamento organizzativo: tra leadership e gestione dei processi**
 - 3.1 Gli stili di leadership agile: coordinamento, controllo e motivazione
 - 3.2 I nuovi modelli di servizio e di relazione con il contribuente
 - 3.3 L'evoluzione in ottica "agile" dei processi *core* e *no core*

Nel 2021 sono state avviate le principali linee di attività:

- Le prime due iniziative dell'area tematica 1;
- La prima iniziativa dell'area tematica 2;
- La progettazione delle edizioni pilota per le 3 iniziative dell'area tematica 3.

Nel 2022 si prevede il completamento delle iniziative delle aree tematiche 1 e 2 e l'avvio dei webinar manageriali dell'area tematica 3.

SEZ.4 MONITORAGGIO

Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e performance avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Nello specifico l'Agenzia predisporrà *“entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo (...) che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzati”*.

La Relazione sulla performance, inoltre, tiene conto della relazione che il Comitato Unico di Garanzia redige in conformità alla direttiva 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC e rappresenta una fase fondamentale del processo di gestione del rischio.

Il RPCT deve disporre di un adeguato sistema informativo per verificare l'efficace attuazione e l'osservanza del Piano, con particolare riferimento alle misure di contrasto del rischio corruzione.

Il sistema di monitoraggio adottato dall'Agenzia è strutturato, come previsto dal PNA 2019, su due livelli: il primo è gestito dai Referenti anticorruzione individuati dal presente Piano, il secondo dal RPCT mediante l'Ufficio Supporto al RPCT.

Con l'istituzione degli Uffici Regionali di audit⁵⁷ alcuni Direttori Regionali hanno affidato le attività svolte dai collaboratori dei referenti anticorruzione a tali nuovi uffici, pertanto, in questa ipotesi, essi svolgono il primo livello di monitoraggio. Laddove tali attività siano rimaste incardinate negli Uffici di staff, questi effettueranno il monitoraggio di primo livello anche attraverso l'acquisizione degli esiti degli interventi di audit.

E' quindi compito dei Referenti supportare operativamente il RPCT in tutte le fasi del processo di gestione del rischio, in particolare monitorando l'efficace attuazione delle misure di prevenzione previste dal Piano nelle strutture di competenza.

L'esito dei monitoraggi di primo livello viene dettagliatamente descritto dai Referenti in una relazione illustrativa delle attività svolte nell'esercizio delle proprie funzioni, con cadenza semestrale. La relazione deve essere inviata al RPCT entro il mese successivo alla conclusione del semestre di riferimento. La tempestività nell'invio e la completezza delle relazioni costituiscono *obiettivi di performance organizzativa*, come indicato nella sezione 2.2.6 del presente Piano.

Con riferimento alle articolazioni cui sono preposti, i Referenti segnalano nella Relazione semestrale i seguenti elementi:

- lo stato di attuazione dei presidi anticorruzione previsti dal Piano. Consiste nella descrizione delle attività di monitoraggio svolte dal Referente sulle misure di prevenzione adottate dalle strutture di competenza, volte a verificare l'effettiva e tempestiva attuazione dei presidi;

⁵⁷ Prov. del Direttore dell'Agenzia n. 394064 del 31/12/2020.

dovranno essere indicate la modalità di monitoraggio utilizzata, le strutture e i processi analizzati, nonché i relativi criteri di scelta (es. campionamento “di tipo statistico” o “ragionato”). Il referente dovrà in sostanza “autovalutare”, come previsto dal PNA 2019⁵⁸, il sistema di prevenzione del rischio corruttivo posto in essere nelle strutture di propria competenza, indicando le modalità con cui si è giunti a fornire tale giudizio. In caso di “non congruità” è auspicabile la formulazione di proposte che consentano al RPCT di valutare modifiche al Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. L’esecuzione dei monitoraggi dei rischi di corruzione da remoto è agevolata dall’utilizzo dell’applicativo Co.R.S.A., che permette di acquisire tutta la documentazione relativa alla definizione del sistema dei controlli, all’estrazione del campione e all’esecuzione dei monitoraggi da parte del Responsabile di processo e degli eventuali incaricati del controllo. Qualora il Referente ritenga che i presidi indicati dai Responsabili non siano sufficienti a presidiare il rischio, potrà emanare azioni correttive dandone evidenza nella relazione semestrale. Nei casi, invece, di mancata previsione dei presidi da parte dei Responsabili o di gravi ed ingiustificati ritardi nell’esecuzione degli stessi, che possano condurre a ritenere compromesso il sistema di controllo adottato, sarà necessario procedere alla tempestiva segnalazione al RPCT, senza attendere la scadenza del termine previsto per l’invio della relazione semestrale; quest’ultimo valuterà gli adempimenti da porre in essere e la sussistenza di elementi di violazione delle previsioni del Piano anticorruzione;

- l’eventuale attribuzione, ai titolari di strutture organizzative, di obiettivi di performance individuali correlati all’effettiva partecipazione alle fasi di gestione del rischio corruttivo, nonché il livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa indicati nel Piano;
- mutamenti organizzativi, variazione delle attività di competenza, modifiche dei fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione (trattasi dei c.d. “fattori abilitanti”, ad es. eccessiva complessità o scarsa chiarezza di una nuova norma, esercizio prolungato ed esclusivo delle responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, assenza di competenze del personale dovute a collocamenti a riposo, mobilità, mancato aggiornamento formativo etc.). Tali modifiche potrebbero comportare la necessità di effettuare un’analisi di rischio sulle nuove attività non censite oppure di riponderare rischi precedentemente già valutati, al fine di individuare le più idonee modalità di trattamento;
- eventuali rischi connessi alle attività di competenza da aggiungere alle schede di autovalutazione del rischio;
- eventuali episodi/fenomeni di corruzione o *mala gestio*, rilevati nel corso del semestre di riferimento, che hanno condotto all’attivazione di un procedimento disciplinare; di particolare utilità può risultare l’analisi del Referente sul caso concreto riscontrato, volta a valutare se l’ipotesi di rischio era stata contemplata dal Piano Triennale (ad es. nelle schede

⁵⁸ Cfr. paragrafo 6.1 dell’allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

di autovalutazione del rischio), se era stato previsto uno specifico presidio per il rischio in questione e, in caso positivo, se risulti necessario attuare ulteriori/diversi presidi per ridurre la probabilità che l'evento possa nuovamente verificarsi;

- gli esiti del monitoraggio sul rispetto dei termini previsti per la conclusione dei procedimenti. Per maggiori dettagli si rinvia alla sottosezione 2.3.3.2;
- uno schema riepilogativo degli incarichi attribuiti nelle strutture di competenza (incarico dirigenziale, POER, art. 17 e art. 18 CCNL) che identifichi: ufficio, tipologia di incarico, soggetto, anni di copertura dell'incarico, eventuali incarichi precedenti riconducibili alla medesima posizione. E' infatti compito del RPCT verificare, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio corruttivo;
- gli eventuali episodi di rotazione c.d. straordinaria disciplinata nel D.Lgs. 165/2001, art. 16, co. 1, lett. l-quater, nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;
- dati e notizie circa eventuali situazioni di inconfiribilità/incompatibilità ai sensi del D.lgs. n. 39/2013;
- le esigenze formative in ambito di prevenzione della corruzione e di trasparenza ulteriori rispetto alle iniziative formative erogate dalla Direzione Centrale Risorse Umane e dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Il Referente potrà indicare il nominativo del soggetto da formare, l'eventuale ruolo di responsabilità ricoperto, l'Ufficio di appartenenza, l'attività a rischio corruttivo svolta;
- qualsiasi ulteriore informazione ritenuta utile per il pieno conseguimento delle finalità del presente Piano di prevenzione della corruzione.
- La relazione semestrale rappresenta, inoltre, lo strumento tramite il quale dar conto dell'attività di competenza svolta con riferimento alla pubblicazione o all'aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web dell'Agenzia Nazionale o Regionale e tramite cui evidenziare l'eventuale esigenza di pubblicare ulteriori informazioni per effetto di richieste di accesso civico generalizzato insistenti sulla medesima tipologia documentale.

Il monitoraggio di secondo livello viene invece effettuato, per conto del RPCT, dall'Ufficio Supporto al RPCT che esamina, sia nella forma che nei contenuti, le relazioni semestrali inviate dai Referenti anticorruzione. In particolare, l'Ufficio Supporto al RPCT conduce un monitoraggio, tramite l'applicativo Co.R.S.A., dell'effettiva attuazione dei presidi dichiarati da parte dei Responsabili di processo e dell'idoneità degli stessi tenendo anche conto delle risultanze dell'analisi di contesto esterno ed interno, nonché della completezza del monitoraggio di primo livello eseguito dai Referenti. L'Ufficio Supporto al RPCT terrà inoltre conto delle criticità segnalate dal Settore Audit Interno emerse a seguito della propria funzione di monitoraggio degli interventi di Audit posti in

essere dagli Uffici Audit Regionali, nonché degli interventi di audit⁵⁹ svolti presso i Settori e gli Uffici delle Divisioni e Direzioni Centrali e Regionali.

⁵⁹ Attraverso cui l'audit interno svolge la sua funzione di terzo livello del sistema di controllo interno e di gestione del rischio (SCIGR) adottato in Agenzia delle Entrate (vedi Sez. 2.3.3.1).