



A  
G  
E  
N  
Z  
I  
A

# ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

## PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025-2027

## SOMMARIO

Premessa	5
Nota metodologica e di lettura	6
1. Scheda anagrafica di ADM	7
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione	8
2.1. Valore pubblico	8
2.1.1. Principali linee strategiche e sfide di ADM	11
2.2. <i>Performance</i>	16
2.2.1. La programmazione degli obiettivi e degli indicatori di <i>performance</i>	16
2.2.2. Dalla <i>performance</i> organizzativa alla <i>performance</i> individuale	26
2.2.3. L'integrazione tra pianificazione strategica e programmazione economico-finanziaria	32
2.2.4. Gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere	34
2.2.4.1. Analisi di contesto	35
2.2.4.2. Azioni intraprese	38
2.2.4.2.1. Formazione	38
2.2.4.2.2. Il lavoro a distanza	39
2.2.4.2.3. Inclusività e benessere organizzativo	40
2.2.4.3. Pianificazione delle azioni positive 2025-2027	46
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza	48
2.3.1. Premessa	48
2.3.2. Ruoli e responsabilità	49
2.3.3. Processo e modalità di predisposizione della sezione	51
2.3.4. L'analisi del contesto	52
2.3.4.1. Il contesto esterno	52
2.3.4.2. Il contesto interno	53
2.3.5. La valutazione del rischio	54
2.3.5.1. La nozione di rischio	54
2.3.5.2. Identificazione, analisi e ponderazione del rischio	54
2.3.6. Il trattamento del rischio	56
2.3.7. Le misure generali	59
2.3.7.1. Il codice di comportamento	59
2.3.7.2. I conflitti di interessi	61
2.3.7.2.1. Monitoraggio dei rapporti tra ADM e i soggetti che con essa stipulano contratti	61

2.3.7.2.2. Misure a presidio del rischio	63
2.3.7.3. Inconferibilità e incompatibilità di incarichi	65
2.3.7.4. Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento incarichi in caso di condanna per delitti contro la P.A.	67
2.3.7.5. Svolgimento di incarichi d'ufficio ed extraistituzionali	68
2.3.7.6. Incompatibilità successiva alla cessazione del rapporto di lavoro ( <i>pantouflage – Revolving doors</i> )	71
2.3.7.7. Formazione	71
2.3.7.8. Rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio	75
2.3.7.8.1. La rotazione dei dirigenti	76
2.3.7.8.2. La rotazione del personale di qualifica non dirigenziale	78
2.3.7.8.3. La rotazione del personale per manifestarsi di indicatori di rischio	81
2.3.7.9. La rotazione straordinaria	81
2.3.7.10. Tutela del dipendente che segnala illeciti	86
2.3.7.10.1. La procedura per la gestione delle segnalazioni	88
2.3.7.10.2. La tutela della riservatezza del segnalante nell'ambito del procedimento disciplinare	89
2.3.7.10.3. Le segnalazioni di eventuali discriminazioni nei confronti del whistleblower	90
2.3.7.10.4. Altre categorie di soggetti ai quali sono accordate misure di tutela analoghe a quelle previste per i dipendenti pubblici	90
2.3.8. Le misure specifiche di carattere “trasversale”	91
2.3.9. La trasparenza	91
2.3.9.1. Agenda trasparente	94
2.3.10. Monitoraggio e riesame	94
3. Organizzazione e capitale umano	95
3.1. Struttura organizzativa	95
3.2. Strategia in materia di organizzazione	96
3.3. Organizzazione del lavoro agile	100
3.3.1. Premessa	100
3.3.2. Modalità attuative del lavoro agile	102
3.3.3. Soggetti coinvolti: Responsabili, strutture, organi	103
3.3.4. Programma triennale di sviluppo del lavoro agile per il triennio 2025-2027	104
3.4. Piano triennale dei fabbisogni di personale per il triennio 2025-2027	105
3.4.1. Introduzione	105
3.4.2. Valore finanziario di spesa potenziale massima	105
3.4.3. Dotazione organica (D.O.)	106

3.4.4. Consistenza del personale	106
3.4.5. Fabbisogno di personale	109
3.4.6. Strategie di acquisizione	110
3.4.6.1. Personale di qualifica dirigenziale	110
3.4.6.2. Personale delle aree	111
3.4.6.3. Assunzioni obbligatorie	112
3.4.7. La formazione	118
3.4.7.1. Contesto normativo	118
3.4.7.2. La pianificazione triennale della formazione	120
3.4.7.3. La pianificazione annuale	121
3.4.7.4. Il Piano operativo della formazione	122
3.4.7.5. La formazione in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione	124
3.4.7.6. La formazione e le pari opportunità	124
3.4.7.7. La metodologia e gli strumenti	125
3.4.7.8. Le risorse economiche	126
4. Monitoraggio	126
4.1. Monitoraggio della <i>performance</i>	126
4.2. Monitoraggio delle attività di anticorruzione e trasparenza	126
4.3. Monitoraggio della formazione	127
4.3.1. La valutazione della formazione	127

**ALLEGATI:**

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

	<b>Collegamenti ipertestuali presenti nel documento</b>
1	Sito istituzionale ADM (pag. 7)
2	Pagine social (pag.7)
3	Statuto (pag.8)
4	Convenzione triennale (pag. 9)
5	Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> (SMVP) (pag. 26)
6	Determinazione Direttoriale prot. n. 30794/RU del 25/01/2022 (pag. 48)
7	Disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali (pag. 51)
8	Agenda trasparente (pag. 52)
9	Delibera ANAC n. 63 dell'8 febbraio 2023 (pag. 61)
10	Circolare n. 23/2021 prot. 217900/RU del 25.6.2021 (pag. 72)
11	Determinazione direttoriale prot. n. 422842/RU del 14.07.2023 (pag. 87)
12	Delibera ANAC n. 311 del 12 luglio 2023 (pag. 87)
13	FOIA - Centro nazionale di competenza (pag. 92)
14	Delibera ANAC n. 213/2024 (pag.93)
15	Regolamento di amministrazione (pag. 95)
16	Organigramma (pag. 95)
17	Rapporto di verifica (pag. 126)

N.B. i termini maschili in questo testo si riferiscono a persone di entrambi i sessi.

## PREMESSA

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

Il quadro normativo relativo al Piano Integrato di Attività e Organizzazione è stato completato con il Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 recante “*Individuazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO*”, nonché con il Decreto ministeriale 24 giugno 2022, n. 132 il quale definisce il contenuto del PIAO e lo schema di “*Piano-tipo*” al quale le Amministrazioni devono conformarsi.

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

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

Il presente documento va inteso quale naturale aggiornamento e prosecuzione del PIAO dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli (di seguito anche “ADM”) per il triennio 2024-2026, approvato in data 31 gennaio 2024 e aggiornato in data 1° agosto 2024, con specifico riferimento alla sezione intitolata “Piano triennale dei fabbisogni di personale per il triennio 2024-2026” e al Piano dell’Agenzia contenuto nella Convenzione triennale per gli esercizi 2024-2026.

Nel corso del 2025 sarà possibile aggiornare il Piano in relazione alla verifica degli impatti prodotti dall’attuazione della normativa contenuta nel Documento programmatico al bilancio 2025, approvato dalla Legge 30 dicembre 2024, n. 207, recante “*Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027*” e alle modifiche che si dovessero rendere necessarie in relazione all’esito delle evoluzioni organizzative dovute alla sperimentazione e progressiva messa a regime della nuova struttura organizzativa, anche a livello territoriale, nonché per garantirne la compatibilità con le variazioni degli elementi costitutivi della pianificazione definiti nella Convenzione con il Ministro dell’economia e finanze per il triennio 2025-2027.

Il documento è stato elaborato avendo riguardo ai contenuti dei decreti legislativi attuativi della Legge di delega al Governo per la riforma fiscale 9 agosto 2023, n. 111- con particolare riguardo al decreto legislativo 26 settembre 2024, n.124 recante *Disposizioni nazionali complementari al codice doganale dell’Unione e revisione del sistema sanzionatorio in materia di accise e altre imposte indirette sulla produzione e sui consumi* e al decreto legislativo 25 marzo 2024, n.41 recante *Disposizioni in materia di riordino del settore dei giochi, a partire da quelli a distanza* - e alle misure di natura fiscale contenute nel citato Documento programmatico al bilancio 2025, nonché in coerenza con le previsioni del Piano nazionale di Ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano Strutturale di Bilancio di medio termine per gli anni 2025-2029, mirato ad aumentare la crescita potenziale del Paese e la sostenibilità delle finanze pubbliche.

Inoltre, per la pianificazione delle attività dell’Agenzia nel triennio 2025-2027, si è anche tenuto conto delle proiezioni di tendenziale incremento della domanda estera e delle importazioni sulle quali grava, però, un’incertezza, a livello globale, molto elevata. Difatti, la debolezza dell’economia cinese, i perduranti conflitti in Ucraina e Medio Oriente e un possibile inasprimento delle tensioni commerciali internazionali potrebbero

ostacolare la ripresa del commercio mondiale e tradursi in un deterioramento della fiducia di famiglie e imprese. Alla luce di tale scenario, la pianificazione triennale delle attività di ADM - normalmente basata su una serie di dati previsionali predefinibili, seppure suscettibili di adeguamento e aggiornamento connessi alle dinamiche evolutive del contesto - per il triennio 2025-2027, potrà verosimilmente subire variazioni, oltre che in ragione dei citati fattori esogeni, anche dagli effetti che produrranno le proposte normative nei settori delle dogane, dei giochi pubblici e delle accise ovvero a causa di variabili macroeconomiche il cui esito risulta, a oggi, incerto.

## NOTA METODOLOGICA E DI LETTURA

In conformità alle previsioni normative, il presente PIAO 2025-2027 contiene gli elementi informativi riguardanti:

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

Sulla base del “Piano-tipo” contenuto nel citato D.M. n. 132/2022, nel PIAO di ADM 2025-2027 - dopo una sintetica scheda anagrafica - vengono descritte la *mission*, le principali attività svolte e che generano valore pubblico, i risultati che l'Agenzia intende conseguire nel triennio, le politiche di innovazione, le attività in materia di trasparenza e anticorruzione, nonché gli obiettivi in termini di organizzazione interna, di crescita e di sviluppo delle proprie risorse umane.

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

## 1. SCHEDA ANAGRAFICA DI ADM

Denominazione:	Agenzia delle dogane e dei monopoli
Pay off (n. 87638-2/2023):	AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI
Responsabile:	Il Direttore dell'Agencia
Sito istituzionale:	<a href="http://www.adm.gov.it">www.adm.gov.it</a>
Social Network:	<a href="#">Facebook</a> <a href="#">LinkedIn</a> <a href="#">X</a> <a href="#">Youtube</a> <a href="#">Instagram</a>
Indirizzo:	Piazza Mastai n. 12 - 00153 Roma (RM)
Indirizzo primario: PEC	adm.direttore@pec.adm.gov.it
Cod. IPA:	agdogane
Codice Fiscale:	97210890584
Tipologia:	Pubbliche amministrazioni
Categoria:	Agenzie fiscali
Natura Giuridica:	Agenzia dello Stato
Acronimo:	ADM
Attività Ateco:	Attività degli organi legislativi ed esecutivi, centrali e locali; amministrazione finanziaria; amministrazioni regionali, provinciali e comunali

## 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1. VALORE PUBBLICO

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli, istituita con il Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 recante “*Riforma dell'organizzazione di Governo, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*”, è autorità regolatoria, di vigilanza e di controllo, con poteri anche sanzionatori, nel campo delle Dogane, Energie (oli minerali, energia elettrica, gas naturale, GNL, carbone), Alcoli, Tabacchi e assimilati e Gioco pubblico. In tali ambiti, cura l'accertamento e la riscossione dei tributi ed esercita le funzioni di polizia tributaria e giudiziaria.



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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ARTICOLATO

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

#### ALLEGATO 1

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

#### ALLEGATO 2

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

#### ALLEGATO 3

il **Sistema incentivante** che stabilisce le modalità di calcolo della quota incentivante connessa al raggiungimento degli obiettivi della gestione, graduata in modo da tenere conto del miglioramento dei risultati complessivi e del recupero di gettito nella lotta all'evasione effettivamente conseguito

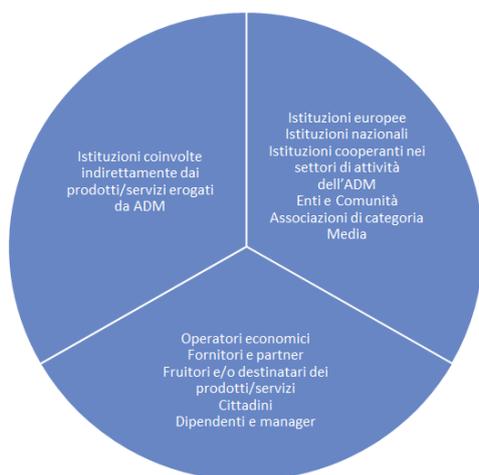
#### ALLEGATO 4

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

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

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

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



Tale esigenza è rafforzata dalla circostanza che l'azione di ADM presenta anche profili di servizio al cittadino che possono concretizzarsi in attività volte a ridurre i tempi e i costi di transazione e per i quali gli stessi operatori economici (per esempio importatori e esportatori, spedizionieri) sono considerati degli stakeholders.

L'Agenzia continuerà a impegnarsi, anche alla luce degli obiettivi contenuti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e nel Piano Strutturale di Bilancio di medio termine, per incrementare lo sviluppo dell'approccio "customer oriented", tramite strategie volte a riconoscere maggiori agevolazioni agli operatori economici meritevoli di fiducia e a facilitare e ridurre i costi degli adempimenti e delle dichiarazioni doganali degli operatori economici e delle imprese che operano nei contesti internazionali. Rilevano al

riguardo le azioni dirette a supportare la *compliance* volontaria dei contribuenti-utenti, ai quali devono essere assicurate le informazioni e il supporto necessari per conformarsi spontaneamente agli obblighi fiscali a costi ragionevoli.

I rapporti con gli *stakeholders* rappresentano una priorità per ADM in quanto guidano le attività volte al miglioramento della progettazione e dell'erogazione dei servizi forniti e, dunque, oltre agli strumenti tradizionali di dialogo preventivo con i contribuenti-utenti finalizzati a minimizzare i rischi interpretativi capaci di incidere negativamente sulle decisioni di *business* e a indirizzare l'attività di prevenzione e contrasto verso quelle aree che presentano maggiori rischi di comportamenti non conformi - l'Agenzia rinnova l'impegno, già profuso nel 2024, a realizzare, con cadenza annuale "Gli Stati Generali dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli", un forum per l'"ascolto" delle posizioni espresse dagli *stakeholders* in ordine a questioni di particolare attualità e, dunque, un'occasione di riflessione per una regolamentazione dei complessi ambiti di competenza dell'Agenzia, in linea con le reali esigenze dei comparti economici interessati, per interpretare al meglio la realtà del momento così da compiere scelte strategiche, non solo nell'interesse del Sistema Paese, ma anche di quello dell'intera comunità internazionale.

Inoltre, anche per il triennio di riferimento, l'Agenzia intende curare l'elaborazione e la predisposizione di proposte finalizzate all'adozione di *memorandum*, protocolli di intesa e convenzioni con enti e organizzazioni pubbliche, o operanti in settore di interesse pubblico, nazionali ed internazionali e i relativi rapporti istituzionali. Ciò nell'ottica di garantire l'efficace ed efficiente perseguimento dei fini istituzionali dell'Agenzia, in coerenza con gli atti e con le direttive di indirizzo ed interpretazione generali.

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

L'Agenzia, attraverso la sua Struttura di vertice di livello dirigenziale generale, l'Ufficio Affari giuridici e rapporti istituzionali, partecipa attivamente all'evoluzione normativa e regolamentare nelle materie di competenza, al fine di assicurare agli Organi governativi e parlamentari pareri, relazioni tecniche e valutazioni, anche con evidenza degli effetti finanziari stimati. Con riguardo a quest'ultimo aspetto, nell'ambito di tale Struttura, l'*Ufficio Valutazione di impatto economico-finanziario* proseguirà a curare le attività indirizzate alla valutazione degli effetti economici e finanziari che si producono sul gettito in relazione alle proposte normative nei settori di competenza dell'Agenzia, al monitoraggio del gettito erariale conseguente all'applicazione delle proposte normative e all'analisi degli eventuali scostamenti dalle previsioni, promuovendo i necessari interventi di adeguamento. L'Agenzia

svolgerà, pertanto, una valutazione del “*tax gap*” in relazione ai tributi di propria competenza, attività questa che sarà, quindi, propedeutica alla predisposizione di proposte normative e delle relative relazioni tecniche con lo scopo di favorire il conseguimento dei prioritari obiettivi di prevenzione e riduzione dell’evasione e dell’elusione, nonché di contribuire alla crescita economico - fiscale attraverso l’aumento dell’efficienza dei tributi.

Particolarmente rilevante è stata la partecipazione dell’Agenzia all’elaborazione del citato D.lgs. n. 141/2024 con il quale è stato abrogato il Testo Unico, 23 gennaio 1973, n. 43, ossia il “*Testo unico delle disposizioni in materia doganale*” (TULD), che aveva rappresentato, fino a oggi, il quadro normativo di riferimento in materia doganale. L’entrata in vigore della riforma del TULD ha comportato la predisposizione di circolari operative, idonee a consentire un’uniforme interpretazione e applicazione delle disposizioni normative di nuova introduzione e, nel prossimo triennio proseguirà l’attività di implementazione delle novelle legislative e il progressivo allineamento alle disposizioni unionali.

In materia di controlli, tra le novità introdotte dal D.lgs. n. 141/2024, oltre alla revisione del sistema sanzionatorio in materia di accise e di altre imposte indirette sulla produzione e sui consumi, si segnala il potenziamento del Portale SUDOCO, attraverso il quale l’Agenzia avrà il compito di coordinare, dal punto di vista operativo, tutte le Amministrazioni coinvolte nelle verifiche delle merci in entrata e uscita dal territorio unionale, a esclusione dei controlli disposti dall’Autorità Giudiziaria e dagli organi competenti per la sicurezza dello Stato e dalle forze di polizia. L’adozione del Portale SUDOCO permetterà di armonizzare i controlli, garantendo che il rilascio delle autorizzazioni, dei nulla osta o degli altri documenti analoghi comunque denominati, possa avvenire contemporaneamente e presso il medesimo luogo in cui si effettuano i controlli doganali.

Parimenti consistente sarà il contributo dell’Agenzia alla riforma della Dogana europea che prevede la creazione di una nuova Autorità doganale dell’Unione (EUCA), articolata su tre pilastri.

Il primo pilastro consiste nell’istituzione di un apposito *Hub* di dati doganali dell’UE, dotato di una tecnologia di ultima generazione, che raccoglierà i dati forniti dalle imprese e, tramite l’apprendimento automatico, l’intelligenza artificiale e l’intervento umano, fornirà alle autorità una panoramica a 360 gradi delle filiere di approvvigionamento e della circolazione delle merci, migliorando l’approccio dell’UE alla gestione dei rischi e ai controlli doganali. La creazione di un unico database volto all’analisi del rischio consentirà il miglioramento delle attività di prevenzione, controllo e repressione delle frodi e degli altri illeciti nel commercio internazionale e nella movimentazione transfrontaliera di merci e valuta, poiché rafforzerà le possibilità di scambio informativo con le altre strutture doganali dell’Unione e doterà di ulteriori risorse tecnologiche ed informative il dispositivo doganale nazionale.

Il secondo pilastro è costituito dalla figura dell’operatore “*Trust and Check*”, modello innovativo di collaborazione tra le autorità doganali e gli operatori economici, che rappresenta l’evoluzione della figura dell’attuale AEO ed è finalizzato a garantire la conformità alle normative e a semplificare le operazioni commerciali. Questo approccio si basa sulla costruzione di un rapporto di fiducia, in cui l’operatore, previa verifica iniziale e monitoraggio periodico, dimostra la propria affidabilità nell’adempimento delle norme doganali e la capacità informatica di dialogare con il *Data Hub*, caricando in tale architettura tutti i dati delle proprie operazioni doganali, in cambio di uno snellimento degli adempimenti dichiarativi e di un accesso prioritario ai controlli.

Il terzo pilastro è rappresentato dal commercio elettronico, che rappresenta un settore cruciale nell’ambito della riforma delle dogane dell’UE e che necessita di una nuova regolamentazione tesa a modernizzare il sistema doganale e a garantire maggiore equità e trasparenza. L’abolizione della soglia di esenzione da dazi per le merci di valore inferiore a 150 euro è una misura significativa in questo contesto, volta a contrastare pratiche di sotto fatturazione e a uniformare il trattamento fiscale di tutti i beni importati. Tale riforma trasferisce la responsabilità del pagamento dei dazi doganali e dell’IVA direttamente alle piattaforme digitali, riducendo gli oneri amministrativi per i consumatori e migliorando la conformità fiscale. Inoltre, semplificando il calcolo dei dazi per le merci di modico valore, la riforma contribuisce a rendere il sistema più efficiente, garantendo che tutti i prodotti

rispettino gli standard di sicurezza, ambientali ed etici dell'UE, e favorendo un mercato più competitivo e sostenibile.

La tempistica di attuazione della riforma prevede:

- il completamento dell'operatività del Codice Doganale dell'Unione entro il 2027;
- l'avviamento dell'Autorità doganale dell'UE e del relativo *Hub* di raccolta ed elaborazione dati dal 2028, con piena operatività prevista a decorrere dal 2032 e l'utilizzo obbligatorio da parte degli operatori dal 2038;
- l'operatività del nuovo sistema "*trust and check*", dal 1° marzo 2032. Essa comporterà un impegno da parte dell'Agenzia nell'organizzazione di massive campagne divulgative e di sensibilizzazione, di modo che, alla data di partenza, gli operatori siano dotati dei requisiti necessari per conseguire la nuova qualifica.

In sostanza, l'entrata in vigore del nuovo Codice doganale europeo implicherà il coinvolgimento dell'Agenzia nel potenziamento della lotta all'evasione dei dazi e alla concorrenza sleale attraverso la creazione del *data HUB* europeo e nell'adeguamento del modello doganale alle peculiarità delle operazioni di *e-commerce* attraverso un sistema che semplificherà gli adempimenti degli operatori economici e dell'Agenzia, comportando - nell'ottica della *tax-compliance* - una riduzione dei costi amministrativi e una maggiore efficienza dei controlli.

L'Agenzia migliorerà l'efficienza e l'efficacia dei controlli per contrastare l'evasione tributaria e gli illeciti extra-tributari nei settori di competenza anche attraverso l'adozione di metodi di selezione mirata dei soggetti inadempienti, grazie ad una migliore analisi degli operatori a rischio e, contestualmente, sarà attuata una riduzione dei controlli sui soggetti "virtuosi", correlata al miglioramento del circuito doganale di controllo e alla conseguente implementazione dei profili di rischio (a titolo di esempio: lo sviluppo di appositi applicativi, compresi strumenti di Intelligenza artificiale, per l'incrocio dei dati, ricerca di correlazioni, anomalie e indici di rischio relativamente ad operazioni doganali di *import/export*, dichiarazioni e violazioni valutarie in occasione di movimentazioni transfrontaliere di denaro contante). Inoltre, proseguirà la cooperazione con le Forze di polizia per il rafforzamento del dispositivo di prevenzione degli illeciti, garantendo, al contempo, il necessario supporto informativo all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) e alle altre autorità amministrative. Nei limiti delle proprie specifiche attribuzioni di polizia giudiziaria, l'Agenzia assicurerà il proprio supporto alla Procura Europea (European Public Prosecutor's Office), alla Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo (DNA) e alle altre Autorità giudiziarie.

Verrà, altresì, rafforzata l'attività a tutela del credito unionale attraverso: il maggiore ricorso all'obbligo di prestazione di garanzia nell'ambito dei controlli in linea nelle operazioni doganali ritenute particolarmente a rischio; il potenziamento dei controlli a posteriori e delle misure di salvaguardia del credito unionale nella fase contenziosa, amministrativa o giurisdizionale; l'efficientamento dell'attività di collaborazione e condivisione delle informazioni in materia di controllo delle RPT con altri Organi dell'amministrazione finanziaria, così da adottare le misure necessarie per eseguire l'accertamento e contabilizzazione dei diritti il più rapidamente possibile.

Il miglioramento dei servizi offerti agli operatori, nell'ottica dell'efficienza, impegnerà l'Agenzia anche negli altri settori di competenza con una strategia volta a promuovere la *compliance* volontaria e a semplificare i rapporti con i contribuenti. Questo verrà realizzato attraverso un sistema regolatorio pienamente rispondente ai principi di semplificazione, razionalità ed efficienza, che rappresentano le linee guida fondamentali per contrastare le piaghe dell'evasione e della *mala gestio*, anche nella prospettiva di favorire la competitività delle imprese italiane e l'attrattività degli investimenti in Italia per le imprese estere che intendono operare nel territorio nazionale.

In particolare, nel settore dei prodotti energetici e alcolici, sono in corso di realizzazione una serie di progetti diretti alla dematerializzazione ed alla digitalizzazione dei procedimenti amministrativi, di sicuro impatto sugli operatori in termini di efficienza, tempestività e ottimizzazione, nonché per l'Amministrazione in relazione alla riduzione delle attività elusive ed evasive.

Tali interventi riguarderanno, principalmente, la realizzazione di: - un “portale telematico dei rimborsi”, che consenta all’utenza l’inoltro delle istanze di riaccredito o rimborso dell’accisa assolta - un “portale per le istanze telematiche”, per l’inoltro delle istanze finalizzate al rilascio/voltura delle licenze di esercizio o che consenta agli operatori l’adempimento di taluni obblighi; - un “portale Anagrafica Contatti”, ossia una *dashboard* per la piena interoperabilità con l’Agenzia; - una APP mobile (App e-DAS) a disposizione delle diverse figure di operatori economici interessati alla circolazione dei prodotti assoggettati ad accisa che consenta, attraverso l’utilizzo di uno *smartphone*, di semplificare e velocizzare la ricerca e la consultazione delle informazioni riguardanti i propri documenti di accompagnamento semplificato (DAS) in formato elettronico; - appositi applicativi operazionali, facilmente fruibili e oggettivamente efficienti, finalizzati alla predisposizione e all’invio telematico della dichiarazione di rimborso sul gasolio commerciale utilizzato nel settore del trasporto.

La realizzazione delle predette implementazioni consentirà agli operatori di minimizzare il rischio di omissioni, ritardi, errori nella trasmissione dei dati o della documentazione necessari e, per l’Amministrazione, una maggiore tempestività e trasparenza nell’adozione dell’atto finale.

Nel settore dei Tabacchi, i progetti che avranno un impatto positivo, anche indiretto, nei confronti degli *stakeholders*, sono tutti sostanzialmente riconducibili alla realizzazione dei necessari interventi evolutivi per migliorare la gestione telematizzata dei processi.

Più in particolare, in relazione alla rete di vendita dei prodotti del tabacco, si sta procedendo all’aggiornamento del Sistema Gestione delle Rivendite (c.d. SiGer), che consentirà una più efficace ed efficiente gestione dei processi, dei flussi informativi anche in un’ottica di una più razionale e immediata comunicazione dei dati e delle informazioni ai soggetti interessati.

Inoltre, si continuerà, anche per il 2026 e parte del 2027, alla informatizzazione dei processi relativi al rinnovo delle rivendite ordinarie e speciali, prevedendo anche il coinvolgimento delle Associazioni di categoria che sono le migliori interpreti delle esigenze dell’utenza.

Si continuerà, altresì, alla digitalizzazione dei procedimenti relativi alle istanze per il rilascio delle autorizzazioni per la vendita dei prodotti liquidi da inalazione.

Inoltre, si stanno realizzando le modifiche evolutive delle “Anagrafiche dei soggetti autorizzati” (sia per i tabacchi lavorati sia per i prodotti assoggettati a imposta di consumo: prodotti liquidi da inalazione e aromi, nonché nicotine pouches) al fine di velocizzare lo svolgimento delle attività amministrative connesse alle autorizzazioni dei depositi dei prodotti in questione.

In un’ottica di maggiore sostegno alle imprese, si sta ulteriormente migliorando la procedura informatizzata attualmente prevista per la richiesta di fornitura dei contrassegni di legittimazione alla circolazione dei prodotti assoggettati ad accisa e a imposta di consumo. Gli operatori economici, infatti, potranno usufruire di ulteriori funzionalità tese a ottimizzare la gestione della fornitura riducendone i tempi.

Infine, quale strumento di *compliance*, è stata realizzata la procedura informatizzata relativa alle istanze degli operatori per l’introduzione e/o importazione temporanea dei prodotti del tabacco e succedanei ai fini di effettuare le prove di macchina. Tale nuova procedura informatizzata consentirà di emanare in tempi molto brevi le relative autorizzazioni.

L’introduzione di tutte le suddette innovazioni tecnologiche, come oramai di consueto, sarà preceduta da momenti di confronto con le diverse Associazioni di categoria ovvero con gli operatori economici per favorire la conoscenza e l’interpretazione delle norme unionali e nazionali e incrementare il livello di adempimento spontaneo degli obblighi tributari connessi.

Con riferimento al gioco pubblico, in coerenza con le nuove disposizioni di riordino della materia, dettate dal decreto legislativo 25 marzo 2024, n. 41, attuativo della delega fiscale, recante “*disposizioni in materia di riordino del settore dei giochi, a partire da quelli a distanza*”, l’Agenzia fornirà il proprio contributo per lo sviluppo di un gioco

sicuro e responsabile, garantendo la trasparenza e la qualità dell'offerta dei giochi pubblici e l'unitarietà della gestione su tutto il territorio nazionale. Verrà, altresì, garantito il supporto tecnico all'elaborazione della normativa in materia e la tempestiva predisposizione delle determinazioni direttoriali di attuazione delle norme di rango primario. Di particolare rilievo in materia è la procedura telematica aperta, sopra soglia comunitaria - indetta a fine 2024 ai sensi degli articoli 71 e 176 del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 - avente ad oggetto l'affidamento delle concessioni per le attività e le funzioni per l'esercizio dei giochi pubblici di cui all'articolo 6, comma 1, lettere da a) a f) del D. lgs. n. 41/2024, attraverso l'attivazione e la conduzione della rete di gioco a distanza, con esclusione di raccolta presso luoghi pubblici o luoghi aperti al pubblico, anche per il tramite di soggetti terzi con i quali il concessionario ha un rapporto commerciale o di collaborazione.

L'Agenzia proseguirà l'impegno profuso nel potenziamento delle misure finalizzate a garantire la piena tutela dei soggetti più vulnerabili e a prevenire i disturbi da gioco d'azzardo e il gioco minorile, anche in collaborazione con le altre Autorità deputate ad attività di prevenzione e contrasto al gioco illecito. Anche per tali finalità, si porrà particolare attenzione, nel rilascio delle licenze e delle concessioni, ai requisiti soggettivi e di onorabilità dei richiedenti, alla corretta dislocazione territoriale degli esercizi, collaborando, in tale attività di pianificazione, con gli enti locali. L'Agenzia presterà, inoltre, massima attenzione alla qualificazione e alle attività degli organismi di certificazione degli apparecchi da intrattenimento, al fine di creare tra amministrazione finanziaria, concessionari e organismi di certificazione, un rapporto collaborativo fondato su regole chiare e condivise.

L'Agenzia indirizzerà il proprio operato verso forme collaborative e di *tax-compliance* al fine di valorizzare il confronto preventivo, così limitando al massimo gli strumenti repressivi che portano alla proliferazione dei rapporti patologici del contenzioso.

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

Per quel che riguarda il contenzioso, l'impegno dell'Agenzia è volto a prevenirlo e a garantire la miglior gestione delle controversie. Questi obiettivi necessitano del costante monitoraggio del contenzioso pendente, nonché dell'osservazione continua dei relativi esiti, attraverso il S.I.G.C. (Sistema Integrato di Gestione del Contenzioso tributario), sistema informatizzato con il quale l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli cura la rilevazione e la raccolta delle informazioni relative ai procedimenti in materia tributaria avverso i provvedimenti adottati dagli Uffici Territoriali e dagli Uffici Centrali. Tale applicativo informatico è in costante aggiornamento per garantire la sempre maggior precisione, leggibilità e accuratezza dei dati inseriti a sistema e poi diffusi agli *stakeholders* istituzionali. Sono state introdotte, e sono in corso d'implementazione, nuove funzionalità finalizzate ad assicurare la ricchezza e il dettaglio delle informazioni estrapolabili dall'applicativo. Infine, l'Agenzia sta valutando, insieme al partner informatico, la compatibilità tra S.I.G.C. e programmi di Intelligenza Artificiale (IA), allo scopo di vagliare le opportunità sottese all'implementazione, all'interno dell'applicativo, di sistemi tecnologici all'avanguardia.

Da ultimo, si rappresenta che è intendimento di ADM rafforzare la propria vocazione internazionale.

Nell'area dei progetti di cooperazione, si presentano come prioritarie le iniziative di tipo bilaterale nei confronti di amministrazioni doganali di Paesi terzi di rilevanza strategica per l'Italia. In tal senso, si conta di proseguire e sviluppare due progetti bilaterali nel corso del 2024, uno con l'Albania e uno con la Tunisia, volti a fornire assistenza e formazione nei controlli, l'analisi dei rischi e tematiche più specifiche come la messa in opera di laboratori chimici o l'implementazione della strumentazione di controllo (*scanner* e altri mezzi non intrusivi).

L'attenzione è dunque verso Paesi che, sotto diverse angolazioni, presentano particolare interesse per l'Italia: economico, con l'obiettivo di supportare le imprese italiane esportatrici e il *Made in Italy* ai mercati esteri;

geopolitico, in considerazione dell'opportunità di ADM di contribuire ad assicurare movimenti di merci e persone più sicuri e trasparenti, mediante la condivisione di metodologie di analisi dei rischi e strumenti di controllo doganale. In tali iniziative, appare strategica anche la collaborazione con *partner* qualificati, come la Guardia di Finanza (già coinvolta nelle iniziative Tunisia e Albania) e l'Agenzia italiana per la cooperazione e lo sviluppo. Con quest'ultima, si intenderà dare concreta attuazione all'accordo-quadro sottoscritto dall'Agenzia nel 2024, con la predisposizione di proposte progettuali strutturate con focus sul nesso fra facilitazione dei commerci e sviluppo economico.

Nell'area dei programmi unionali, sarà prioritaria la gestione della partecipazione dell'Italia all'*European Union Customs Alliance for Borders* (EUCABET). Si tratta di un "gruppo esperti" strutturato che, nel rinnovato contesto della riforma dell'Unione Doganale, avrà il compito di assicurare condivisione di pratiche e strumenti di analisi e controllo ai confini dell'Unione. ADM ha già dato ampia disponibilità di esperti in tutte le aree d'azione del Gruppo, oltre ad una partecipazione all'articolata governance, nell'area tematica aeroportuale.

## **2.2. PERFORMANCE**

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

Nel Piano dell'Agenzia sono individuati gli obiettivi strategici e i correlati indicatori i cui risultati sono oggetto di monitoraggio nel corso dell'anno e di rendicontazione finale a conclusione dell'esercizio. Infatti, nell'ambito del rapporto di verifica dei risultati della gestione dell'esercizio precedente, sottoscritto dal Direttore generale del Dipartimento delle finanze e dal Direttore dell'Agenzia, vengono certificati i risultati conseguiti e il livello di *performance* rilevato.

Gli obiettivi presenti nel Piano dell'Agenzia 2025-2027 riguardano interventi volti a:

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

All'esito del confronto con il Dipartimento delle finanze, è stato mantenuto il modello di Piano che mette in evidenza, in maniera più immediata ed efficace, il legame tra obiettivi e indicatori strategici e le corrispondenti attività istituzionali.

In particolare, per ciascun obiettivo strategico sono stati previsti:

- indicatori "strategici", così definiti in quanto di diretta attuazione delle priorità d'azione previste nelle linee strategiche redatte dall'Agenzia quale contributo al citato Atto di indirizzo per il conseguimento degli obiettivi di politica fiscale per gli anni 2025-2027 del Sig. Ministro, espressi in termini di efficacia ed efficienza nonché di produttività, qualità e tempestività dell'attività svolta, con la previsione di target di risultato su base triennale aggiornabili di anno in anno. Gli indicatori strategici formeranno oggetto di misurazione ai fini della determinazione del livello di conseguimento degli obiettivi e della conseguente attribuzione all'Agenzia delle risorse destinate all'incentivazione;
- indicatori "istituzionali", quali ulteriori parametri di misurazione strumentali e/o complementari agli indicatori strategici e utili a orientare e monitorare, in maniera capillare, le attività svolte nei settori ritenuti prioritari e assicurare una completa comprensione dei fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Gli indicatori istituzionali, seppure oggetto di monitoraggio e consuntivazione per le finalità della *performance* dell'Agenzia, non costituiscono elementi di misurazione e valutazione ai fini dell'attribuzione di risorse aggiuntive destinate all'incentivazione. Per essi, la previsione del target di risultato atteso è determinata su base annuale.

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

Il Piano strategico dell’Agenzia per il triennio 2025-2027, secondo la nuova metodologia di rappresentazione, prevede quattro nuove aree strategiche di intervento (ASI), organizzate per settori operativi e articolate in n. 11 obiettivi di rilievo strategico, n. 27 indicatori strategici, n. 41 indicatori istituzionali e n. 21 indicatori del valore pubblico.

Nel dettaglio:

### **ASI 1 – Dogane**

Obiettivo 1 – Servizi Dogane - “Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole”.

Gli indicatori presenti nel primo obiettivo sono volti ad alimentare un ecosistema di fiducia reciproca e di adesione volontaria del contribuente-utente, nell’ottica di un approccio partenariale chiamato a favorire l’adozione di pratiche commerciali responsabili e sostenibili. In particolare, l’Agenzia si impegna a rafforzare la cooperazione con gli stakeholders, potenziando le iniziative di confronto volte a promuovere l’adesione agli strumenti di semplificazione in ambito doganale e riducendo i tempi di risposta ai quesiti e alle istanze pervenute presso gli Uffici. Contestualmente, l’Agenzia attuerà una serie di interventi di telematizzazione delle procedure e degli istituti doganali, finalizzati ad ampliare i servizi erogati e a semplificare le modalità di fruizione, aumentandone così la qualità.

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

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

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

### **ASI 2 – Accise e Tabacchi**

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

Gli indicatori del terzo obiettivo sono rappresentativi dell’approccio customer oriented messo in campo dall’Agenzia nei confronti degli stakeholders, attraverso il potenziamento delle iniziative di confronto e collaborazione con operatori economici e associazioni di categoria, il rafforzamento dei servizi di vigilanza sugli operatori della filiera di carburanti, l’incremento degli accertamenti sulla produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici e alcolici e l’ottimizzazione delle verifiche utili al rilascio delle licenze di esercizio nel settore energie e alcoli.

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

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

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

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

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

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

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

### **ASI 3 – Giochi**

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

Gli indicatori mostrano l'impegno dell'Agenzia nel fornire agli operatori strumenti efficaci e un valido supporto tecnico al fine di adempiere a tutte le prescrizioni regolamentari necessarie per operare nel settore.

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

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

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

### **ASI 4 – Risorse e Supporto**

Obiettivo 9 - "Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali"

Gli indicatori sono rappresentativi della capacità di ADM di garantire un adeguato e costante livello formativo - anche mediante percorsi mirati all'attività di core - e un efficace contributo al miglioramento del benessere nei

luoghi di lavoro e all'ambiente in generale, anche attraverso l'implementazione dei nuovi istituti che permettono il lavoro da remoto.

Obiettivo 10 - "Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili"

Gli indicatori di questo obiettivo mirano a garantire un'efficiente gestione delle risorse destinate agli investimenti e alla valorizzazione degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo dell'Agenzia, proseguendo l'impegno di realizzare interventi volti all'efficientamento energetico degli stessi.

Obiettivo 11 - "Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali"

Gli indicatori dell'obiettivo undici sono volti ad assicurare una corretta ed efficace difesa degli interessi erariali in tutti i gradi di giudizio, adottando strategie processuali di maggiore efficacia quando non è possibile ricorrere a istituti deflattivi del contenzioso.

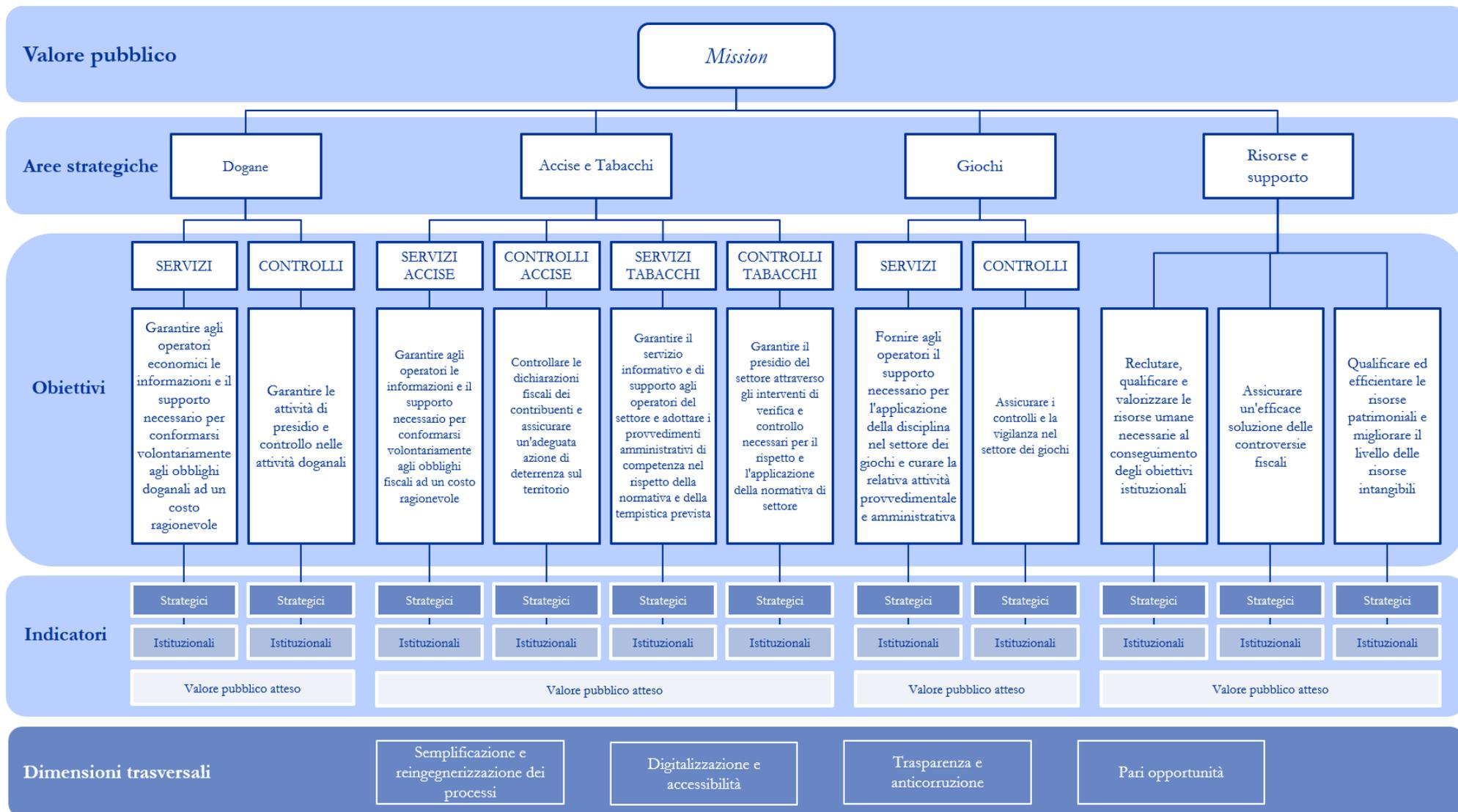
Gli indicatori di valore pubblico dell'ASI 4 misurano l'efficienza e l'efficacia dell'Agenzia attraverso la valorizzazione delle risorse umane e tecnologiche, l'ottimizzazione della funzione organizzativa e il miglioramento del benessere organizzativo.

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

Il Comitato di gestione di ADM, nella seduta del 20 dicembre 2024, con delibera n. 507 ha approvato la proposta di Piano dell'Agenzia 2025-2027.

Detta delibera, unitamente alla proposta di Piano, è stata trasmessa al Dipartimento delle finanze ai fini dell'istruttoria tecnica all'esito della quale è stato avviato tra i due Enti il confronto negoziale preordinato alla definizione della Convenzione per il triennio 2025-2027 di cui il Piano dell'Agenzia costituisce parte integrante e costitutiva.

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



Le tavole seguenti mostrano il Piano strategico di ADM per il triennio 2025-2027 e indicano, per ogni area strategica, gli obiettivi e i connessi indicatori con i risultati attesi per il medesimo triennio.

ASI 1 - DOGANE						
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
OBIETTIVO 1 - SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Numero di validi terrestri e aeroporti in cui è disponibile la nuova procedura <i>Tax Refund</i>	-	45%	90%	95%
		Percentuale dei quesiti in materia tributaria/extratributaria (dogane) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	85%	85%	85%
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle ITV rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 giorni - prima dei 120 giorni - sul totale delle informazioni ITV rilasciate)	30%	30%	30%	30%
	ISTITUZIONALI	Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane	20	20	20	20
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	80%	80%	80%	80%
		Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	86%	86%	87%	88%
OBIETTIVO 2 - CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali	STRATEGICI	Numero di controlli PCA ( <i>Post Clearance Audit</i> )	170	180	200	205
		Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare la contraffazione	30%	25%	26%	27%
		Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
		Numero controlli IVA (intra e plafond)	1.100	1.200	1.200	1.250
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività delle verifiche IVA (intra e plafond)	72%	65%	65%	65%
		Numero di controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	85.000	42.000	43.000	44.000
		Numero di controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	27.000	28.000	29.000	30.000
		Numero controlli ai passeggeri	80.000	95.000	95.000	95.000
		Tasso di positività delle analisi chimiche effettuate nell'ambito della sicurezza prodotti	11%	11%	11,2%	11,5%
		Numero di controlli doganali (in linea e a posteriori)	900.000	930.000	940.000	950.000
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Favorire la crescita economica del Paese, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali	VALORE PUBBLICO	Numero incontri con operatori economici per la diffusione della cultura della compliance doganale - AEO	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Disponibilità dei servizi ICT agli operatori	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import e export	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali per contrabbando	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di verbali inerenti ai sequestri in materia di contraffazione, made in Italy e sicurezza prodotti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Gettito comparto dogane (dazi, Iva e altri diritti doganali) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 2 - ACCISE E TABACCHI						
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
OBIETTIVO 3 - SERVIZI ACCISE - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Servizi di vigilanza per garantire la compliance degli operatori della filiera dei carburanti	-	60%	75%	80%
		Percentuale di depositi di prodotti energetici con sistema di controllo informatizzato per i quali è stato redatto o aggiornato il disciplinare in contraddittorio con l'esercente	-	30%	50%	70%
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione, nonché a raccogliere contributi, da sottoporre a valutazione, finalizzati a migliorare le procedure dell'Agenzia nel settore delle accise	-	20	22	25
	ISTITUZIONALI	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (accise - energie ed alcoli) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	85%	85%	85%	85%
		Numero di accertamenti della produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcoli	4.564	4.700	5.500	6.000
		Verifiche di primo impianto o successive ai fini del rilascio della licenza di esercizio nel settore energie e alcoli	6.465	6.450	6.600	7.000
OBIETTIVO 4 - CONTROLLI ACCISE - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	STRATEGICI	Numero verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	40.000	43.000	46.000	46.500
		Indice di presidio del territorio nel settore della commercializzazione e distribuzione del carburante	80%	85%	88%	90%
		Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli	78%	78%	79%	80%
	ISTITUZIONALI	Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	65%	70%	73%	75%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	78%	78%	79%	80%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni dei venditori finali relative al settore dell'energia elettrica	-	72%	75%	80%
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	60%	61%	62%	63%
		Numero di controlli inventariali presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici (esclusi microbirrifici)	347	500	750	850
		Numero controlli d'iniziativa accise - energie e alcoli	3.300	3.300	3.400	3.500
		Percentuale di verifiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica	-	50%	75%	80%
Indice di presidio prodotti alcolici	-	24%	25%	26%		
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Contribuire alla fiscalità interna e alla tutela degli interessi finanziari del Paese e dell'UE	VALORE PUBBLICO	Entrate erariali complessive nei settori energie e alcoli (Mln €)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDA - maggiori diritti accertati nei settori energie e alcoli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Richieste di mutua assistenza amministrativa trattate ai sensi del Regolamento 389/2012	-	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		MDR - maggiori diritti riscossi nel settore accise, escluso tabacchi, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 2 - ACCISE E TABACCHI						
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
OBIETTIVO 5 - SERVIZI TABACCHI - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	STRATEGICI	Quantificazione delle somme <i>una tantum</i> dovute dai titolari di rivendite di generi di monopolio assegnate con trattativa privata	-	50%	55%	60%
		Autorizzazioni per il ritiro dei contrassegni di legittimazione per i prodotti dei tabacchi lavorati e prodotti correlati effettuate entro 45 giorni rispetto ai 60 giorni previsti	-	80%	83%	86%
	ISTITUZIONALI	Autorizzazioni per introduzione temporanea di tabacco per prove di macchina effettuate entro 20 giorni rispetto ai 30 giorni previsti	-	80%	83%	86%
		Iscrizione in tariffa di vendita per la commercializzazione dei tabacchi lavorati entro 40 giorni rispetto ai 45 giorni previsti	-	75%	77%	80%
OBIETTIVO 6 - CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	STRATEGICI	Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi rivendite	19%	20%	21%	22%
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	24%	25%	26%	27%
	ISTITUZIONALI	Numero dei controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	8.800	10.000	10.000	10.000
		Numero dei controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	400	450	500	500
		Indice di presidio sulle rivendite	12%	13%	14%	15%
		Indice di presidio sui patentini	20%	21%	22%	23%
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	18%	19%	20%	21%
VALORE PUBBLICO	Numero siti web inibiti e annunci <i>social</i> rimossi contenenti offerta a distanza e/o pubblicità di prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
	Gettito comparto tabacchi (accisa ed Iva sui tabacchi lavorati/imposta di consumo su PLI e PAT ) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	
	Quantità (kg) di tabacchi lavorati, PLI e PAT sequestrati per sottrazione all'accertamento (fuori dagli spazi doganali)	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	

ASI 3 - GIOCHI						
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
OBIETTIVO 7 - SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	STRATEGICI	Percentuale di controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo PVR	-	50%	50%	50%
		Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	50%	50%	50%	50%
	ISTITUZIONALI	Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 D.D 16/5/2007, rilasciate entro 120 giorni	90%	90%	90%	90%
		Percentuale di certificazioni di esito positivo delle verifiche di conformità sugli apparecchi da divertimento e intrattenimento emesse entro 30 giorni	-	80%	80%	80%
OBIETTIVO 8 - CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	STRATEGICI	Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 25 giorni dal versamento	98%	98%	98%	98%
		Indice di presidio sale scommesse, bingo e VLT	33%	33%	33%	33%
		Numero di verifiche delle piattaforme di gioco online, dei sistemi di gioco VLT, bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione e dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	18	18	18	18
	ISTITUZIONALI	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	22%	22%	23%	23,50%
		Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	26.000	26.000	26.500	27.000
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'art. 7 comma 9, del DL 158/2012	12.000	12.000	12.250	12.500
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	250	250	250	250
		Tasso di positività dei controlli in materia di giochi	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%
ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini ed esercitare il ruolo di presidio dello Stato nel settore dei giochi	VALORE PUBBLICO	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco dei minori	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Gettito comparto giochi (prelievo erariale, imposta unica e utile erariale) in Mld€	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

ASI 4 - RISORSE E SUPPORTO						
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027
OBIETTIVO 9 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Ore di formazione media pro-capite	24	24	24	24
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore fruite	53%	53%	53%	53%
	ISTITUZIONALI	Percentuale delle ore lavorate in modalità agile sul totale delle ore lavorate	13%	13%	13%	13%
		Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	30%	33%	35%	37%
OBIETTIVO 10 - Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Numero degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	10%	9	9	9
		Importi complessivamente aggiudicati nell'anno t riferiti ai valori stimati a base d'asta e importi contrattualizzati nell'anno t per l'acquisizione di immobili rispetto agli importi programmati nell'anno t con il programma degli investimenti 2025-2027 (non ICT)	40%	40%	40%	40%
	ISTITUZIONALI	Percentuale degli Uffici delle dogane e dei monopoli sottoposti a controlli di conformità contabile	15%	15%	15%	15%
		Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento	-	70%	72%	75%
		Numero complessivo di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)	-	5	7	9
OBIETTIVO 11 - Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	Indice di vittoria in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	68%	67%	68%	69%
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	-	80%	80%	80%
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 50.000 euro e di valore indeterminabile	-	80%	80%	80%
ASI 4 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Migliorare efficienza ed efficacia dell'Amministrazione contenendo i costi di funzionamento delle strutture, valorizzando le risorse umane e tecnologiche e ottimizzando la funzione organizzativa	VALORE PUBBLICO	Effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo	-	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo
		Indicatore di tempestività dei pagamenti	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo	a consuntivo

### 2.2.2. DALLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA ALLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

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

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

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

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

Le tabelle seguenti mostrano la ripartizione delle competenze tra i vari livelli organizzativi per il conseguimento di ciascun indicatore relativamente al Piano strategico per il triennio 2025-2027.

ASI 1 - DOGANE				
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte
OBIETTIVO 1 - SERVIZI DOGANE - Garantire agli operatori economici le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi doganali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Numero di valichi terrestri e aeroporti in cui è disponibile la nuova procedura <i>Tax Refund</i>	DOTD	DDOG
		Percentuale dei quesiti in materia tributaria/extratributaria (dogane) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 6 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	DDOG	DOTD*
		Riduzione delle tempistiche di rilascio delle ITV rispetto ai termini di legge (quantità di autorizzazioni rilasciate a 100 giorni - prima dei 120 giorni - sul totale delle informazioni ITV rilasciate)	DDOG	DDTT
	ISTITUZIONALI	Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione dell'Agenzia nel settore delle dogane	DDOG	DDTT
		Percentuale delle IVO rilasciate entro 80 giorni invece dei 120 giorni previsti dalle norme UE	DDOG	DDTT
		Percentuale di richieste di cooperazione amministrativa in materia di origine esitate entro il limite massimo di 10 mesi	DANT	DDTT
	OBIETTIVO 2 - CONTROLLI DOGANE - Garantire le attività di presidio e controllo nelle attività doganali	STRATEGICI	Numero di controlli PCA ( <i>Post Clearance Audit</i> )	DDOG
Tasso di positività dei controlli mirati a contrastare la contraffazione			DANT	DDTT
Tasso di positività dei controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore			DANT	DDTT
Numero controlli IVA (intra e plafond)			DDOG	DDTT
ISTITUZIONALI		Tasso di positività delle verifiche IVA (intra e plafond)	DDOG	DANT DDTT
		Numero di controlli mirati alla sicurezza dei prodotti	DANT	DDTT
		Numero di controlli all'importazione sulle dichiarazioni di modico valore nel settore e-commerce	DANT DDOG	DDTT
		Numero controlli ai passeggeri	DDOG	DDTT
		Tasso di positività delle analisi chimiche effettuate nell'ambito della sicurezza prodotti	DANT	DDTT
		Numero di controlli doganali (in linea e a posteriori)	DDOG	DANT DDTT
ASI 1 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Favorire la crescita economica del Paese, facilitando la circolazione delle merci negli scambi internazionali	VALORE PUBBLICO	Numero incontri con operatori economici per la diffusione della cultura della compliance doganale - AEO	DDOG	DDTT
		Disponibilità dei servizi ICT agli operatori	DOTD	-
		Percentuale del valore statistico delle operazioni di import/export effettuate da AEO (o altri soggetti ammessi alle semplificazioni doganali) sul totale del valore statistico delle operazioni di import e export	DDOG	DDTT DOTD**
		Numero di verbali inerenti al sequestro di stupefacenti	DANT	DDTT
		Numero di verbali per contrabbando	DANT	DDTT
		Numero di verbali inerenti ai sequestri in materia di contraffazione, made in Italy e sicurezza prodotti	DANT	DDTT
		Adesione dei contribuenti agli atti impositivi e sanzionatori in materia di diritti doganali (% degli atti non impugnati rispetto agli atti emessi)	DDOG	DDTT
		Gettito comparto dogane (dazi, Iva e altri diritti doganali) in Mld€	DDOG	DDTT

\*La Direzione OTD è coinvolta solo per l'inoltro dei quesiti ricevuti dal sistema centralizzato e la fornitura dei dati di consuntivo

\*\*La Direzione OTD è coinvolta solo per la fornitura dei dati di consuntivo

ASI 2 - ACCISE E TABACCHI				
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte
OBIETTIVO 3 - SERVIZI ACCISE - Garantire agli operatori le informazioni e il supporto necessario per conformarsi volontariamente agli obblighi fiscali ad un costo ragionevole	STRATEGICI	Servizi di vigilanza per garantire la compliance degli operatori della filiera dei carburanti	DACC	DDTT
		Percentuale di depositi di prodotti energetici con sistema di controllo informatizzato per i quali è stato redatto o aggiornato il disciplinare in contraddittorio con l'esercente	DACC	DDTT
		Incontri con operatori economici/associazioni di categoria (tavoli tecnici, workshop, ecc.) volti a promuovere l'adesione agli strumenti di semplificazione, nonché a raccogliere contributi, da sottoporre a valutazione, finalizzati a migliorare le procedure dell'Agenzia nel settore delle accise	DACC	DDTT
	ISTITUZIONALI	Percentuale dei quesiti in materia tributaria (accise - energie ed alcoli) pervenuti tramite servizio di URP telematico risolti entro 8 giorni lavorativi a fronte dei 15 a disposizione per questa attività di servizio all'utenza	DACC	DOTD*
		Numero di accertamenti della produzione presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici	DACC	DDTT
		Verifiche di primo impianto o successive ai fini del rilascio della licenza di esercizio nel settore energie e alcoli	DACC	DDTT
	OBIETTIVO 4 - CONTROLLI ACCISE - Controllare le dichiarazioni fiscali dei contribuenti e assicurare un'adeguata azione di deterrenza sul territorio	STRATEGICI	Numero verifiche equivalenti in ambito accise energie e alcoli	DACC
Indice di presidio del territorio nel settore della commercializzazione e distribuzione del carburante			DACC	DDTT
Tasso di positività delle verifiche in materia di accise energie ed alcoli			DACC	DANT DDTT
ISTITUZIONALI		Tasso di positività dei controlli nel settore della commercializzazione e distribuzione dei carburanti	DACC	DANT DDTT
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative all'agevolazione autotrasportatori italiani	DACC	DANT DDTT
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni dei venditori finali relative al settore dell'energia elettrica	DACC	DANT DDTT
		Percentuale di controllo delle dichiarazioni relative al settore del gas naturale	DACC	DANT DDTT
		Numero di controlli inventariali presso i depositi fiscali di prodotti energetici ed alcolici (esclusi microbirrifici)	DACC	DDTT
		Numero controlli d'iniziativa accise - energie e alcoli	DACC	DANT DDTT
		Percentuale di verifiche sui laboratori di taratura dei sistemi di misura dell'energia elettrica	DACC	DDTT
Indice di presidio prodotti alcolici	DACC	DDTT		
ASI 2 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Contribuire alla fiscalità interna e alla tutela degli interessi finanziari del Paese e dell'UE	VALORE PUBBLICO	Entrate erariali complessive nei settori energie e alcoli (Mln €)	DACC	DDTT
		MDA - maggiori diritti accertati nei settori energie e alcoli (Mln€)	DACC	DDTT
		Richieste di mutua assistenza amministrativa trattate ai sensi del Regolamento 389/2012	DACC	DANT DDTT
		MDR - maggiori diritti riscossi nel settore accise, escluso tabacchi, per effetto di versamenti diretti a seguito di controlli (Mln€)	DACC	DDTT

\*La Direzione OTD è coinvolta solo per l'inoltro dei quesiti ricevuti dal sistema centralizzato e la fornitura dei dati di consuntivo

ASI 2 - ACCISE E TABACCHI				
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte
OBIETTIVO 5 - SERVIZI TABACCHI - Garantire il servizio informativo e di supporto agli operatori del settore e adottare i provvedimenti amministrativi di competenza nel rispetto della normativa e della tempistica prevista	STRATEGICI	Quantificazione delle somme <i>una tantum</i> dovute dai titolari di rivendite di generi di monopolio assegnate con trattativa privata	DACC	-
		Autorizzazioni per il ritiro dei contrassegni di legittimazione per i prodotti dei tabacchi lavorati e prodotti correlati effettuate entro 45 giorni rispetto ai 60 giorni previsti	DACC	-
	ISTITUZIONALI	Autorizzazioni per introduzione temporanea di tabacco per prove di macchina effettuate entro 20 giorni rispetto ai 30 giorni previsti	DACC	-
		Iscrizione in tariffa di vendita per la commercializzazione dei tabacchi lavorati entro 40 giorni rispetto ai 45 giorni previsti	DACC	DANT
OBIETTIVO 6 - CONTROLLI TABACCHI - Garantire il presidio del settore attraverso gli interventi di verifica e controllo necessari per il rispetto e l'applicazione della normativa di settore	STRATEGICI	Tasso di positività dei controlli nel settore dei tabacchi - rivendite	DACC	DANT DDTT
		Indice di presidio sul divieto di vendita dei tabacchi ai minori tramite distributori automatici	DACC	DANT DDTT
	ISTITUZIONALI	Numero dei controlli nel settore commerciale in ambito tabacchi lavorati, PLI e PAT - rivendite, patentini ed esercizi di vicinato	DACC	DDTT
		Numero dei controlli effettuati sui depositi fiscali o commerciali nel settore dei tabacchi, PLI e PAT	DACC	DDTT
		Indice di presidio sulle rivendite	DACC	DDTT
		Indice di presidio sui patentini	DACC	DDTT
		Indice di presidio sugli esercizi di vicinato	DACC	DDTT
VALORE PUBBLICO	Numero siti web inibiti e annunci <i>social</i> rimossi contenenti offerta a distanza e/o pubblicità di prodotti del tabacco, PLI e PAT in violazione delle norme di settore	DACC	-	
	Gettito comparto tabacchi (accisa ed Iva sui tabacchi lavorati/imposta di consumo su PLI e PAT ) in Mld€	DACC	DDTT	
	Quantità (kg) di tabacchi lavorati, PLI e PAT sequestrati per sottrazione all'accertamento (fuori dagli spazi doganali)	DACC	DDTT	

ASI 3 - GIOCHI				
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte
OBIETTIVO 7 - SERVIZI GIOCHI - Fornire agli operatori il supporto necessario per l'applicazione della disciplina nel settore dei giochi e curare la relativa attività provvedimentale e amministrativa	STRATEGICI	Percentuale di controlli delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo PVR	DGIO	DDTT
		Percentuale di controllo delle autodichiarazioni finalizzate alla iscrizione all'albo RIES, dei soggetti iscritti e ancora non controllati	DGIO	DDTT
	ISTITUZIONALI	Percentuale delle assegnazioni di nuove ricevitorie del lotto, ex articolo 2 D.D 16/5/2007, rilasciate entro 120 giorni	DGIO	DDTT
		Percentuale di certificazioni di esito positivo delle verifiche di conformità sugli apparecchi da divertimento e intrattenimento emesse entro 30 giorni	DGIO	-
OBIETTIVO 8 - CONTROLLI GIOCHI - Assicurare i controlli e la vigilanza nel settore dei giochi	STRATEGICI	Controlli sulla regolarità dei versamenti dei canoni previsti in convenzione, effettuati dai concessionari, entro 25 giorni dal versamento	DGIO	DDTT
		Indice di presidio sale scommesse, bingo e VLT	DGIO	DDTT
		Numero di verifiche delle piattaforme di gioco online, dei sistemi di gioco VLT, bingo e scommesse e numero dei controlli sui criteri e sui processi eseguiti dagli Organismi di certificazione dei sistemi di gioco VLT e delle AWP	DGIO	-
	ISTITUZIONALI	Indice di presidio nel settore dei giochi relativamente agli esercizi che effettuano la raccolta delle scommesse e/o dotati di apparecchi da divertimento ed intrattenimento	DGIO	DANT DDTT
		Numero complessivo controlli nel settore dei giochi	DGIO	DANT DDTT
		Numero controlli finalizzati al contrasto del gioco minorile di cui all'art. 7 comma 9, del DL 158/2012	DGIO	DANT DDTT
		Numero dei controlli mirati sui conti di gioco generati da attività interna di ADM	DGIO	DANT DDTT
		Tasso di positività dei controlli in materia di giochi	DGIO	DANT DDTT
ASI 3 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Concorrere alla sicurezza e alla salute dei cittadini ed esercitare il ruolo di presidio dello Stato nel settore dei giochi	VALORE PUBBLICO	Numero esercizi sospesi per effetto dell'attività di contrasto del gioco dei minori	DGIO	DDTT
		Gettito comparto giochi (prelievo erariale, imposta unica e utile erariale) in Mld€	DGIO	DDTT
		Numero di siti web con offerta di gioco illegale inibiti	DGIO	-

ASI 4 - RISORSE E SUPPORTO				
OBIETTIVI 2025	INDICATORI	INDICATORI 2025	Direzioni responsabili	Direzioni coinvolte
OBIETTIVO 9 - Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali	STRATEGICI	Ore di formazione media pro-capite	DPERS	DDTT
		Percentuale di ore di formazione sul core business ADM rispetto al totale delle ore fruite	DPERS	DDTT
	ISTITUZIONALI	Percentuale delle ore lavorate in modalità agile sul totale delle ore lavorate	DPERS	DDCC DDTT
		Percentuale degli audit effettuati e conclusi in materia di applicazione della normativa anticorruzione rispetto al totale degli audit effettuati e conclusi	DIAU	-
OBIETTIVO 10 - Qualificare ed efficientare le risorse patrimoniali e migliorare il livello delle risorse intangibili	STRATEGICI	Numero degli immobili in uso governativo e ad uso esclusivo ADM coinvolti in processi di riqualificazione energetica	DAMMF	DDTT
		Importi complessivamente aggiudicati nell'anno t riferiti ai valori stimati a base d'asta e importi contrattualizzati nell'anno t per l'acquisizione di immobili rispetto agli importi programmati nell'anno t con il programma degli investimenti 2025-2027 (non ICT)	DAMMF	DDTT
	ISTITUZIONALI	Percentuale degli Uffici delle dogane e dei monopoli sottoposti a controlli di conformità contabile	DDOG	-
		Investimenti ICT maturati nell'anno di riferimento	DOTD	-
		Numero complessivo di servizi fruiti o esposti sulla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)	DOTD	-
OBIETTIVO 11 - Assicurare un'efficace soluzione delle controversie fiscali	STRATEGICI	Indice di vittoria in contenzioso per tutti i gradi di giudizio	DLEC	DDTT
	ISTITUZIONALI	Percentuale di costituzioni in giudizio in CGT di 1° e CGT di 2° grado sui ricorsi il cui termine di costituzione scade nell'esercizio	DLEC	DDTT
		Percentuale di partecipazione alle pubbliche udienze in CGT di 1° e CGT di 2° grado dell'esercizio relative a controversie di valore superiore a 50.000 euro e di valore indeterminabile	DLEC	DDTT
ASI 4 - VALORE PUBBLICO ATTESO - Migliorare efficienza ed efficacia dell'Amministrazione contenendo i costi di funzionamento delle strutture, valorizzando le risorse umane e tecnologiche e ottimizzando la funzione organizzativa	VALORE PUBBLICO	Effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo	DPERS	DAMMF DDTT
		Dipendenti assunti nell'anno a seguito di procedure concorsuali autorizzate	DPERS	-
		Indicatore di tempestività dei pagamenti	DAMMF	DDTT

Con riferimento, infine, ai parametri e alla metodologia di attribuzione degli obiettivi e di valutazione della *performance* individuale, si fa rimando a quanto presente sul sito istituzionale, nella sezione dedicata ai Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* individuale adottati dall'Agenzia.

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

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

Le risorse disponibili sono contenute e rese evidenti nel budget economico annuale. Tale documento - deliberato dagli Organi di ADM entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento - è redatto in termini di competenza economica.

Per l'anno 2025, il budget economico è stato approvato dal Comitato di gestione dell'Agenzia con delibera n. 505 del 20 dicembre 2024.

Nel limite delle risorse per investimenti fissato nel budget economico, tenuto altresì conto delle funzioni istituzionali e degli obiettivi contenuti nel Sistema informativo della fiscalità, ADM predispose entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di competenza, il Piano pluriennale degli investimenti all'interno del quale viene fornita una rappresentazione delle attività progettuali, volte alla creazione di valore pubblico, che si intendono mettere in atto nel triennio di riferimento.

Per il triennio 2025-2027, il Piano pluriennale degli investimenti è stato approvato dal Comitato di gestione con delibera n. 506 del 20 dicembre 2024.

Le attività progettuali contenute nel Piano pluriennale degli investimenti per gli anni 2025-2027 sono articolate in due macroaree, in quanto riguardano, sia interventi di innovazione tecnologica, c.d. investimenti in *Information and Communication Technologies (ICT)*, che di riqualificazione del patrimonio mobiliare e immobiliare, c.d. investimenti non ICT. Trattasi di macroaree di intervento strettamente correlate tra loro al fine conseguire il miglioramento dei processi di lavoro.

La macroarea "Evoluzione del sistema informativo (ICT)" comprende un insieme di attività progettuali volte a garantire l'adeguamento dei servizi forniti dall'Agenzia alle evoluzioni normative, sia unionali che nazionali e a promuovere l'innovazione dei processi amministrativi. L'obiettivo è quello di rafforzare l'azione dell'Agenzia, attraverso l'integrazione delle diverse applicazioni informatiche, così da elevare la qualità complessiva dei servizi telematici offerti. Tali interventi includono azioni mirate all'innovazione del patrimonio informativo, con particolare attenzione alla digitalizzazione dei processi nei settori impositivi di competenza, al miglioramento della comunicazione istituzionale, all'incremento dell'efficienza organizzativa e all'ottimizzazione dei costi di gestione del personale. Inoltre, essi comprendono il potenziamento dei servizi *online* e degli strumenti di supporto informatico, nonché la manutenzione evolutiva dei progetti già esistenti, in un'ottica di sviluppo continuo che combina innovazione e adeguamenti progressivi.

In questa macroarea rientrano anche le attività orientate allo sviluppo dei sistemi informatici infrastrutturali dell'Agenzia, al rafforzamento dei sistemi di informazione e comunicazione con gli utenti esterni e alla realizzazione di strumenti informatici a supporto delle attività istituzionali. Tali attività si integrano con l'acquisizione di strumentazioni e apparecchiature necessarie allo sviluppo del sistema informatico e alla creazione di soluzioni *web* avanzate. Tra le principali aree di intervento è compreso il rafforzamento della sicurezza informatica attraverso l'implementazione di misure evolute per la protezione delle informazioni trattate e la formazione del personale sulle *best practices* in materia di *cybersecurity* e gestione delle minacce informatiche.

Parallelamente, si punta al consolidamento del patrimonio informativo dell'Agenzia mediante l'adozione di sistemi avanzati per il monitoraggio e il miglioramento della qualità dei dati, anche attraverso tecnologie innovative, ivi compresa la creazione di un sistema tecnologico dedicato alla valorizzazione e alla gestione degli *Open Data*.

Infine, è prevista l'introduzione di soluzioni basate su *machine learning* e tecnologie analoghe, a supporto dei processi operativi per l'automazione di compiti ripetitivi e per la realizzazione di strumenti di analisi dei dati. In particolare, tra le attività progettuali sono presenti gli interventi finalizzati a promuovere l'evoluzione tecnologica nei settori strategici dell'Agenzia.

In particolare, il Progetto Accise prevede l'evoluzione dei sistemi operazionali nel settore delle accise, favorendo la progressiva digitalizzazione dei processi e l'ottimizzazione delle applicazioni informatiche esistenti, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia dei controlli e dei servizi offerti, in particolare verso i soggetti a maggiore rischio di evasione lungo l'intera filiera. Con il Progetto Dogane, sono previsti interventi finalizzati al potenziamento dei sistemi di supporto per le operazioni doganali, semplificando e accelerando le procedure operative. Tale Progetto, grazie a una più efficace interoperabilità con operatori economici, altre amministrazioni pubbliche e sistemi unionali, mira a rendere più efficace e sostenibile il sistema di mobilità delle merci legato all'*import* e all'*export* e a migliorare la qualità e i tempi di erogazione dei servizi offerti all'utenza, anche al fine di riconoscere agli stessi specifiche agevolazioni procedurali.

Il Progetto Giochi è volto a migliorare gli strumenti informatici di gestione e controllo del sistema amministrativo e operativo del settore giochi, fornendo soluzioni tecnologiche avanzate per rafforzare le attività di controllo e incrementare l'efficienza gestionale complessiva.

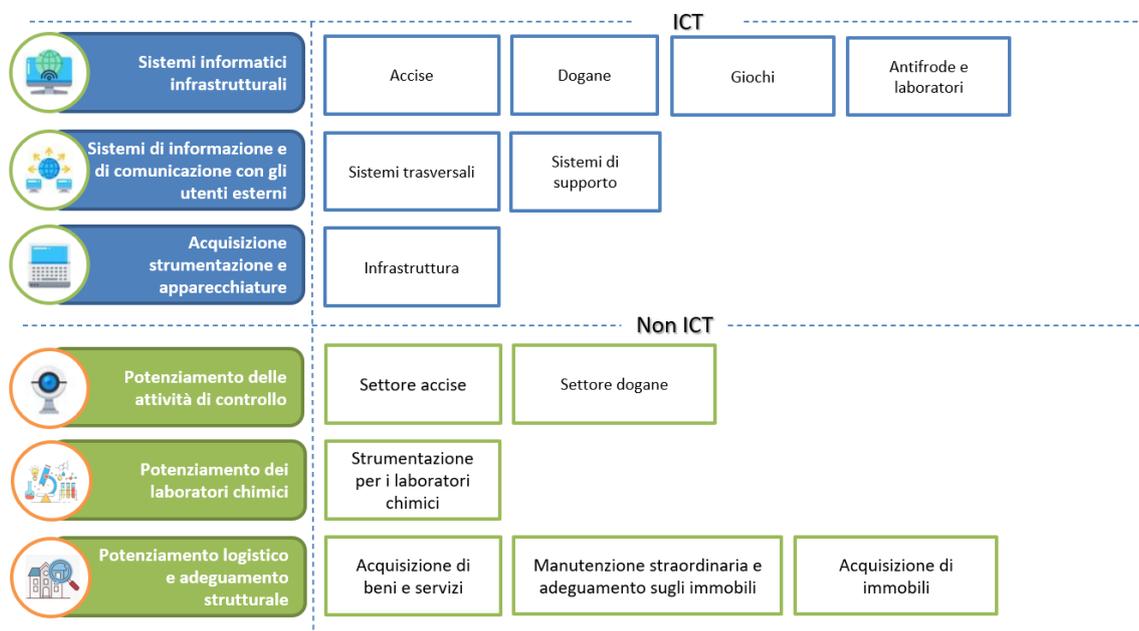
Infine, il Progetto Antifrode e Laboratori si focalizza sul potenziamento dei sistemi di controllo e analisi per la prevenzione e il contrasto delle frodi, nonché l'integrazione dei processi operativi dei laboratori chimici per ottimizzare l'analisi dei rischi e i controlli lungo l'intera filiera operativa.

Nella macroarea "Qualificazione del patrimonio (non ICT)" rientrano i progetti volti al potenziamento delle attività di controllo dell'Agenzia nei settori delle dogane e delle accise attraverso l'acquisizione di apparecchiature – quali ad esempio gli scanner – in sostituzione di quelle ormai obsolete e, più in generale, per incrementare la strumentazione tecnologica legata ai controlli allo scopo di conseguire più elevati margini di efficienza nelle attività di competenza. Vi rientrano, altresì, le azioni per il miglioramento e il consolidamento della qualità dei laboratori chimici dell'Agenzia attraverso lo sviluppo delle dotazioni strumentali per accrescere le potenzialità di indagine analitica dei laboratori, nonché gli interventi logistico-strutturali connessi, tra l'altro, all'attuazione della normativa sulla sicurezza e la salute dei lavoratori di cui al D.lgs. n. 81/2008. Infine, in questa stessa macroarea, sono ricomprese le iniziative progettuali volte alla realizzazione di opere per l'efficientamento strutturale, anche in funzione della riduzione dell'impatto ambientale, nonché per l'acquisizione di nuove sedi per garantire da un lato la riduzione dei costi di locazione e, dall'altro, una presenza più capillare su tutto il territorio nazionale idonea a facilitare gli adempimenti e gli obblighi amministrativo/tributari della platea di operatori economici in un'ottica di maggiore compliance. Infine, nell'ambito della qualificazione del patrimonio rientrano gli interventi per l'acquisizione di beni e attrezzature finalizzate a garantire e migliorare la regolare operatività delle attività degli uffici.

Nello specifico, rientrano in questa macroarea le seguenti macroattività progettuali:

- Potenziamento delle attività di controllo attraverso acquisizioni di strumentazione tecnica volta a innalzare il livello qualitativo dei controlli tributari ed extratributari realizzati, riferiti ai settori delle dogane e delle accise, da parte degli Uffici;
- Potenziamento dei laboratori chimici attraverso l'adeguamento ed il potenziamento delle relative dotazioni strumentali al fine di assicurare un efficace strumento di supporto negli interventi per il contrasto alle frodi e per la sicurezza del traffico internazionale delle merci;
- Potenziamento logistico e adeguamento strutturale attraverso interventi di efficientamento strutturale, tra i quali quelli volti ad assicurare il rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, acquisizioni di beni e attrezzature necessarie al regolare svolgimento delle attività degli Uffici, nonché acquisizioni di immobili al fine di migliorare l'operatività dell'Agenzia.

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



Le delibere del 20 dicembre 2024, relative al budget economico 2025 e al Piano pluriennale degli investimenti 2025-2027, ai sensi del citato art. 60 del D.lgs. n. 300/99, sono state trasmesse, per l’approvazione, al Ministro dell’economia e delle finanze che esercita l’alta vigilanza sulle Agenzie fiscali.

#### 2.2.4. GLI OBIETTIVI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L’EQUILIBRIO DI GENERE

In questa sezione del PIAO sono indicate le azioni che si prevede di realizzare in materia di pari opportunità, parità di genere, inclusione, prevenzione e contrasto alle discriminazioni nonché di benessere organizzativo. La pianificazione è elaborata su una direttrice di continuità con le strategie dei precedenti Piani triennali e con le azioni avviate *medio tempore*, così come previsto dalla Direttiva 2/2019 del Ministro per la Pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità, recante le “*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche*”.

Le iniziative sono state pianificate tenendo conto delle proposte formulate dal Comitato unico di garanzia dell’Agenzia.

Come già rappresentato in sede di redazione del PIAO 2024-2026, dall’anno 2023, la presente pianificazione trova allineamento con il *Gender Equality Plan (GEP)*: ciò per garantire una migliore coerenza tra assetto programmatico e definizione di fattori che caratterizzano le pari opportunità nell’ambiente di lavoro, l’attuazione di politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il benessere organizzativo dell’Agenzia.

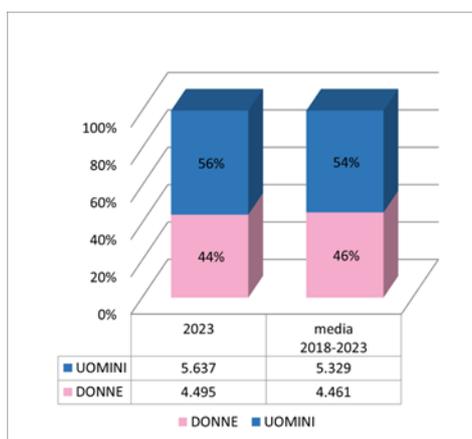
Difatti, questa sezione del PIAO può essere considerata alla stregua del GEP in quanto soddisfa i quattro requisiti obbligatori previsti dalla *Guida Horizon Europe* sui Piani per l’Uguaglianza di Genere (GEPs) - essere un documento pubblico, avere risorse dedicate, prevedere una raccolta dati riguardanti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

La presente sezione si articola in tre sottosezioni:

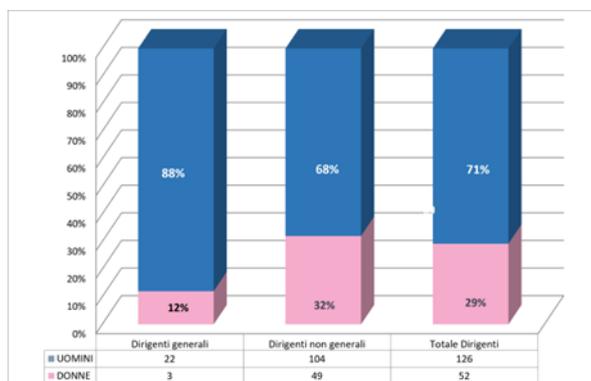
- Analisi di contesto: descrizione del personale dell’Agenzia al 31 dicembre 2023, che rappresenta la platea dei destinatari delle azioni positive intraprese nel corso dell’anno 2024 e da pianificare per il prossimo triennio;
- Azioni intraprese: illustrazione delle azioni positive previste con la Pianificazione per il triennio 2024-2026 e realizzate nel corso del 2024;
- Pianificazione delle azioni positive 2025-2027: individuazione degli obiettivi per il prossimo triennio e delle azioni positive necessarie per il loro perseguimento.

### 2.2.4.1. ANALISI DI CONTESTO

L’Agenzia conta, al 31 dicembre 2023, 10.132 unità<sup>1</sup> in servizio, di cui il 44,6% donne e il 55,4% uomini. Come rappresentato nel grafico che segue, tale composizione appare pressoché equilibrata e, dunque, non denota criticità attinenti all’accesso nell’Amministrazione. Peraltro, la descritta distribuzione risulta in linea con la media degli ultimi cinque anni.



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

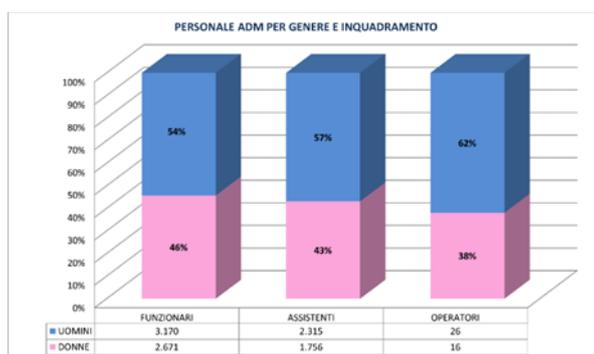


<sup>1</sup> I dati relativi al personale sono aggiornati al 31.12.2023 e considerano tutto il personale in servizio effettivo, compreso il personale comandato proveniente da altre amministrazioni ed escluso, invece, il personale dell’Agenzia in posizione di comando esterno.

La composizione per genere del personale di qualifica non generale si è mantenuta pressoché costante negli ultimi cinque anni: i valori del 2023 sono, difatti, in linea con la media del quinquennio precedente. L'incremento della quota di dirigenti donna è invece molto evidente se si fa riferimento all'anno di istituzione dell'Agenzia: le donne sono passate dal 10% del 2001 al 29% del 2023.

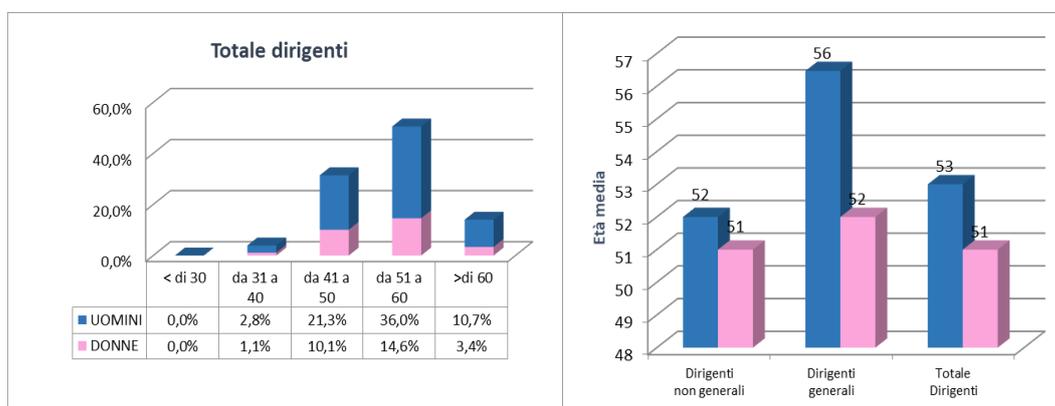
L'analisi qui esposta rileva una presenza femminile numericamente inferiore nell'ambito del personale dirigente, a discapito di un pieno equilibrio di genere nella distribuzione dei ruoli di effettiva responsabilità.

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

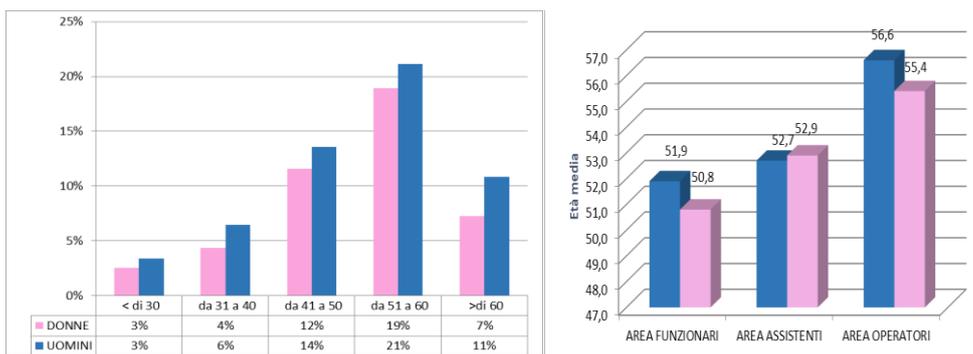


Rispetto all'anno di istituzione dell'Agenzia, in cui le donne rappresentavano il 40% del personale delle aree, la presenza femminile è aumentata del 6%.

Dal punto di vista anagrafico, il personale dirigente di livello generale presenta un'età media di 55 anni, mentre quello di livello non generale ha un'età media di 52 anni. Le dirigenti sono mediamente più giovani rispetto ai rappresentanti di sesso maschile (52 anni per le dirigenti generali e 51 anni per le dirigenti di livello non generale). Complessivamente, il 71% dei dirigenti ha più di 50 anni, il 25% ha un'età compresa tra i 41 e i 50 anni, mentre solo il 4% ha meno di 40 anni.



Se si osserva, nei grafici che seguono, la composizione del personale delle aree funzionali sotto il profilo anagrafico, solo il 6% del personale ha un'età minore dei 30 anni, il 10% ha un'età compresa 31 e i 40 anni, il 26% tra i 41 e i 50 anni, mentre il 58% supera i 50 anni. Dai dati emerge come l'Agenzia soffra del mancato ricambio generazionale causato dalle politiche restrittive in ambito assunzionale degli anni precedenti.



Se si analizza la fruizione delle misure di conciliazione nel corso del 2023 (figura successiva), le maggiori fruitrici di part-time sono le donne, che rappresentano quasi l'82% del personale in part-time. La forma di part-time più utilizzata dalle donne è quello orizzontale, mentre, fra gli uomini, risulta prevalente il part-time verticale. Il personale che maggiormente fruisce del part-time si concentra nella classe di età 51-60.

Fruizione misure conciliazione	UOMINI						DONNE					
	Classi età						Classi età					
Tipo Misura conciliazione	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot
Personale part-time orizzontale			2	7	4	13	1	1	55	61	10	128
Personale part-time verticale		2	4	23	8	37			18	59	17	94
Personale part-time misto		1	3	3		7			12	21	2	35
Personale che fruisce di telelavoro			8	3	1	12		3	10	7	1	21
Personale che fruisce del lavoro agile	64	179	727	1038	494	2502	67	147	908	1312	537	2951
Personale che fruisce di orari flessibili	195	406	1347	2226	1061	5235	164	309	1195	1965	739	4372

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

Infine, la seguente tabella mostra le retribuzioni medie annue nette, per genere, del personale dell'Agenzia in servizio a tempo pieno, presente al 31 dicembre 2023.

Inquadramento	UOMINI	DONNE	Divario economico per livello	
	Retribuzione netta media	Retribuzione netta media	Valori assoluti	%
DIRIGENTI I FASCIA	124.275,34	132.144,40	- 7.869,05	176,04%
DIRIGENTI II FASCIA	71.890,66	68.493,71	3.396,94	-76,00%
AREA FUNZIONARI	35.700,30	34.100,75	1.599,55	-35,78%
AREA ASSISTENTI	27.851,91	28.752,61	- 900,70	20,15%
AREA OPERATORI	22.940,76	23.637,43	- 696,67	15,59%
<b>Totale</b>	<b>282.658,97</b>	<b>287.128,89</b>	<b>- 4.469,92</b>	<b>100,00%</b>
<b>% sul personale complessivo</b>	<b>49,61%</b>	<b>50,39%</b>		

## 2.2.4.2. AZIONI INTRAPRESE

### 2.2.4.2.1. FORMAZIONE

Al fine di promuovere una cultura dell'inclusione, dell'uguaglianza e della non discriminazione all'interno dell'Agenzia e sensibilizzare il personale sono state realizzate, nel corso dell'anno 2024, attività formative sulle tematiche inerenti alle pari opportunità, alla promozione della cultura di genere, al benessere organizzativo e al contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica, secondo quanto pianificato con l'azione positiva n. 1 del PIAO 2024-2026 *Proseguire con le iniziative formative diffuse in materia di pari opportunità*. È stato predisposto un piano di interventi formativi volto, quindi, al contrasto di ogni forma di discriminazione.

I corsi sono stati realizzati con il supporto di relatori qualificati e con un'ampia esperienza nel settore, assicurando così una formazione di alta qualità a tutto il personale partecipante.

Sono stati promossi i seguenti corsi: *“Valorizzazione del benessere organizzativo”*, *“Le tutele della disabilità in ADM”* e *“Costruire la parità – Il Bilancio di genere: un’opportunità per un’Amministrazione più equa, efficiente e competitiva”*.

È proseguita, poi, la formazione, attraverso la Rete dei CUG, dei componenti del CUG e dei consiglieri di fiducia ed è stata intensificata la collaborazione con la SNA.

In particolare, nel 2024, sono state erogate per il tramite della Rete le seguenti attività formative: *“Decidere e valutare le politiche pubbliche: il ruolo dei dirigenti”*; *“È discriminazione se...”*; *“La violenza economica: radici culturali e possibili soluzioni”*; *“Con gli occhi delle donne - Il diritto nella prospettiva di genere: un approccio storico – giuridico”*; *“Considerazione del fattore sesso-genere nella pratica quotidiana dei Comitati Unici di Garanzia”*; *“Costruire la parità – Il Bilancio di genere: un’opportunità per un’Amministrazione più equa, efficiente e competitiva”*; *“Quando la violenza di genere diventa digitale”*; *“Il 2 giugno delle donne: dal diritto di voto alle madri costituenti”*; *“Benessere organizzativo e PA: politiche di sviluppo delle risorse umane e welfare aziendale”*; *“Processo allo stupro”*; *“Facciamo i conti: quando il controllo delle risorse è indice di violenza economica”*.

Le attività promosse dalla SNA - con corsi specialistici e avanzati - hanno consentito l'acquisizione di competenze sulle tematiche di cui sopra. I componenti del CUG e, più in generale, il personale ADM hanno partecipato ai seguenti eventi formativi: *“Diversity Management e differenze di genere nella PA: ruolo dei CUG”*; *“Il lavoro agile”*; *“Prevenire e gestire i conflitti?”*.

Sempre attraverso la SNA, è stato erogato il corso *“Decidere e valutare le politiche pubbliche: il ruolo dei dirigenti”*, rivolto al personale dirigenziale e finalizzato a sviluppare le competenze sulla gestione delle politiche pubbliche, tra cui rilevano quelle inerenti alle pari opportunità.

Nei primi mesi dell'anno è terminato il corso *“Disability manager e mondo del lavoro”*, iniziato nell'autunno del 2023 e organizzato in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, che ha fornito ai *disability manager* dell'Agenzia le competenze necessarie per assicurare l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità.

Sempre nel 2024, è stata avviata la progettazione del corso *e-learning* sul *“Linguaggio rispettoso del genere”*, attraverso un processo di interlocuzione costante con il CUG e con la collaborazione del *partner* tecnologico dell'Agenzia.

L'Agenzia ha inoltre aderito al corso *“RiForma Mentis”*, presente sulla piattaforma *Syllabus*, curata dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Trattasi di un percorso rivolto al rafforzamento delle competenze individuali per raggiungere la parità di genere e combattere ogni forma di discriminazione, molestia e violenza di genere nella sfera pubblica e privata.

Di seguito, due tabelle con l'indicazione delle ore di formazione (pari a complessive 204.113 ore) fruite nell'anno 2024 (aggiornate al 20 novembre 2024) suddivise per inquadramento, per genere e fascia di età e per tipologia di formazione.

Tipo di formazione	Donne						Uomini							
	<di 30	31-40	41-50	51-60	>di 60	Totale ore	Totale ore %	<di 30	31-40	41-50	51-60	>di 60	Totale ore	Totale ore %
Aggiornamento professionale	9432	18.491	22.528	27.334	8.203	85.988	95%	11.995	27.212	28.125	29.376	13.149	109.857	96%
Competenze manageriali/relazionali	0	86	510	651	148	1.395	2%	0	154	1.059	1.446	97	2.756	3%
Tematiche CUG	107	250	541	1.310	447	2.655	3%	88	198	307	654	215	1.462	1%
<b>Totale ore</b>	<b>9.539</b>	<b>18.827</b>	<b>23.579</b>	<b>29.295</b>	<b>8.798</b>	<b>90.038</b>	<b>100%</b>	<b>12.083</b>	<b>27.564</b>	<b>29.491</b>	<b>31.476</b>	<b>13.461</b>	<b>114.075</b>	<b>100%</b>
<b>Totale ore %</b>	<b>11%</b>	<b>21%</b>	<b>26%</b>	<b>33%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>		<b>11%</b>	<b>24%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>	

Tipo di formazione	Donne						Uomini					
	Operatori	Assistenti	Funzionari	Dirigenti	Totale ore	Totale ore %	Operatori	Assistenti	Funzionari	Dirigenti	Totale ore	Totale ore %
Aggiornamento professionale	73	40.378	44.959	578	85.988	95%	52	57.132	51.669	1.004	109.857	96%
Competenze manageriali/relazionali		42	289	1.064	1.395	2%		29	178	2.549	2.756	3%
Tematiche CUG			784	1.701	170	3%		433	715	314	1.462	1%
<b>Totale ore</b>	<b>73</b>	<b>41.204</b>	<b>46.949</b>	<b>1.812</b>	<b>90.038</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>57.594</b>	<b>52.562</b>	<b>3.867</b>	<b>114.075</b>	<b>100%</b>
<b>Totale ore %</b>	<b>0%</b>	<b>46%</b>	<b>52%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>		<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>46%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	

La formazione *Syllabus* e parte di quella erogata dalla SNA non rientra nel computo delle ore consuntivate in quanto il Dipartimento delle Funzioni Pubbliche e la Scuola devono fornire i *report* aggiornati.

Di seguito, la tabella che reca le ore di formazione in materia di salute e sicurezza fruite dal personale dal 1° gennaio al 30 settembre 2024 suddivise per genere, inquadramento ed età.

Inquadramento	Genere - Classi di età											
	Uomini						Donne					
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	Totale	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	Totale
Dirigenti	4	13	39	65	40	162	4	9	34	59	29	135
Funzionari	147	412	1289	2148	1318	5315	126	306	1129	1927	958	4446
Assistenti	99	277	867	1446	887	3576	85	206	760	1297	644	2992
Operatori	3	7	22	37	23	92	2	5	19	33	17	77
<b>TOTALE</b>	<b>253</b>	<b>708</b>	<b>2218</b>	<b>3697</b>	<b>2268</b>	<b>9144</b>	<b>217</b>	<b>527</b>	<b>1942</b>	<b>3316</b>	<b>1648</b>	<b>7650</b>

#### 2.2.4.2.2. IL LAVORO A DISTANZA

Come pianificato con il PIAO 2024-2026, azione positiva n. 3 *Proseguire con le misure per la conciliazione vita-lavoro*, l'Agenzia si è impegnata, anche nell'anno 2024, a valutare soluzioni in grado di offrire al personale una panoramica integrata delle diverse forme flessibili di lavoro.

In particolare, con determinazione direttoriale n. 285425 del 21 maggio 2024, è stato adottato il nuovo disciplinare per la regolamentazione del lavoro agile per il personale delle Aree. All'articolo 3-*bis*, di nuova formulazione, è stato previsto un aumento dei giorni di lavoro agile, da 6 a 8, anche per le donne vittime di violenza certificate dai servizi sociali del Comune di residenza o dai centri antiviolenza o dalle case rifugio e inserite nei percorsi di protezione alla violenza di genere.

Inoltre, alla luce della direttiva 29 dicembre 2023 del Ministro per la Pubblica amministrazione, è stata istituita la disciplina del lavoro agile in deroga, al fine di garantire una specifica tutela al personale cosiddetto *fragile* e ai rispettivi familiari in condizione di "maggiore esposizione a rischi della salute".

Con determinazione direttoriale n. 285428 del 21 maggio 2024, è stata poi definita - previo confronto sindacale - la disciplina del lavoro agile per il personale dirigenziale, come previsto dall'articolo 10 del CCNL Area funzioni centrali 2019-2021, formalizzato il 16 novembre 2023.

La disciplina ricalca quella per il personale di livello non dirigenziale fissando le giornate di lavoro agile in due al mese, salvo elevazione a quattro giorni nei casi di disabilità grave del dirigente, della presenza di figli fino al compimento dei dodici anni di età, di *caregiver* e di donne vittime di violenza. Anche questo disciplinare prevede il lavoro agile in deroga con le medesime modalità sopra descritte per il personale delle Aree.

Per quanto attiene all'istituto del telelavoro domiciliare, nel corso dell'anno 2024, sono state attivate tutte le postazioni assegnate a seguito della procedura avviata nell'anno 2023 per l'assegnazione di 200 postazioni. Sono anche stati effettuati alcuni scorrimenti dovuti a rinunce per motivi familiari o di salute.

In merito all'istituto del *coworking*, nel corso del 2024, sono state approvate le graduatorie per ciascuna sede oggetto della procedura avviata con determinazione direttoriale prot. n. 634312 del 27 ottobre 2023. Si è data, altresì, la possibilità alle Direzioni territoriali di procedere con l'assegnazione delle sedi non attribuite per gli ambiti di competenza.

Al fine di apportare alcune integrazioni e/o modifiche per la risoluzione delle criticità riscontrate nell'applicazione dell'istituto, a ottobre 2024, è stato avviato il confronto sindacale ed è stato adottato il nuovo disciplinare per l'assegnazione di 210 postazioni.

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

#### **2.2.4.2.3. INCLUSIVITÀ E BENESSERE ORGANIZZATIVO**

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

In continuità con le iniziative degli anni precedenti, anche nel corso del 2024, l'Agenzia ha realizzato azioni volte a garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e utili a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.

La Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per la Funzione Pubblica e Dipartimento per le Pari Opportunità - in attuazione dell'art. 5 del D.L. n. 36 del 2022, ha adottato le linee guida sulla "*parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni*", che offrono indicazioni per supportare le pubbliche amministrazioni a realizzare una migliore organizzazione lavorativa più inclusiva e rispettosa della parità di genere.

Tra le azioni proposte (cfr. paragrafo 6.3. "Cultura manageriale di genere") vi è "l'adozione di una *Carta del tempo del lavoro manageriale* da scrivere in chiave partecipata, mediante il coinvolgimento del CUG e dell'Organismo paritetico per l'innovazione (OPI), che stabilisca alcune buone regole interne, quali ad esempio la definizione di fasce orarie per fissare le riunioni e l'orario massimo oltre il quale una convocazione è da considerare un'eccezione, anche per i ruoli manageriali, inclusi i ruoli di vertice". Con determinazione direttoriale prot. n. 143977 del 5 marzo 2024 è stata adottata la *Carta del tempo del lavoro manageriale* rivolta al personale dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli.

Al fine di attuare l'azione positiva n. 2 del PIAO 2024-2026 *Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie*, anche nel 2024 è stata mantenuta sulla *homepage* della pagina *intranet* dell'Agenzia la visibilità del numero di pubblica utilità 1522, attivato nel 2006 dal Dipartimento per le Pari Opportunità con l'obiettivo di far emergere e contrastare il fenomeno della violenza intra ed extra familiare a danno delle donne, nonché sostenere le vittime di *stalking*. Inoltre, tutte le Strutture dell'Agenzia sono state inviate a esporre - nei locali dove si erogano servizi diretti all'utenza - il nuovo modello del cartello recante il numero 1522 secondo quanto previsto con DPCM dell'11 aprile 2024.

Sempre al fine di realizzare l'azione positiva n. 2, su iniziativa del CUG, sono stati organizzati una serie di eventi, tra cui: una tavola rotonda in occasione della celebrazione della giornata internazionale della donna dell'8 marzo 2024 dal titolo "*Costruire la parità – Il Bilancio di genere: un'opportunità per un'Amministrazione più equa, efficiente e competitiva*"; a maggio 2024, per la celebrazione della Giornata internazionale contro l'omofobia, la transfobia e la bifobia si è svolta la cerimonia per la premiazione del Concorso di idee "*Nuovo Logo CUG ADM*" per l'ideazione e la realizzazione di un progetto grafico di logo rappresentativo del CUG ADM; il 25 novembre 2024 si è svolto il seminario per la celebrazione della giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne dal titolo "*STAI ZITTA! - Il linguaggio della violenza che ingabbia: dal riconoscimento, alla prevenzione, al contrasto*", evento rivolto a tutto il personale dell'Agenzia, anche in videoconferenza; il 3 dicembre 2024, in occasione della Giornata internazionale delle persone con disabilità, si è svolto il seminario dal titolo "*Le tutele della disabilità in ADM*".

L'Agenzia ha aderito, così come negli anni precedenti, alla campagna di sensibilizzazione sociale gratuita contro la violenza sulle donne denominata "*Posto Occupato*" per tenere alta l'attenzione sul tema.

Al fine di realizzare quanto previsto con l'azione positiva n. 4 del PIAO 2024-2026, *Promuovere iniziative di prevenzione*, nel mese di marzo 2024 è stata inviata una comunicazione per richiamare l'attenzione di tutto il personale al contenuto del *Codice europeo contro il cancro*, adottato dall'Agenzia Internazionale per la Ricerca sul Cancro dell'Organizzazione Mondiale della Sanità.

In occasione della giornata internazionale contro il cancro al seno indetta dall'Organizzazione Mondiale della Sanità per il giorno 19 ottobre, su proposta del CUG, il personale interessato è stato autorizzato alla partecipazione a un seminario di approfondimento organizzato in modalità *teams* dalla Rete Nazionale dei CUG nel corso del quale il prof. Paolo Veronesi - Direttore del Programma Senologia e Direttore della Divisione di chirurgia senologica presso l'Istituto Europeo di oncologia di Milano – ha fornito informazioni sull'argomento.

Sono proseguite nel 2024 le attività previste nell'ambito della sorveglianza sanitaria e della prevenzione e protezione della salute individuale e collettiva sui luoghi di lavoro. Tra queste, è stata avviata la valutazione dei rischi da esposizione ad agenti cancerogeni mediante la fornitura di DPI e sorveglianza sanitaria.

Nel mese di giugno, è stato pubblicato il nuovo modello di Documento di Valutazione del Rischio (DVR) che tiene conto dei nuovi rischi psico-sociali, delle differenze di genere, dell'allungamento e dell'invecchiamento dell'età media della popolazione lavorativa. Il modello è stato oggetto del corso di aggiornamento per RLS, Preposti e Dirigenti ai sensi del TU 81/2008.

Tra le attività che rientrano nelle azioni di prevenzione per la salute, sicurezza e benessere nell'ambiente di lavoro, anche nel 2024, è stato dato particolare rilievo alla valutazione del *rischio stress lavoro-correlato* secondo il dettato dell'art. 28 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81. In merito, il Gruppo di Supporto Tecnico Operativo denominato *Valutazione, Coordinamento e Monitoraggio Rischio Stress Lavoro Correlato* sta proseguendo le attività di valutazione e monitoraggio dei risultati. Il "piano di monitoraggio" elaborato, al termine dei lavori, sarà allegato al DVR.

Inoltre, è stato avviato il *Progetto sui rischi psicosociali*, che, tramite un accordo di collaborazione e ricerca tra l'Agenzia e la Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione (SIPL0), ha il fine della sperimentazione di un protocollo di studio e di intervento. Ad oggi, è stato realizzato un questionario redatto *ad hoc* per ADM e, successivamente, sarà prevista, con il coinvolgimento delle figure competenti, una procedura per il recepimento di denunce relative a molestie, violenze e discriminazioni.

Come programmato con l'azione positiva n. 5 *Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale* del PIAO 2024-2026, è continuata una proficua attività volta alla stipula, senza oneri per l'Agenzia, di convenzioni finalizzate al perseguimento del benessere e della salute del personale e dei propri figli, al sostegno della genitorialità e della famiglia, ovvero rendendo disponibili ai dipendenti e ai loro familiari condizioni favorevoli di accesso alla formazione, anche universitaria, ai corsi di lingua straniera, a eventi culturali, sportivi e ricreativi.

Nel corso del 2024 sono state stipulate 88 convenzioni a livello nazionale e territoriale. È proseguita l'attività di collaborazione con la Corporate Benefits, *leader* europeo per le convenzioni aziendali che allo stato attuale conta più 15 milioni di utenti e un ventaglio di offerte di vario genere fornite da circa 31.000 aziende di rinomati marchi. L'Agenzia in particolare è entrata a far parte di un circuito di aziende pubbliche o a partecipazione statale già convenzionate con l'Agenzia delle Entrate, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Trenitalia, Leonardo SpA, nonché corpi militari come Esercito Italiano, Guardia di finanza e Polizia di Stato.

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

Si riporta di seguito una tabella che riepiloga le convenzioni attive alla data del 31 dicembre 2024, sottoscritte nel triennio 2022-2024.

TEMA CONVENZIONE	Triennio 2022 - 2024
Casa	31
Enogastronomia	33
Mobilità	25
Salute e benessere	63
Servizi finanziari	19
Sport	34
Studioe formazione	24
Tecnologia	10
Tempo libero e cultura	44
Viaggi	34
<b>TOTALE</b>	<b>317</b>

Anche per l'anno 2024, è proseguita l'attività dello *Spazio di Ascolto Virtuale* quale strumento di supporto psicologico con l'obiettivo di promuovere la salute ed il benessere del personale dell'Agenzia. Lo spazio è affidato a una professionista esterna - psicologa specializzata in psicologia del lavoro - ed è rivolto a tutto il personale ADM. Al fine di agevolare l'accesso a questa iniziativa e superare difficoltà logistiche, gli incontri concordati con la professionista si svolgono in modalità telematica.

Di seguito la rappresentazione per genere, per età, per provenienza e titolo di studio degli accessi allo spazio di ascolto effettuati dal personale, dati forniti dalla psicologa per il periodo gennaio-novembre 2024.

2024	Accesso o servizio	GENERE		FASCE ETÀ				PROVENIENZA			TITOLO DI STUDIO			MOTIVAZIONE			Tot sedute
		Donne	Uomini	20/30	30/40	40/50	>50	Nord	Centro	Sud/Isola	Medie	Superiori	Laurea	Problemi lavorativi	Problemi personali	Patologie psicologiche	
GENNAIO	16	11	5	3	3	2	8	5	5	6	0	6	10	8	8	0	86
FEBRAIO	18	10	8	3	3	3	9	5	7	6	0	6	12	9	9	0	
MARZO	20	11	9	5	6	2	7	8	8	4	0	5	15	7	10	3	
APRILE	20	12	8	4	5	6	5	5	9	6	0	5	15	7	11	2	90
MAGGIO	21	11	10	8	5	3	5	5	5	11	0	4	17	8	13	0	
GIUGNO	23	13	10	8	7	3	5	6	6	11	0	4	19	8	15	0	
LUGLIO	24	13	11	9	7	3	5	7	6	11	0	4	20	9	15	0	82
AGOSTO	17	10	7	2	5	5	5	4	8	5	0	7	10	8	9	0	
SETTEMBRE	22	12	10	5	10	0	7	10	9	3	0	5	17	10	12	0	
OTTOBRE	24	14	10	5	10	0	9	10	10	4	0	5	19	11	13	0	30
NOVEMBRE	20	10	10	5	6	0	9	8	8	4	0	7	13	13	7	0	22
<b>Totale</b>	<b>225</b>	<b>127</b>	<b>98</b>	<b>57</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>81</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>58</b>	<b>167</b>	<b>98</b>	<b>122</b>	<b>5</b>	<b>310</b>

Al fine di gestire e promuovere le differenze, considerandole come un valore aggiunto e, dunque, riconoscere e analizzare le stesse per gestirle proficuamente, con specifiche indicazioni operative diffuse il 21 novembre 2023, è stata prevista l'attribuzione del ruolo di *diversity manager* alle professionalità già nominate *disability manager*. Difatti, così come programmato con il Piano 2024-2026, azione positiva n. 6 *Istituzionalizzazione del diversity manager*, è stata prevista l'introduzione della figura del *diversity manager*, entro i primi mesi del 2024. Tutte le Strutture dell'Agenzia hanno provveduto alla nomina in parola, per un totale, di 14 *diversity manager* che sono poi stati affiancati da nuclei di supporto formati da un totale di 35 unità.

Con Direttiva n. 401923 del 26 giugno 2024, per assicurare in concreto l'integrazione delle persone con disabilità, sono state fornite istruzioni per l'istituzione dei *tutor*. Alla data del 31 ottobre 2024 sono stati nominati 48 *tutor*.

L'azione positiva n. 7 del PIAO 2024-2026 prevedeva di *Effettuare indagini sulla percezione del benessere organizzativo da parte dei dipendenti*. Nel corso del mese di ottobre è stato somministrato - in forma anonima - un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevare le opinioni del personale rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro.

Al fine di *Promuovere e consolidare il ruolo del CUG*, così come previsto con l'azione positiva n. 8, è stata prevista una sezione dedicata al Comitato anche all'interno del sito istituzionale di questa Agenzia. Inoltre, è stato garantito

supporto al CUG nell'organizzazione di eventi e seminari di cui sopra. Il Comitato, come prescritto, è stato consultato relativamente alla disciplina del lavoro a distanza.

Al fine di rafforzare la parità di genere e contrastare gli stereotipi sessisti e i pregiudizi, sono state redatte nell'ultimo trimestre del 2023, in collaborazione con il CUG, le prime Linee guida per l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (azione positiva n. 9 del PIAO 2024-2026 *Adottare il linguaggio inclusivo negli atti ADM*). Le Linee guida sono state adottate con determinazione direttoriale n. 67853 del 2 febbraio 2024 e diffuse a tutto il personale con apposita comunicazione ai dipendenti.

Come per gli anni precedenti e così come previsto con l'azione positiva n. 10 del PIAO 2024-2026 *Adozione del bilancio di genere con cadenza annuale*, anche per l'anno 2024 è stato redatto il *bilancio di genere* ADM, ovvero il prospetto che reca la riclassificazione dei dati di bilancio secondo una prospettiva di genere (applicando la metodologia definita a dicembre 2019 da un gruppo di lavoro appositamente costituito). In tale prospettiva le spese sono state riclassificate nelle seguenti categorie: *neutrali nei confronti del genere* che non hanno impatti diretti o indiretti sul genere; *dirette a ridurre le disuguaglianze di genere* che sono direttamente riconducibili o mirate a ridurre le disuguaglianze di genere o a favorire le pari opportunità; *sensibili al genere* che hanno un diverso impatto su uomini e donne

Il bilancio di genere 2023 è riportato di seguito.

Riclassificazione bilancio d'esercizio 2023 ADM in ottica di genere							
Conto	Descrizione Conto	conto budget	Riclassificazione bilancio di genere	voce bilancio	2023	2023 Incidenza % delle spese legate al genere	2023 Valore stimato delle spese legate al genere
5005901000500	Libri, giornali e riviste	FD03100020	0	Spese amministrative	32.537,76		
5005901000501	Libri, giornali e riviste per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Spese amministrative	10.551,15		
5005901001500	Spese di rappresentanza	0	0	Spese amministrative	-		
5005901001501	Spese di rappresentanza per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Spese amministrative	-		
5005901002000	Spese amministrative e di rappresentanza per attività commerciali	0	0	Spese amministrative	-		
5005901003500	Spese per Incontri Internazionali	FD03300030	0	Altri costi generali	98.063,41		
5005901003501	Spese per Incontri Internazionali per CASSA DECENTRATA	FD05600010	0	Altri costi generali	368,00		
5005901003515	Altri costi per Attività per cooperazione e assistenza internazionale	FD03300080	0	Altri costi generali	64.759,54		
5005901003525	Altri costi per Attività per Progetti Bilateral	0	0	Altri costi generali	-		
5005901003535	Altri costi per Attività per Programmi Europei	FD03300080	0	Altri costi generali	32.910,30		
5005901005000	Aggi di riscossione	0	0	Altri costi generali	98,37		
5005902000100	Sopravvenienze e passive	FD05400020	0	Altri costi generali	1.893.148,04		
5005902000500	Imposte e tasse su beni demaniali e patrimoniali	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	-		
5005903001500	I.C.I.	0	0	Altri costi generali	-		
5005903002000	Tassa di possesso automezzi e altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Imposte, tasse e tributi	3.960,99		
5005903002001	Tassa di possesso automezzi, autovetture e altri mezzi di trasporto per Cassa Dec	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	14.992,85		
5005903002010	Tassa di possesso autovetture	0	0	Imposte, tasse e tributi	-		
5005903002500	Multe e penali	0	0	Imposte, tasse e tributi	-		
5005903003000	Imposta di registro	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	1.255,45		
5005903003500	Tassa raccolta rifiuti solidi urbani	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	2.166.256,91		
5005903004000	Bolli e valori bollati	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	225,00		
5005903004001	Bolli e valori bollati per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	1.572,60		
5005903004500	Altre imposte e tasse	FD05400010	0	Imposte, tasse e tributi	386.243,31		
5005903004501	Altre imposte e tasse per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Imposte, tasse e tributi	6.551,75		
5005903005000	Sanzioni tributarie	0	0	Imposte, tasse e tributi	142,36		
5005903005500	Altre imposte e tasse da attività commerciale	0	0	Imposte, tasse e tributi	-		
5005903006000	Sanzioni tributarie commerciali	0	0	Imposte, tasse e tributi	-		
5005904000100	Verdinzioni libri sociali	0	0	Imposte, tasse e tributi	-		
5005904000500	Aerolindamenti passivi	0	0	Altri costi generali	245,35		
5005904001000	Altre restituzioni e rimborsi	0	0	Altri costi generali	25.065,76		
5005904001500	Altre spese ed oneri di gestione	FD05400050	0	Altri costi generali	67.566,54		
5005904001501	Altre spese ed oneri di gestione per attività commerciale	0	0	Altri costi generali	-		
5005904001511	Organizzazione eventi istituzionali Direzione Generale per cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri costi generali	1.478,34		
5005904001520	Altre spese per cassa decentrata	FD05600010	0	Altri costi generali	16.832,19		
5005904001600	Quota associativa per lo studio del diritto doganale (ASDD)	FD05400050	0	Altri costi generali	-		
5005904002001	Spese per la sicurezza lavoro e ambiente per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri costi generali	4.593,32		
5005904002000	Pertinenze fiscali	0	0	Altri costi generali	409.361,24		
5005905000100	Spese per Ili tributarie	FD05400040	0	Spese per Ili, arbitraggi e risarcimenti	17.836,52		
5005905000500	Spese per Ili extratributarie	FD05400040	0	Spese per Ili, arbitraggi e risarcimenti	3.605,30		
5005905000610	Riversamento al Bilancio dello Stato	0	0	Altri costi generali	-		
5005901000200	Materiali da laboratorio	FD03150020	0	Materiale tecnico	1.570.762,05		
5005901000201	Materiale da laboratorio per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Materiale tecnico	5.835,53		
5005902000300	Materiale da laboratorio per attività commerciale	0	0	Materiale tecnico	-		
5005902000100	Cancelleria	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	424.205,08		
5005902000101	Cancelleria per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	8.406,80		
5005902000150	Stampi e piombi da imballo	FD03300075	0	Stampati, modelli, sigilli e piombi	5.547.209,61		
5005902000500	Carta	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	-		
5005902001000	Stampati e modelli	FD03300075	0	Stampati, modelli, sigilli e piombi	16.671.654,30		
5005902001001	Stampati e modelli per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Stampati, modelli, sigilli e piombi	2.498,59		
5005902001500	Materiali di consumo	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	547.759,96		
5005902001501	Materiali di consumo per fotocopiatrici e fax	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	12.181,86		
5005902001510	Materiali di consumo per computer e materiale informatico	FD03100020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	424.003,75		
5005902001515	Materiali di consumo per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	21.977,36		
5005902002000	Accessori per uffici	FD05200020	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	69.303,03		
5005902002001	Accessori per uffici per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Cancelleria, stampati e supporti tecnologici	17.765,18		
5005902002500	Cancelleria, stampati e supporti tecnologici per attività commerciale	0	0	Cancelleria e materiale di consumo per ufficio	-		
5005903000100	Combustibili per impianti riscaldamento	FD05100040	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	106.423,06		

500500300500	Carburanti e lubrificanti per altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	341.067,81		
500500300501	Carburanti e lubrificanti per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	6.036,09		
500500300510	Carburanti e lubrificanti per autoveicoli	FD03600010	0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	1.193,25		
5005003001000	Combustibili, carburanti e lubrificanti per attività commerciale		0	Combustibili, carburanti e lubrificanti	3.965,00		
500500400100	Vestitario	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	280.812,57		
500500400500	Medicinali e materiale sanitario	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	30.220,45		
500500400501	Medicinali e materiale sanitario per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri materiali di consumo	4.297,62		
5005004001000	Materiale igienico	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	249.261,40		
5005004001001	Materiale igienico per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri materiali di consumo	3.643,74		
5005004001500	Altri materiali di consumo	FD05200020	0	Altri materiali di consumo	70.250,72		
5005004001501	Altri materiali di consumo per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Altri materiali di consumo	19.967,07		
5005004002000	Altri materiali di consumo per attività commerciale		0	Altri materiali di consumo	-		
5005004002010	Altri materiali di consumo o per laboratori chimico per attività commerciale		0	Altri materiali di consumo	-		
5005005000100	Residui acquistati		0	Altri materiali di consumo	-		
5005102000100	Compensi al Comitato direttivo	FD03300020	0	Compensi agli Organi dell'Agenda	38.576,49		
5005102000500	Compensi al collegio direttori	FD03300020	0	Compensi agli Organi dell'Agenda	73.438,42		
5005102001000	Compensi a commissioni		0	Compensi agli Organi dell'Agenda	-		
5005102001500	Rimborso spese agli Organi dell'Agenda		0	Compensi agli Organi dell'Agenda	-		
5005102002010	Compensi agli Organi dell'Agenda per attività commerciale		0	Compensi agli Organi dell'Agenda	-		
5005103000100	Consulenze diverse		0	Prestazioni professionali	-		
5005103000101	Servizi Professionali per Indagini e Rilevazioni	FD05200030	0	Prestazioni professionali	455.823,85		
5005103000110	Consulenze legali		0	Prestazioni professionali	-		
5005103000200	Costi connessi alle attività svolte di cui alla L.80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	FD03700010	0	Prestazioni professionali	-		
5005103000500	Spese giudiziarie e di patrocinio legale		0	Prestazioni professionali	127,95		
5005103000511	Costi per accertamento in materia di giochi DL 16/2012 per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Prestazioni professionali	-		
5005103001000	Compensi a società di revisione		0	Prestazioni professionali	-		
5005103001500	Rimborso spese prestazioni professionali		0	Prestazioni professionali	-		
5005103002010	Prestazioni professionali per attività commerciale		0	Prestazioni professionali	-		
5005103003101	Contributo unificato per spese di giustizia DL 96/2011 per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Prestazioni professionali	-		
5005103002000	Contributi su prestazioni occasionali		0	Prestazioni professionali	2.723,38		
5005104000100	Servizi professionali - informatici		0	Servizi informatici	-		
5005104000101	Servizi di fattibilità		0	Servizi informatici	-		
5005104000501	Servizi di telecomunicazione	FD03200020	2	Servizi informatici	9.071.875,84	1,5097%	136.956,04
5005104000505	Gestione infrastrutture informatiche	FD03200020	2	Servizi informatici	-	1,5097%	-
5005104001000	Servizi informatici di gestione		0	Servizi informatici	-		
5005104001001	Servizi di elaborazione dati		0	Servizi informatici	-		
5005104001005	Servizi di acquisizione dati		0	Servizi informatici	-		
5005104001010	Mantenimento hardware	FD03200030	2	Servizi informatici	5.808,14	1,5097%	84,84
5005104001015	Mantenimento e assistenza software	FD03200030	2	Servizi informatici	1.054,50	1,5097%	15,92
5005104001025	Formazione e assistenza utenti		0	Servizi informatici	-		
5005104001030	Condizione sistemi centrali		0	Servizi informatici	-		
5005104001035	Condizione sistemi periferici	FD03200030	2	Servizi informatici	65.397.378,73	1,5097%	967.303,76
5005104001500	Altri servizi informatici	FD03200030	2	Servizi informatici	199.415,01	1,5097%	3.010,57
5005104002000	Servizi informatici per attività commerciale		0	Servizi informatici	-		
5005104002010	Servizi di pulizia	FD00100030	0	Servizi vari	6.706.665,89		
5005104002050	Servizi smaltimento rifiuti	FD00100030	0	Servizi vari	378.880,01		
5005104002100	Servizi di riscaldamento	FD05010040	0	Servizi vari	60.626,31		
5005104002150	Servizi di giardinaggio	FD00100030	0	Servizi vari	243.804,57		
5005104002200	Servizi di vigilanza	FD00100030	0	Servizi vari	3.407.429,41		
5005104002400	Servizi di trasporto, traslochi e facchinaggio	FD00100030	0	Servizi vari	1.444.823,12		
5005104002401	Servizi di trasporto, traslochi e facchinaggio per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Servizi vari	87,66		
5005104002500	Servizi di disinfezione e derattizzazione	FD00100030	0	Servizi vari	296.331,21		
5005104002500	Spese e compensi a terzi per notifiche atti	FD05400040	0	Servizi vari	49.591,78		
5005104002501	Spese e compensi a terzi per notifiche atti per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Servizi vari	1.671,39		
5005104002600	Altri servizi da terzi	FD03300030	0	Servizi vari	4.817.829,36		
5005104002610	Altri servizi resi da terzi per Corsi di Formazione per Commissioni d'esame	FD03300030	0	Servizi vari	98.133,38		
5005104002620	Altri servizi resi da terzi per diverse	FD03300030	0	Servizi vari	2.633,04		
5005104002650	Costi di comunicazione istituzionale	FD03400010	0	Servizi vari	307.523,46		
5005104002650	Costi di pubblicità su Quotidiani e Periodici		0	Servizi vari	-		
5005104002700	Costi pubblicitari		0	Servizi vari	135,00		
5005104002700	Spese postali	FD03100030	0	Servizi vari	647.136,60		
5005104002701	Spese postali e bancarie per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Servizi vari	4.729,19		
5005104002800	Commissioni e spese bancarie	FD05400030	0	Servizi vari	963,38		
5005104002810	Costi connessi al sequestro di tabacchi lavorati esteri (TLE)		0	Servizi vari	-		
5005104002815	Costi connessi con la distruzione dei natanti sequestrati	FD03300051	0	Servizi vari	501.175,41		
5005104002820	Costi connessi al sequestro di altri beni	FD03300051	0	Servizi vari	75.592,99		
5005104002900	Pedaggio autostradale e trasporto urbano	FD03300030	0	Servizi vari	79.447,34		
5005104002901	Pedaggio autostradale e trasporto per Cassa Decentrata	FD05600010	0	Servizi vari	1.432,75		
5005104002950	Servizi vari per attività commerciale		0	Servizi vari	-		
5005106000000	Servizi riguardanti il personale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106000100	Spese viaggio Italia	FD04300010	1	Servizi riguardanti il personale	1.344.011,92	0,226%	3.037,84
5005106001001	Spese alloggio Italia	FD04300010	1	Servizi riguardanti il personale	400.544,29	0,399%	1.596,43
5005106001501	Spese vitto Italia	FD04300010	1	Servizi riguardanti il personale	624.337,05	0,056%	348,07
5005106002000	Spese per mensa e buoni pasto	FD04500010	1	Servizi riguardanti il personale	8.112.832,66	0,011%	860,10
5005106003000	Spese per aggiornamento professionale svolto da docenti esterni	FD04400010	1	Servizi riguardanti il personale	119.855,22	2,574%	3.085,13
5005106003010	Spese per aggiornamento Professionale svolto da docenti esterni per Sicurezza, La	FD04400030	1	Servizi riguardanti il personale	196.404,58	2,574%	5.035,55
5005106003050	Spese per aggiornamento professionale attività commerciale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106003050	Spese per Visite Mediche obbligatorie al Personale (Tutela salute e sicurezza dei la	FD05200000	1	Servizi riguardanti il personale	596.076,56	0,011%	60,01
5005106003500	Spese per Visite Fiscali al Personale	FD04500020	1	Servizi riguardanti il personale	209,16	0,011%	0,02
5005106004000	Altri servizi riguardanti il personale	FD04500020	1	Servizi riguardanti il personale	648,82	0,011%	0,07
5005106004500	Indennità di missione per formazione	FD04400020	1	Altri costi del personale	49.393,33	9,192%	4.540,23
5005106004510	Indennità di Missione Formazione per Sicurezza, Lavoro e Ambiente		0	Altri costi del personale	28.413,72		
5005106005000	Spese viaggio Italia per formazione	FD04400020	1	Servizi riguardanti il personale	95.075,39	9,192%	8.739,32
5005106005010	Spese viaggio Italia per Formazione, Sicurezza, Lavoro e Ambiente		0	Servizi riguardanti il personale	26.518,24		
5005106005500	Spese vitto Italia per formazione	FD04400020	1	Servizi riguardanti il personale	46.744,44	9,192%	4.480,58
5005106005510	Spese vitto Italia per Formazione, per Sicurezza Lavoro e Ambiente		0	Servizi riguardanti il personale	17.420,34		
5005106006000	Spese alloggio Italia per formazione	FD04400020	1	Servizi riguardanti il personale	130.438,25	9,192%	11.989,87
5005106006010	Spese Alloggio ITALIA per Formazione per Sicurezza Lavoro e Ambiente		0	Servizi riguardanti il personale	25.189,63		
5005106006500	Servizi riguardanti il personale per attività commerciale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106006510	Rimborso spese per missioni di natura commerciale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106007000	Spese Viaggio Estero	FD04300020	0	Servizi riguardanti il personale	174.730,24		
5005106007005	Spese Alloggio Estero	FD04300020	0	Servizi riguardanti il personale	111.161,39		
5005106007010	Spese Vitto Estero	FD04300020	0	Servizi riguardanti il personale	14.505,26		
5005106008002	Spese Viaggio personale interno per cooperazione e assistenza internaz	FD03300080	0	Servizi riguardanti il personale	2.988,18		
5005106008003	Spese Viaggio personale interno per Progetti Bilaterali		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008004	Spese Viaggio personale interno per Programmi Europei	FD03300080	0	Servizi riguardanti il personale	5.845,39		
5005106008072	Spese Alloggio personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internazionale		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008073	Spese Alloggio personale interno per Progetti Bilaterali		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008074	Spese Alloggio personale interno per Programmi Europei	FD03300080	0	Servizi riguardanti il personale	11.358,85		
5005106008082	Spese Vitto personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internazionale		0	Servizi riguardanti il personale	38,00		
5005106008083	Spese Vitto personale interno per Progetti Bilaterali		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008084	Spese Vitto personale interno per Programmi Europei		0	Servizi riguardanti il personale	-		
5005106008092	Indennità di Missione personale interno per Attività per cooperazione e assistenza internaz	FD03300080	0	Altri costi del personale	82.972,74		
5005106008093	Indennità di Missione Personale interno per Progetti Bilaterali		0	Altri costi del personale	-		
5005106008094	Indennità di Missione Personale interno per Programmi Europei	FD03300080	0	Altri costi del personale	21.064,00		

5005107000100	Energia elettrica e forza motrice	FD05100040	0	Utenze	7.294.795,93		
5005107000500	Approvvigionamento d'acqua	FD05100040	0	Utenze	366.430,98		
5005107001000	Approvvigionamento di gas	FD05100040	0	Utenze	1.196.948,60		
5005107001500	Telefonia fissa	FD03100040	0	Utenze	647.305,74		
5005107002000	Telefonia mobile	FD03100040	0	Utenze	54.493,78		
5005107002500	Traffico di rete	FD03200020	2	Utenze	-	1.5097%	
5005107003000	Altre utenze	FD05100040	0	Utenze	20.347,71		
5005107003500	Utenze telefoniche attività per commerciale	0	0	Utenze	-		
5005107004000	Altre utenze attività per commerciale	0	0	Utenze	-		
5005108000100	Spese manutenzione fabbricati	FD05100010	0	Manutenzioni ordinarie	61.251,00		
5005108000501	Spese di manutenzione impianti laboratori chimici	FD03150010	0	Manutenzioni ordinarie	146.701,75		
5005108001000	Spese manutenzione impianti fissi	FD05100020	0	Manutenzioni ordinarie	130,98		
5005108001020	Spese manutenzione impianti di riscaldamento e condizionamento	FD05100020	0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108001500	Spese manutenzione macchinari scanner	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	2.092.301,91		
5005108002000	Spese manutenzione attrezzature varie	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	419.082,67		
5005108002100	Spese di manutenzione strumentazione scientifica	FD03150010	0	Manutenzioni ordinarie	1.946.247,98		
5005108002500	Spese manutenzione mobili e arredi	FD05200010	0	Manutenzioni ordinarie	23.134,72		
5005108003000	Spese manutenzione macchine elettroniche ed elettromeccaniche d'ufficio	FD03100010	0	Manutenzioni ordinarie	21.482,66		
5005108004500	Spese manutenzione automazzi ed altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Manutenzioni ordinarie	121.662,27		
5005108004504	Canoni leasing auto/veicoli	FD03600010	0	Manutenzioni ordinarie	3.418,33		
5005108004510	Spese manutenzione autoveicoli	0	0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108006000	Spese manutenzione impianti antincendio e estintori	FD05200030	0	Manutenzioni ordinarie	84.206,04		
5005108006500	Spese di manutenzione altri beni	0	0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108006501	Spese di manutenzione altri beni per Cassa Decentrista	FD05600010	0	Manutenzioni ordinarie	16.894,25		
5005108007000	Manutenzioni ordinarie per attività commerciale	0	0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108007005	Manutenzioni ordinarie generiche per attività commerciale	0	0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108007010	Spese manutenzione ordinaria impianti specifici per attività commerciale	0	0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108007015	Spese di manutenzione ordinaria impianti laboratori chimici per attività commerciale	0	0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005108007020	Spese di manutenzione ordinaria strumentazione scientifica per attività commerciale	0	0	Manutenzioni ordinarie	-		
5005110000100	Premi assicurativi	0	0	Assicurazioni	-		
5005110000101	Premi assicurativi automazzi e altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Assicurazioni	17.740,23		
5005110000105	Premi assicurativi autoveicoli	0	0	Assicurazioni	219.116,66		
5005110000110	Premi assicurativi diversi dell'Agenzia	FD05200020	0	Assicurazioni	51.223,63		
5005110000115	Premi assicurativi diversi per il personale	FD04500020	1	Assicurazioni	28.799,44	0,011%	3,05
5005110000120	Premi assicurativi rischio professionale del personale per attività commerciale	0	0	Assicurazioni	-		
5005110000125	Premi assicurativi dell'Agenzia per attività commerciale	0	0	Assicurazioni	-		
5005103000300	Accantonamento fondo manutenzioni ordinarie su beni immobili in uso	0	0	Manutenzioni ordinarie	7.345.354,08		
5005201000100	Canoni di locazione immobili	FD05100010	0	Costo per godimento beni di terzi	10.290.644,98		
5005201000200	Canoni di locazione immobili FIP E Palatino/1	FD05100010	0	Costo per godimento beni di terzi	11.681.068,67		
5005201000500	Indennità extrascontrattuali per occupazione immobili	FD05100010	0	Costo per godimento beni di terzi	737.608,13		
5005201001000	Canoni di rete	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201001500	Canoni leasing beni mobili	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201001901	Canoni leasing macchinari	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201001950	Canoni leasing automazzi e altri mezzi di trasporto	FD03600020	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201001990	Canoni leasing autoveicoli	FD03600010	0	Costo per godimento beni di terzi	4.600,00		
5005201001510	Canoni leasing hardware e software	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201002000	Canoni leasing immobili	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201002500	Noleggi	FD03100010	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201002501	Noleggio impianti e macchinari	0	0	Costo per godimento beni di terzi	500,00		
5005201002505	Noleggio macchine fotografiche	FD03100010	0	Costo per godimento beni di terzi	533.811,85		
5005201002510	Noleggio mezzi di trasporto	FD03600020	0	Costo per godimento beni di terzi	183.712,19		
5005201002525	Altri noleggi	FD03100010	0	Costo per godimento beni di terzi	108.260,57		
5005201002526	Noleggio strumentazione scientifica	FD03150010	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201002530	Noleggio Autoveicoli	FD03600010	0	Costo per godimento beni di terzi	486.446,51		
5005201002535	Noleggio Autoveicoli di cui alla L. 80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201002538	Noleggio Cellulari di cui alla L. 80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201003000	Spese condonabili	FD05100010	0	Costo per godimento beni di terzi	2.597.990,53		
5005201003500	Godimento beni di terzi per attività commerciale	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201003505	Godimento beni di terzi (GENERICO) per attività commerciale	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201003510	Occupazioni contrattuali ed extra - contrattuali per attività commerciale	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201003515	Spese condonabili per attività commerciale	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005201003520	Godimento beni di terzi per attività commerciale dei laboratori chimici	0	0	Costo per godimento beni di terzi	-		
5005301000100	Spendi e assegni fissi	FD04100010	1	Spendi e assegni fissi	376.317.148,70	0,011%	39.895,96
5005301000200	Sostenute spese del personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia	0	0	Spendi e assegni fissi	920.479,33		
5005301000500	Straordinari	0	0	Spendi e assegni fissi	-		
5005301000505	Straordinari	FD04200010	1	Spendi e assegni fissi	24.706.820,06	0,011%	2.619,34
5005301000600	Straordinari di cui alla L. 80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	0	0	Spendi e assegni fissi	-		
5005301002511	Straordinari derivanti da attività di Commissioni di giochi	FD04800010	0	Spendi e assegni fissi	250.406,77		
5005301001005	Indennità di lustrazione	FD04200050	0	Spendi e assegni fissi	6.422.781,39		
5005301001015	Ributazione di Risultato Dirigenti I e II Fascia	0	0	Spendi e assegni fissi	-		
5005301001020	Altre indennità variabili	0	0	Spendi e assegni fissi	-		
5005301001500	Competenze esercizi precedenti	0	0	Spendi e assegni fissi	-		
5005301002000	Ferie maturate e non godute	0	0	Spendi e assegni fissi	-		
5005301002500	Costo per personale dipendente per attività commerciale	0	0	Spendi e assegni fissi	-		
5005301002505	Spendi e assegni fissi personale per attività commerciale	0	0	Spendi e assegni fissi	-		
5005301002510	Straordinari per il personale attività commerciale	0	0	Spendi e assegni fissi	-		
5005302000200	Indennità di Confini di Chiasso	FD04200070	0	Spendi e assegni fissi	936.982,92		
5005302000100	Contributi previdenziali	FD04100020	1	Oneri sociali	116.334.647,76	0,011%	12.333,43
5005302000110	Contributi Previdenziali su Ributazione di risultato dirigenti I e II Fascia	0	0	Oneri sociali	-		
5005302000200	Contributi previdenziali per il personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia	0	0	Oneri sociali	185.483,79		
5005302000500	Contributi assicurativi	0	0	Oneri sociali	-		
5005302001500	Contributi previdenziali su altre competenze accantonate	FD04200040	0	Oneri sociali	7.843.068,23	0,011%	831,50
5005302002000	Contributi assicurativi su altre competenze accantonate	FD04200040	0	Oneri sociali	-	0,011%	
5005302002500	Contributi al fondo di previdenza al personale del Ministero delle Finanze	FD05400050	1	Oneri sociali	650.000,00	0,011%	90,11
5005302003000	Oneri sociali personale per attività commerciale	0	0	Oneri sociali	-		
5005302003500	Indennità di missione	0	0	Altri costi del personale	-		
5005302003501	Indennità di missione Italia	FD04300010	1	Altri costi del personale	566.167,52	0,056%	317,31
5005302003505	Indennità di trasferimento	0	0	Altri costi del personale	-		
5005302003507	Indennità di trasferimento Italia	0	0	Altri costi del personale	-		
5005302003508	Indennità di trasferimento estero	0	0	Altri costi del personale	-		
5005302003510	Spese per mobilità	0	0	Altri costi del personale	-		
5005302003520	Compensi a dipendenti	0	0	Altri costi del personale	-		
5005302003521	Compensi a dipendenti per incarichi ricevuti	FD04200020	1	Altri costi del personale	141.991,67		
5005302003523	Docenze interne	FD04400010	1	Altri costi del personale	28.800,00	2,574%	741,33
5005302003524	Docenze e attività per Sicurezza per Lavoro e Ambiente	FD04400030	0	Altri costi del personale	24.211,60		
5005302003525	Indennità varie al personale dipendente	0	0	Altri costi del personale	-		
5005302003526	Altre indennità	0	0	Altri costi del personale	-		
5005302003528	Indennità premio di produttività	0	0	Altri costi del personale	-		
5005302003529	Indennità di missione derivanti da attività di Commissioni di giochi	FD04800020	0	Altri costi del personale	86.974,11		
5005302003530	Indennità varie derivanti da attività di Commissioni di giochi	FD04800030	0	Altri costi del personale	251.884,00		
5005302003535	Spese per lire re accantonate al personale dipendente	0	0	Altri costi del personale	3.434,50		
5005302003540	Equo indennizzo	FD04200020	0	Altri costi del personale	-		
5005302003550	Altri compensi al personale dipendente	FD04200020	0	Altri costi del personale	1.263,63		
5005302003552	Altri compensi al personale dipendente di cui alla L. 80/2005 (Attività di contrasto alle frodi)	FD03700010	0	Altri costi del personale	-		
5005302004000	Altri costi del personale per attività commerciale	0	0	Altri costi del personale	-		
5005302004010	Spese per missioni di natura commerciale	FD04300010	0	Altri costi del personale	-		
5005302007015	Indennità di Missione Estere	FD04300020	0	Altri costi del personale	96.171,31		
5005306003010	Docenze esterne svolte dal Personale dell'Agenzia presso Terzi	0	0	Altri costi del personale	2.188,40		
5005306003030	Altri costi per Attività Formative esterne svolte dal Personale dell'Agenzia presso terzi	0	0	Altri costi del personale	-		
5005306003040	Docenze esterne svolte dal personale dell'Agenzia presso terzi per Sicurezza, Lavoro e Ambiente	0	0	Altri costi del personale	-		
8038601000030	RES Anticipate	0	0	Imposte differite e anticipate	-		
8038601000040	Res differite	0	0	Imposte correnti	-		
8038602000100	RAP corrente su prestazioni di lavoro autonomo occasionale e c.c.o.c.a.	0	0	Imposte correnti	4.848,80		
8038602001000	RAP corrente su Ributazione personale dipendente	FD04800010	0	Imposte correnti	32.976.462,52	0,011%	3.496,06
8038602001010	RAP corrente su Ributazione di Risultato Dirigenti I e II Fascia	0	0	Imposte correnti	-		
8038602002000	RAP corrente per personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia	0	0	Imposte correnti	52.566,67		
8038603000100	RAP Differita su prestazioni di lavoro autonomo occasionale e c.c.o.c.a.	0	0	Imposte differite e anticipate	6.057,91		
8038603001000	RAP Differita su retribuzioni personale dipendente	FD04800010	1	Imposte differite e anticipate	6.337.721,63	0,011%	671,91
8038603001010	RAP Differita su retribuzioni di risultato dirigenti I e II Fascia	0	0	Imposte differite e anticipate	-		
8038603002000	RAP Differita su retribuzioni personale di altre amministrazioni in servizio presso l'Agenzia	FD04200080	1	Imposte differite e anticipate	7.170,71		
8008504000100	RAP esercizi precedenti	0	0	Imposte esercizi precedenti	-		
<b>TOTALI</b>							<b>1.232.168,15</b>

Al fine di realizzare l'azione positiva n. 12 *Diffondere informazioni su tematiche legate al benessere o alla conciliazione vita-lavoro*, sono stati predisposti e diffusi opuscoli informativi su tematiche relative al benessere organizzativo o alla conciliazione di vita lavorativa/familiare o per assicurare la parità di genere al fine di informare il personale al riguardo. In particolare, sono stati pubblicati sul sito *intranet* i seguenti opuscoli: *Opuscolo informativo sui consiglieri di*

*fiducia ADM; Opuscolo informativo sulla legge 5 febbraio 1992, n. 104; Opuscolo informativo disability e diversity manager ADM; Genitori al lavoro – Guida ai congedi e ai permessi.*

### **2.2.4.3. PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI POSITIVE 2025-2027**

La presente pianificazione delle Azioni positive mira a perseguire, per il triennio 2025-2027, gli obiettivi generali di promozione della cultura di genere, di benessere organizzativo e di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica.

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

Al fine di sensibilizzare il personale e promuovere una cultura della parità e dell'inclusione, saranno organizzati anche nel 2025 corsi di formazione sulle pari opportunità e sul benessere organizzativo indirizzati a tutto il personale.

#### **Azione 2: Potenziare le iniziative formative rivolte al personale dirigenziale in tema di violenza di genere, discriminazione e inclusività**

Al fine di garantire il benessere del personale, saranno programmate per il prossimo anno iniziative formative rivolte a tutto il personale dirigenziale in tema di violenza di genere, discriminazione e inclusività.

#### **Azione 3: Realizzare iniziative formative di alta specializzazione indirizzate alle/ai *diversity manager*, alle/ai componenti dei nuclei di supporto e alle/ai *tutor* ADM**

Al fine di potenziare il ruolo del personale nominato *diversity manager*, dei nuclei di supporto e dei *tutor* del personale ADM con disabilità, saranno programmate iniziative formative di alta specializzazione a loro dedicate.

#### **Azione 4: Adozione di misure per facilitare il rientro al lavoro del personale assente per lunghi periodi**

Al fine di facilitare il rientro al lavoro del personale che si è assentato dal servizio per lunghi periodi (es. per maternità, malattia o aspettativa) e nell'eventualità in cui il personale sia dichiarato inidoneo allo svolgimento della propria mansione, venendo destinato ad altra funzione, si prevederà la possibilità di partecipazione a specifici corsi base che annualmente saranno pianificati e realizzati. Si prevederà, altresì, l'integrazione di tali percorsi di aggiornamento con dedicate sessioni di affiancamento operativo (*training on the job*) da definire con il supporto di personale esperto negli ambiti istituzionali di nuova collocazione, per un immediato inserimento nel nuovo Ufficio ovvero per acquisire una maggiore abilità nell'espletamento delle nuove funzioni.

#### **Azione 5: Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie**

Si proseguirà, anche nel triennio 2025-2027, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, la diffusione dei valori ispirati al rispetto e alla parità tra le persone, realizzando campagne di sensibilizzazione e mantenendo nella *Home* della pagina *intranet* dell'Agenzia il numero di pubblica utilità 1522.

#### **Azione 6: Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale**

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

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

Al fine di valutare gli effetti derivanti dalle azioni poste in essere dall'Agenzia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo, sarà somministrato al personale, anche nel 2025, un questionario sulla percezione del benessere organizzativo finalizzato a rilevarne le opinioni rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro.

### Azione 8: Promuovere iniziative di prevenzione

L'Agenzia si farà promotrice di iniziative informative e programmi volti alla tutela della salute dei lavoratori e delle lavoratrici ADM e all'adozione di corretti stili di vita.

### Azione 9: Diffondere la cultura della salute alimentare

Sarà prevista la possibilità di richiedere specifici pasti per comprovate ragioni di salute e ad ampliare la selezione di cibi offerti, anche mediante distributori automatici, secondo diverse esigenze dietetiche e nutrizionali.

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

N.	Azione	Soggetti coinvolti	Misurazione	Durata dell'azione
1	Proseguire con le iniziative formative diffuse in materia di pari opportunità	Direzione del Personale - Ufficio Formazione e valutazione del personale; Direzioni Territoriali	N. di ore di formazione sui temi oggetto dell'azione / totale ore formazione erogate nell'anno; N. di ore di formazione pro capite nelle materie oggetto dell'azione	2025, 2026, 2027
2	Potenziare le iniziative formative rivolte al personale dirigenziale in tema di violenza di genere, discriminazione e inclusività	Direzione del Personale - Ufficio Formazione e valutazione del personale; Direzioni Territoriali	N. di ore di formazione sui temi oggetto dell'azione / totale ore formazione erogate nell'anno; N. di ore di formazione pro capite nelle materie oggetto dell'azione	2025
3	Realizzare iniziative formative di alta specializzazione indirizzate alle/ai diversity manager, alle/ai componenti dei nuclei di supporto e alle/ai tutor ADM	Direzione del Personale - Ufficio Formazione e valutazione del personale; Direzioni Territoriali	N. di ore di formazione sui temi oggetto dell'azione / totale ore formazione erogate nell'anno; N. di ore di formazione pro capite nelle materie oggetto dell'azione	2025
4	Adozione di misure per facilitare il rientro al lavoro del personale che si è assentato dal servizio per lunghi periodi anche nel caso in cui sia destinato ad altra funzione	Direzione del Personale - Ufficio Formazione e valutazione del personale; Direzioni Territoriali	N. di percorsi formativi di aggiornamento e riqualificazione realizzati	2025, 2026, 2027
5	Realizzare campagne di sensibilizzazione contro la violenza e le molestie	Ufficio del Direttore Operativo per il Coordinamento delle Strutture di Vertice; Direzione del Personale - Ufficio Relazioni sindacali e affari generali; CUG	N. di campagne/eventi di sensibilizzazione realizzate	2025, 2026
6	Proseguire con la stipula di convenzioni a favore del personale	Direzione del Personale - Ufficio Stipendi e previdenza, Direzioni territoriali	N. di convenzioni attivate	2025, 2026, 2027
7	Effettuare indagini sulla percezione del benessere organizzativo del personale	Direzione del Personale; Direzione Organizzazione e digital transformation; CUG	Somministrazione del questionario SI/NO	2025, 2026, 2027
8	Promuovere iniziative di prevenzione	Direzione Amministrazione e finanza - Ufficio Sicurezza sul lavoro	N. campagne realizzate; N. eventi di informazione realizzati	2025
9	Diffondere la cultura della salute alimentare	Direzione Amministrazione e finanza - Ufficio Sicurezza sul lavoro	Valutazione sulla possibilità di incrementare all'interno dei distributori alimentari pietanze salutari.	2025

## 2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

### 2.3.1. PREMESSA

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

Come noto, la corruzione danneggia il tessuto economico e produttivo (oltre che la credibilità delle istituzioni). Per converso, un imparziale, trasparente ed efficace funzionamento dell’Amministrazione pubblica è cruciale per garantire che le misure adottate per sostenere la completa ripresa delle attività economiche non siano rallentate nella loro attuazione.

L’importanza di un’attenta gestione del rischio corruttivo da parte dell’Agenzia è stata sottolineata dalla stessa Autorità nazionale anticorruzione (di seguito anche ANAC), che ha rilevato che le Agenzie fiscali “*si prestano ad essere particolarmente esposte a pressioni indebite e a fenomeni corruttivi o di maladministration per diversi motivi legati alla tipologia e eterogeneità di funzioni di estrema importanza che l’ordinamento attribuisce loro, alla diffusa articolazione delle strutture sul territorio, alla gran quantità di interessi sia pubblici che privati incisi dalle decisioni che le Agenzie assumono, all’estesa platea di portatori di interesse cui esse si rivolgono e alla, conseguente, gestione di una quantità assai elevata di dati e informazioni*”<sup>(2)</sup>.

Lo sforzo profuso dall’Agenzia consiste, pertanto, nel pianificare azioni volte (in conformità alle indicazioni contenute nel PNRR e nell’Atto di indirizzo del Sig. Ministro dell’Economia e delle Finanze per la definizione delle priorità politiche per l’anno 2025) al conseguimento dell’obiettivo di reingegnerizzare e digitalizzare i processi, in un’ottica “*custom oriented*” di semplificazione e razionalizzazione, attraverso l’adozione di soluzioni di carattere informatico e organizzativo funzionali al miglioramento della qualità e della trasparenza dei servizi resi ai cittadini e alle imprese e, al contempo, delle misure di contenimento del rischio corruttivo.

La pianificazione su base triennale di misure di prevenzione adeguate alle peculiari caratteristiche dell’organizzazione e la valutazione, con cadenza almeno annuale, della loro sostenibilità ed efficacia nell’ottica del perseguimento di un graduale e progressivo miglioramento del sistema di prevenzione del rischio corruttivo, costituiscono, inoltre, i necessari presupposti per l’attuazione delle attività strategiche descritte nel citato Atto di indirizzo firmato dal Sig. Ministro delle Economia e delle finanze in data 14 novembre 2024<sup>(3)</sup>.

La stretta correlazione tra gli obiettivi di *performance* e gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza (che discende dagli stessi principi costituzionali di buon andamento e imparzialità previsti dall’art. 97 della Costituzione) è stata esplicitata anche nel vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dell’Agenzia<sup>(4)</sup>, in cui è stato evidenziato come la valutazione della *performance* non possa prescindere dal rispetto del Codice di comportamento e del Piano triennale per la

---

<sup>(2)</sup> Piano nazionale anticorruzione (di seguito anche PNA) aggiornato al 2018, pag. 37.

<sup>(3)</sup> Tra le attività strategiche, funzionali alla realizzazione della priorità E (*Capitale umano, sostenibilità e transizione digitale ed ecologica - Sostenere il processo di trasformazione digitale, di innovazione, di sviluppo del capitale umano e di promozione dell’integrità dell’amministrazione e della transizione ecologica*), figurano:

- Miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia dell’azione amministrativa, anche al fine di ottimizzare i servizi per la gestione delle politiche del personale, attraverso la reingegnerizzazione dei processi e il conseguente rafforzamento della digitalizzazione dei servizi amministrativi, ivi compreso *l’e-procurement*;
- Promozione dell’integrità mediante l’aggiornamento e il rafforzamento delle misure nell’ambito della prevenzione della corruzione e dell’attuazione della trasparenza;
- Promuovere l’utilizzo dei canali digitali offerti dall’Amministrazione anche al fine di migliorare le strategie di controllo, basate progressivamente su tecniche innovative e soluzioni di intelligenza artificiale, in grado di ridefinire il perimetro dei controlli in modo tempestivo e selettivo e ridurre i costi di compliance per i cittadini e le imprese;
- Promozione dei valori etici di integrità, correttezza e affidabilità nello svolgimento delle attività di servizio, utilizzando forme di comunicazione e di diffusione innovative, improntate alla trasparenza e al rispetto delle Istituzioni;
- Snellimento e digitalizzazione delle procedure amministrative, anche attraverso l’utilizzo di nuove piattaforme digitali, nella prospettiva di semplificare, rendere smart i processi di lavoro e ridisegnare la struttura organizzativa.

<sup>(4)</sup> [Determinazione direttoriale prot. n. 30794/ RU del 25/01/2022.](#)

prevenzione della corruzione e la trasparenza<sup>(6)</sup> e che, pertanto, l'eventuale accertamento di violazioni degli obblighi ivi previsti *“imatterà sulle valutazioni dei comportamenti ai fini della determinazione della performance individuale”*.

### 2.3.2. RUOLI E RESPONSABILITÀ

Nell'attuale assetto organizzativo, il Direttore della Direzione *Internal audit* è nominato Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (di seguito anche RPCT) per l'Agenzia delle dogane e dei monopoli<sup>(6)</sup>.

In caso di temporanea assenza del RPCT trovano applicazione le disposizioni dell'art. 13.4 del vigente Regolamento di amministrazione dell'Agenzia<sup>(7)</sup>.

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

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

Ulteriori compiti del RPCT sono, tra gli altri:

- la verifica, d'intesa col dirigente competente, dell'effettiva rotazione degli incarichi negli Uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- l'individuazione del personale da inserire nei programmi di formazione;
- la vigilanza sul rispetto della normativa in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi;
- la verifica e l'analisi delle segnalazioni dei *whistleblower*;
- il monitoraggio sulla effettiva pubblicazione dei dati previsti dalla normativa vigente;
- la gestione delle richieste di riesame in caso di mancato accoglimento totale o parziale delle istanze di accesso civico generalizzato ex art. 5, comma 2, Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 recante *“Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”* (o in caso di mancato riscontro alle stesse).

Nell'ambito delle proprie attività il RPCT può avere accesso, in modalità consultazione, a tutte le banche dati in dotazione ad ADM e può svolgere, in modo complementare agli organi di controllo interni o esterni all'amministrazione, controlli sulla corretta attuazione delle misure di prevenzione presso tutte le Strutture dell'Agenzia, secondo un modello organizzativo peculiare delle Agenzie fiscali che, come ha riconosciuto l'ANAC, risulta *“fondato sulla ottimizzazione e non sulla sovrapposizione dei diversi sistemi di controllo, anche al fine di contenere fenomeni di “maladministration”*<sup>(8)</sup>.

<sup>(5)</sup> Ora confluito nel presente PIAO.

<sup>(6)</sup> Art. 3, Regolamento di amministrazione.

<sup>(7)</sup> Si riportano di seguito le disposizioni dell'articolo citato: *“In caso di assenza fino a un mese, il dirigente di prima fascia è di regola sostituito dal dirigente di seconda fascia preventivamente designato ovvero da altro dirigente di prima fascia individuato dal Direttore dell'Agenzia. In caso di assenza del dirigente di prima fascia protratta per oltre un mese, il relativo incarico dirigenziale è provvisoriamente attribuito ad altro dirigente di prima fascia individuato dal Direttore dell'Agenzia”*.

<sup>(8)</sup> Delibera ANAC n. 1074 del 21 novembre 2018 recante *“Approvazione definitiva dell'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione”*, pagg. 48-49. Ritenendo utile prevedere, sin dalla fase della programmazione, un raccordo del sistema dei controlli interni con i controlli per la prevenzione della corruzione, l'ANAC ha valutato positivamente, nell'ottica di promuovere l'interazione e il coordinamento delle Strutture a ciò preposte, la scelta operata dall'Agenzia di attribuire l'incarico di RPCT al responsabile della funzione di *internal audit*.

Nel caso in cui siano rilevati o segnalati casi di presunta corruzione, i poteri di verifica, controllo e istruttori del RPCT sono funzionali, principalmente, alla valutazione dell'adeguatezza delle misure di prevenzione adottate rispetto agli eventuali nuovi rischi evidenziati dall'insorgenza dei fenomeni<sup>(9)</sup>.

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

Al fine di rafforzare l'autonomia della funzione del Direttore *Internal audit*/RPCT e garantirne un maggior grado di indipendenza e obiettività, è stato introdotto anche un possibile eventuale raccordo diretto con il sistema dei controlli esterni, riconoscendo espressamente al Direttore della Direzione *Internal audit* la facoltà di interessare direttamente il competente Ufficio del Dipartimento delle finanze o altri Organi cui sono assegnati compiti di vigilanza sull'operato dell'Agenzia qualora dalle attività svolte emergano particolari criticità<sup>(10)</sup>.

Collaborano e supportano il RPCT tutti i Dirigenti di Uffici dirigenziali generali <sup>(11)</sup> ai quali, per espressa previsione di legge <sup>(12)</sup>, sono attribuite specifiche competenze in materia di prevenzione della corruzione. I predetti dirigenti, infatti, a norma dell'art. 16 comma 1, le lettere *l bis, ter e quater* del D.lgs. n. 165/2001 *“concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti; forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo; provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”*.

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

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

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

Tutti i dipendenti, infine, sono tenuti a prestare la loro collaborazione al RPCT<sup>(13)</sup>, a rispettare le misure di prevenzione previste dal presente documento (la cui violazione, ai sensi dell'art. 1, comma 14, Legge 6 novembre

---

<sup>(9)</sup> Delibera ANAC n. 840 del 2 ottobre 2018 (allegato 1 all'Aggiornamento PNA 2018). Sui poteri istruttori del RPCT in caso di segnalazioni di fatti di natura corruttiva, e sui relativi limiti, l'Autorità ha valutato positivamente la possibilità che il RPCT possa acquisire direttamente atti e documenti o svolgere audizioni di dipendenti, al fine di avere una più chiara ricostruzione dei fatti oggetto della segnalazione. Nel precisare che tali poteri devono essere previsti e coordinati con quelli di altri organi di controllo interno al fine di ottimizzare, senza sovrapposizioni o duplicazioni, l'intero sistema dei controlli previsti nelle Amministrazioni, ha però *“escluso che al RPCT spetti accertare responsabilità e svolgere direttamente controlli di legittimità e di regolarità amministrativa e contabile”*.

<sup>(10)</sup> Art. 3, lettera i), Regolamento di amministrazione.

<sup>(11)</sup> Direttori centrali e territoriali.

<sup>(12)</sup> Art. 16, comma 1, lettere *l bis, ter e quater* del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante *“Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni”*.

<sup>(13)</sup> art. 8 Decreto presidente della repubblica 16 aprile 2013, n. 62 recante *“Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”*.

2012, n. 190 costituisce illecito disciplinare)<sup>(44)</sup> nonché le disposizioni contenute nel Codice di comportamento del personale dell’Agenzia e nel DPR 16 gennaio 2002, n. 18<sup>(45)</sup>.

### 2.3.3. PROCESSO E MODALITÀ DI PREDISPOSIZIONE DELLA SEZIONE

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

A distanza di pochi mesi dal precedente aggiornamento del PIAO <sup>(46)</sup>, il contesto esterno continua a presentare elementi di particolare complessità. Infatti, malgrado il miglioramento della situazione economica, occupazionale e di finanza pubblica, si registra un rallentamento della crescita economica europea dopo il rimbalzo post-pandemia e una pressione sui bilanci pubblici sempre più stringente, in considerazione degli elevati livelli di debito pubblico. A ciò si aggiungono, sul piano macroeconomico, diverse tensioni nei mercati dei prodotti energetici e di altre *commodities* (legate, ad esempio, alla competizione tra Stati Uniti e Cina) e il preoccupante allargamento dei conflitti internazionali con le inevitabili ricadute sull’economia e sui traffici commerciali.

Nell’ambito di tale contesto, sono ritenute prioritarie le attività finalizzate a incrementare la competitività internazionale del Paese attraverso il rafforzamento del sistema finanziario e della sua stabilità, la crescita degli investimenti pubblici e l’utilizzo efficace delle risorse.

In tale ottica permane la necessità di garantire un presidio efficace dell’area di rischio inerente alle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture e di quella relativa alle verifiche e ai controlli.

Per quanto concerne il contesto interno, non si rilevano significative variazioni rispetto a quello esaminato in occasione dell’elaborazione del precedente PIAO. Occorre comunque considerare che si tratta di un contesto in evoluzione per effetto della progressiva attuazione del progetto di revisione dell’assetto organizzativo dell’Agenzia, nell’ambito del complessivo programma di “*messa in qualità*” dei processi e dei servizi, tra i cui obiettivi figurano quello di mappare e reingegnerizzare i processi in un’ottica di semplificazione e razionalizzazione, l’introduzione di soluzioni di carattere informatico e organizzativo al fine di accrescere ulteriormente gli *standard* operativi, l’integrazione e la cooperazione applicativa tra i sistemi interni ed esterni all’Agenzia.

L’evoluzione degli assetti organizzativi ha comportato e comporterà la necessità di procedere alla revisione e all’aggiornamento della mappatura dei processi relativi alle Strutture interessate, attraverso il coinvolgimento dei responsabili di dette Strutture, coordinati dall’Ufficio di supporto al RPCT<sup>(47)</sup>.

Per la redazione del presente documento, il cui obiettivo è quello di migliorare l’analisi del rischio e affinare le misure di prevenzione, si è tenuto in debito conto delle risultanze del monitoraggio condotto dal RPCT sull’effettiva attuazione delle misure previste nel PIAO 2024-2026, degli aggiornamenti normativi e di alcuni

---

<sup>(44)</sup> Si rammenta, inoltre, che, ai sensi dell’art. 8 DPR n. 62/2013, tutti i dipendenti, fermo restando l’obbligo di denuncia all’Autorità giudiziaria, sono tenuti a segnalare al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito nell’Amministrazione di cui siano venuti a conoscenza (la norma che va coniugata con le disposizioni contenute nel Decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24 recante “*Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali*” che individuano nel RPCT l’Organo cui indirizzare le segnalazioni di illeciti che si siano realizzati nell’Ente).

<sup>(45)</sup> Il DPR citato reca “[Disposizioni per garantire l’autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali](#)”.

<sup>(46)</sup> cfr. Determinazione Direttoriale *prot.* n. 505128/RU del 1° agosto 2024

<sup>(47)</sup> Ufficio trasparenza, accesso e anticorruzione.

approfondimenti su eventi recentemente verificatisi, finalizzati a identificare le eventuali lacune o criticità nell'attuale sistema di prevenzione del rischio e ad elaborare le conseguenti misure di contenimento.

## 2.3.4. L'ANALISI DEL CONTESTO

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

### 2.3.4.1. IL CONTESTO ESTERNO

Come verrà meglio illustrato nel successivo paragrafo 3 rubricato "*Organizzazione e capitale umano*", l'Agenzia opera, attraverso una struttura articolata, sull'intero territorio nazionale, intrattenendo relazioni istituzionali anche al di fuori da tale ambito e svolgendo attività molto diverse tra loro sia per tipologia che in relazione ai soggetti pubblici e privati coinvolti.

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

Ciò evidenzia l'importanza di adottare misure che garantiscano la massima trasparenza e imparzialità nei processi decisionali con i vari *stakeholders*<sup>(18)</sup>, che evitino il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa (conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione) e che, in ogni caso, assicurino il coinvolgimento di più soggetti nel procedimento.

Presidio altrettanto importante rispetto alle potenziali insidie dell'ambiente esterno è costituito dai Codici di comportamento<sup>(19)</sup>, la cui rigorosa osservanza, associata a una costante opera di formazione e sensibilizzazione, consente di rafforzare la cultura della legalità e di scongiurare, o quantomeno mitigare, i rischi da cattiva amministrazione. A tal proposito, in seguito al recente intervento di aggiornamento del Codice di Comportamento dei dipendenti dell'Agenzia, sono state programmate apposite iniziative formative (tra le quali la progettazione di un corso *e-learning*), destinate a tutti i dipendenti e collaboratori. Tali iniziative, indispensabili per sensibilizzare anche il personale di recente assunzione, risultano perfettamente coerenti con l'attività strategica indicata dal Sig. Ministro, finalizzata alla "*promozione dei valori etici di integrità, correttezza e affidabilità nello svolgimento delle attività di servizio, utilizzando forme di comunicazione e di diffusione innovative, improntate alla trasparenza e al rispetto delle Istituzioni*".<sup>(20)</sup>

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

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

<sup>(18)</sup> Quali, ad esempio, la pubblicazione "*Agenda pubblica degli incontri con i portatori d'interesse*" (c.d. "*Agenda trasparente*") cfr. <https://www.adm.gov.it/portale/agenda>

<sup>(19)</sup> DPR n. 62/2013; Determinazione direttoriale n. 4755/2014 (Codice di comportamento dei dipendenti ADM); Decreto del Presidente della Repubblica 16 gennaio 2002, n. 18 recante "*Disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali*".

<sup>(20)</sup> Cfr. nota n. 3 pag. 48.

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

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

Nell'analizzare l'attuale contesto esterno e le possibili ricadute dello stesso sul rischio corruttivo, sono stati tenuti in considerazione i provvedimenti adottati dal legislatore per sostenere la ripresa delle attività economiche che hanno comportato l'introduzione di misure, anche di carattere straordinario, finalizzate allo snellimento e alla semplificazione delle procedure, che sono state in gran parte sostanzialmente recepite e confermate anche con l'entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti pubblici di cui al D.lgs. n. 36/2022.

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

#### 2.3.4.2. IL CONTESTO INTERNO

Nel rimandare al paragrafo “*Organizzazione e capitale umano*” la descrizione della struttura organizzativa, per il contesto interno valgono le medesime considerazioni illustrate a proposito delle variabili che incidono sul contesto esterno. Anche le caratteristiche del contesto interno, infatti, possono presentare significative differenze da Ufficio a Ufficio. Al riguardo, basti solo pensare alla diversa consistenza di personale tra un Ufficio quale quello delle dogane di Roma 2 (n. 177 unità) e quello di Roccella Jonica (n. 10 unità).

La stessa ANAC, d'altro canto, ha riconosciuto che “*la molteplicità della tipologia di materie di competenza dell'Agenzia (dogane, accise, tabacchi e giochi) rende molto variegato sia il contesto esterno degli stakeholders sia il contesto interno dei vari Uffici preposti*”<sup>(21)</sup>.

Occorre, infatti, considerare che le attività svolte dagli Uffici dell'Agenzia possono diversificarsi notevolmente per tipologia, numero e complessità vuoi in funzione delle materie trattate, vuoi in funzione della collocazione e finanche della logistica<sup>(22)</sup> di ciascun Ufficio.

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

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

Considerato, quindi, che gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione operativa della singola struttura possono influenzarne in modo significativo la sua sensibilità al rischio corruzione, si è ravvisata l'opportunità di

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

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

coinvolgere i responsabili delle varie unità organizzative nell'analisi del proprio contesto interno di riferimento, attraverso la mappatura dei processi svolti presso le singole unità organizzative secondo le modalità che saranno successivamente illustrate.

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

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

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

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

### **2.3.5. LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO**

#### **2.3.5.1. LA NOZIONE DI RISCHIO**

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

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

#### **2.3.5.2. IDENTIFICAZIONE, ANALISI E PONDERAZIONE DEL RISCHIO**

Come anticipato in sede di analisi del contesto, la scelta operata dall'Agenzia per la gestione del rischio corruttivo è stata quella di coinvolgere attivamente i responsabili delle varie unità organizzative, sin dalle fasi di identificazione e analisi del rischio, che sono state condotte in occasione della mappatura dei processi svolti presso ciascuna struttura <sup>(23)</sup>.

Nella consapevolezza che un comportamento a rischio corruzione non individuato in fase di mappatura non potrà essere valutato nella successiva fase di trattamento del rischio, per la descrizione dei comportamenti a rischio corruzione si è fatto riferimento all'ampia accezione di corruzione adottata nel PNA, considerando tutte

---

<sup>(23)</sup> L'ANAC (cfr. Aggiornamento 2018 PNA, pag. 38) ha riconosciuto che "i PTCPT elaborati da ciascuna Agenzia ed esaminati dall'Autorità costituiscono il portato di una lunga esperienza maturata nelle strategie di contrasto di fenomeni corruttivi ed evidenziano lo sforzo già compiuto dalle Agenzie nella mappatura dettagliata di diversi processi interni. Ciò ha consentito sia un'accurata formulazione dei possibili rischi ad essi attinenti, sia l'adozione di misure di prevenzione".

le condotte aventi ad oggetto irregolarità intenzionalmente poste in essere da un dipendente nell'esercizio delle sue funzioni, per la realizzazione di un interesse privato. Non sono stati, invece, considerati i rischi determinati esclusivamente da condotte poste in essere da soggetti esterni all'amministrazione e quelli dovuti a errori o negligenze.

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

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

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

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

- l'eventuale conoscenza di procedimenti penali avviati nei confronti del personale per uno dei reati previsti nel capo I del titolo II c.p. e gli eventuali conseguenti provvedimenti, anche ai sensi dell'art. 55-ter d.lgs. n. 165/2001, nonché degli artt. 64 e 65 del CCNL Comparto funzioni centrali 2016-2018;
- gli eventuali procedimenti disciplinari avviati ai sensi dell'art. 55-bis del D.lgs. n. 165/2001 aventi ad oggetto fattispecie sensibili ai fini dell'applicazione della Legge 6 novembre 2012, n. 190 recante "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*".
- le eventuali segnalazioni di condotte illecite e le iniziative intraprese a seguito delle stesse, anche se le segnalazioni siano pervenute da anonimi o comunque da persone non individuabili o non riconoscibili, purché siano adeguatamente circostanziate e rese con dovizia di particolari; siano tali - cioè - da far emergere fatti e situazioni riconducibili a contesti determinati (es. indicazione di nominativi o qualifiche particolari, menzione di Uffici specifici, procedimenti o eventi particolari).

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

- la mancanza di misure di trattamento del rischio e/o controlli;
- la mancanza di trasparenza;
- l'eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;

- l'esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- la scarsa responsabilizzazione interna;
- l'inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- l'inadeguata diffusione della cultura della legalità.

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

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

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

### 2.3.6. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La digitalizzazione, infatti, garantisce maggiore uniformità delle procedure e riduce gli eccessi di discrezionalità da parte dei funzionari, nonché i possibili rischi correlati al contatto diretto tra i funzionari e gli operatori economici; offre, inoltre, la possibilità di affiancare alle tradizionali modalità di trattamento del rischio fondate sull'analisi dei processi, quelle basate sulla valutazione del “*modus operandi*” del personale, che, in modo trasversale nelle diverse aree di attività, può essere sintomatico di un evento corruttivo<sup>(24)</sup>. Ciò in quanto l'informatizzazione, oltre a tenere traccia delle attività compiute in ogni fase del processo e di chi le ha poste in essere, consente di evidenziare, attraverso appropriate analisi successive o l'attivazione di appositi *alert*, eventuali risultati anomali nei controlli (rispetto a quelli analoghi registrati presso altri uffici) potenzialmente sintomatici di possibili disfunzioni o di eventi corruttivi.

A tal fine, è stato costituito un apposito gruppo di lavoro<sup>25</sup> che ha recentemente avanzato alcune proposte finalizzate alla progettazione di un sistema automatizzato di “*early warning*”.

In tale ottica devono inquadrarsi anche le attività progettuali finalizzate all'evoluzione della telematizzazione dei processi previste nel Piano pluriennale degli investimenti di ADM per gli anni 2025-2027 descritte in precedenza e gli interventi finalizzati a dare completa attuazione alle disposizioni del Codice dell'Amministrazione digitale in base alle quali le comunicazioni tra imprese e Pubblica amministrazione devono avvenire esclusivamente tramite utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione. L'attuazione di tali progettualità, infatti, oltre a migliorare l'operatività degli Uffici e a velocizzare/semplificare le procedure, produrrà benefici anche sul fronte dell'efficacia delle misure di prevenzione del rischio corruttivo, riducendo, ad esempio, il rischio di indebite intermediazioni nell'*iter* procedimentale<sup>26</sup>.

Con riferimento ai controlli svolti nei settori dei giochi e dei tabacchi lavorati, l'Agenzia si avvale del “*Sistema Integrato dei Controlli*” (SIC), un'applicazione informatica realizzata allo scopo di automatizzare i processi di controllo, mediante la gestione di un flusso procedurale nel quale ogni fase è predefinita e nella quale sono registrate tutte le informazioni d'interesse per consentire il monitoraggio dei dati afferenti alle attività di verifica e di controllo poste in essere nel settore dei tabacchi lavorati e del gioco pubblico. Il SIC consente, infatti, agli Uffici di guidare l'attività e registrare gli esiti delle verifiche operate dal personale addetto ai controlli presso gli esercizi delle reti di vendita del gioco e del tabacco; la Direzione Antifrode e le Direzioni Territoriali possono effettuare interrogazioni volte a monitorare l'andamento delle attività.

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

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

\*\*\*\*\*

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

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione e per la loro stabilità nel tempo. Le misure specifiche, che si affiancano e aggiungono sia alle misure generali, sia alla trasparenza, agiscono in maniera

<sup>(24)</sup> Aggiornamento 2018 PNA, pag. 49.

<sup>(25)</sup> Al Gruppo di lavoro, istituito con Ordine di Servizio [Ods-2023] GSTO – DIAU – DANT, prot. n. 641653/RU del 20 ottobre 2023 partecipano dirigenti e funzionari delle Direzioni Internal Audit, Antifrode e Dogane.

<sup>(26)</sup> Cfr. Allegato 1, pag. 5

puntuale su alcuni determinati rischi e si caratterizzano per l'incidenza su specifici settori di attività dell'Agenzia (autorizzazioni e concessioni, procedimenti di controllo etc.).

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

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

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

### 2.3.7. LE MISURE GENERALI

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

#### 2.3.7.1. IL CODICE DI COMPORTAMENTO

In virtù di quanto previsto dall'art. 54, comma 5, del D.lgs. n. 165/2001, le singole Amministrazioni sono tenute a dotarsi di propri Codici di comportamento, definiti con "procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio dell'OIV".

Detti codici hanno la specifica funzione di integrare e definire in dettaglio le norme di comportamento previste nel Codice nazionale<sup>(27)</sup>, al fine di calarle nel concreto contesto organizzativo e operativo delle singole amministrazioni.

Come sottolineato dall'ANAC, l'adozione di un proprio Codice di comportamento da parte della singola Amministrazione costituisce una delle azioni e delle principali misure di attuazione della strategia di prevenzione della corruzione a livello decentrato, perseguita attraverso la previsione di doveri soggettivi di comportamento dei dipendenti da parte dell'amministrazione che lo adotta.

Al riguardo l'Agenzia, che sin dal 2014 aveva adottato un proprio Codice di comportamento ad integrazione e specificazione del Codice di comportamento di cui al DPR 62/2013 (allegato n. 2 al PTPCT 2014-2016), ha provveduto ad aggiornarlo in conformità alle indicazioni contenute nella delibera ANAC n. 177 del 19.2.2020<sup>(28)</sup>, tenendo conto sia delle modifiche al DPR n. 62/2013 (per effetto dell'entrata in vigore delle disposizioni contenute nel DPR n. 81/2023), sia delle esigenze emerse e delle riflessioni maturate sulla base dell'esperienza degli ultimi anni.

In conformità a quanto previsto dalla normativa e alle indicazioni fornite dall'ANAC, il nuovo Codice di comportamento dei dipendenti dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, è stato adottato con Determinazione

<sup>(27)</sup> DPR n. 62/2013.

<sup>(28)</sup> Linee guida in materia di Codici di comportamento delle Amministrazioni pubbliche.

Direttoriale prot. n. 273286/RU del 14 maggio 2024 all'esito di una procedura aperta alla partecipazione ed è entrato in vigore il 31 maggio 2024, decorsi quindici giorni dalla sua pubblicazione sul sito istituzionale

In funzione di diffonderne la conoscenza e sensibilizzare il personale sui temi dell'etica, dell'integrità e della trasparenza, sono programmate specifiche iniziative formative, tra cui la somministrazione di un corso in modalità *e-learning*.

Misura di carattere generale attuata		
Massima pubblicità e diffusione del Codice di comportamento		
<i>Misura</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Soggetto responsabile</i>
Assicurare la massima diffusione e conoscenza delle disposizioni contenute nel Codice di comportamento a tutto il personale	Pubblicazione sui siti internet e intranet dell'Agenzia;	(RPCT e Ufficio deontologia e contenzioso del lavoro)
	Consegna di una copia informatica al personale neoassunto o distaccato/comandato.	(Ufficio reclutamento)

Misura di carattere generale da attuare			
Formazione sul codice di comportamento			
<i>Periodo di attuazione</i>	<i>Misura</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Soggetto responsabile</i>
31.12.2025	Diffondere la conoscenza del nuovo codice di comportamento e sensibilizzare il personale sui temi dell'etica, dell'integrità e della trasparenza.	Realizzazione corso in modalità e-learning destinato a tutto il personale dell'Agenzia.	RPCT e Ufficio deontologia e contenzioso del lavoro.

### Presa d'atto del Codice di comportamento

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

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

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

In conformità a quanto previsto all'art. 20 del suddetto Codice, l'Ufficio procedimenti disciplinari (U.P.D.) costituito presso la struttura centrale dell'Agenzia (Ufficio Deontologia e contenzioso del lavoro) cura, l'aggiornamento dello stesso, nonché la raccolta degli atti relativi alle condotte illecite accertate e sanzionate.

### 2.3.7.2. I CONFLITTI DI INTERESSI

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

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

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

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

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

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

In materia di conflitto d'interesse occorre rammentare anche quanto disposto dagli articoli 6 e 7 del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) e dagli articoli 6, 7 e 8 del Codice di comportamento dei dipendenti dell'Agenda.

In forza delle predette disposizioni i dipendenti sono tenuti, all'atto della loro assegnazione all'ufficio, a comunicare al loro dirigente qualsiasi situazione di potenziale conflitto con interessi personali (patrimoniali o non patrimoniali) del coniuge, di conviventi, di parenti (entro il sesto grado<sup>(29)</sup> sempre che siano noti) o affini entro il secondo grado, ivi incluse quelle individuate dal DPR n. 18/2002, nonché tutti i rapporti intercorsi negli ultimi tre anni con soggetti privati in qualunque modo retribuiti, precisando se, in prima persona o tramite parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente, abbiano ancora rapporti finanziari con detti soggetti privati e se i medesimi soggetti abbiano interessi in attività o decisioni inerenti alle pratiche d'Ufficio.

Tali dichiarazioni devono essere rinnovate con cadenza biennale (o nel caso in cui intervengano eventuali modifiche rispetto alle dichiarazioni precedentemente rese), mediante l'utilizzo di un'apposita applicazione informatica accessibile dal sito *intranet* dell'Agenda<sup>(30)</sup>.

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

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

Ai sensi dell'art. 1, comma 9, lett. e), L. n. 190/2012, il Piano deve rispondere anche all'esigenza di monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche

<sup>(29)</sup> Il grado di parentela rilevante ai fini delle norme in materia di conflitto di interesse è stato indicato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (cfr. delibera ANAC n. 63 dell'8 febbraio 2023 <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-n.-63-dell-8-febbraio-2023>). L'Autorità ha chiarito alcune incertezze interpretative, precisando che la nozione di parentela contemplata nelle fattispecie è quella - rilevante anche ai fini civilistici - che include i parenti fino al sesto grado (ex art. 77 c.c.). I gradi di parentela più distanti, tuttavia, acquistano rilevanza solo ove effettivamente noti.

<sup>(30)</sup> *Applicazioni – Servizi per i dipendenti – Self-service* (Conflitto d'interessi).

verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione.

L'art. 16 del nuovo "*Codice dei contratti pubblici*", adottato con D.lgs. n. 36/2022 prevede, in continuità con l'art. 42 Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 recante "*Codice dei contratti pubblici*", un'apposita disciplina relativamente ai potenziali conflitti d'interesse nell'ambito delle procedure di affidamento dei contratti pubblici.

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

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

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

La disposizione in esame va coordinata con l'articolo 95, comma 1, lett. b) del nuovo Codice dei contratti pubblici secondo cui l'operatore economico è escluso dalla gara quando la sua partecipazione determini una situazione di conflitto di interesse di cui all'articolo 16 dello stesso Codice, non diversamente risolvibile.

Al riguardo, il PNA 2022<sup>(31)</sup> richiama le Linee guida n. 15/2019<sup>(32)</sup> e dedica una specifica sezione relativa ai conflitti d'interesse in materia di contratti, evidenziando che l'obbligo di rendere preventivamente la dichiarazione sui conflitti di interessi (e di aggiornarla tempestivamente) garantisce l'immediata emersione dell'eventuale conflitto e consente all'Amministrazione di assumere tutte le più opportune misure in proposito. Diversamente, una successiva emersione della situazione di conflitto non dichiarato potrebbe compromettere gli esiti della procedura. La dichiarazione iniziale avrà ad oggetto i rapporti conosciuti e sarà aggiornata puntualmente a seguito della conoscenza dei partecipanti alla gara.

Per tali ragioni appare opportuno che le informazioni da richiedere per la compilazione dell'autodichiarazione siano il più dettagliate possibile e vengano rese in chiave dinamica e progressiva, con riguardo a tutte le fasi della

---

<sup>(31)</sup> Si fa riferimento al capitolo sul conflitto di interessi contenuto nella parte speciale del PNA 2022 (approvato dal Consiglio dell'Anac con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023), che, come precisato nell'aggiornamento 2023 dello stesso Piano, mantiene la sua validità per quanto riguarda i soggetti delle stazioni appaltanti cui spetta fare le dichiarazioni di assenza di conflitti di interessi e i contenuti delle relative dichiarazioni.

<sup>(32)</sup> "*Linee guida per l'individuazione e la gestione dei conflitti di interesse nelle procedure di affidamento di contratti pubblici, ai sensi del citato art. 42 del d.lgs. 50 del 2016*" adottate dall'Autorità con la delibera n. 494 del 5 giugno 2019.

procedura di gara (compresa l'esecuzione) e all'identità degli operatori economici coinvolti, ivi inclusi i subappaltatori, ove presenti.

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

Misura di carattere generale attuata		
Dichiarazione di assenza conflitto di interessi		
<i>Misura</i>	<i>Risultato atteso</i>	<i>Soggetto responsabile</i>
Richiesta della dichiarazione di assenza di conflitto di interessi con cadenza biennale e, per i soggetti di nuova assegnazione, al momento in cui iniziano a 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	Acquisizione di tutte le dichiarazioni previste.	Dirigente dell'Ufficio Acquisti e Contratti  Dirigenti degli Uffici Affari Generali delle Direzioni Territoriali

### 2.3.7.2.2. MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO

#### Personale ADM

Al fine di presidiare adeguatamente i rischi descritti al paragrafo precedente, sono state impartite disposizioni<sup>(33)</sup> affinché il Responsabile unico del procedimento (di seguito anche RUP), i commissari di gara e tutti coloro i quali siano coinvolti, a qualsiasi titolo, nella procedura (dalla fase di predisposizione della documentazione di gara fino al collaudo e alla verifica della regolare esecuzione del contratto) rendano apposita dichiarazione sostitutiva<sup>(34)</sup> di certificazione *ex art. 46* Decreto presidente della repubblica 28 dicembre 2000, 445 recante “*Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa*” con la quale attestino l'assenza di qualsiasi relazione di *coniugio*, convivenza, parentela o affinità entro il secondo grado con i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti di aziende potenzialmente interessate alla partecipazione alla gara (nelle prime fasi della procedura), concorrenti o aggiudicatari (nelle successive fasi) e di non aver concluso, relativamente all'ultimo biennio, alcun contratto a titolo privato con le stesse aziende, ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'art. 1342 del Codice civile.

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

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

<sup>(33)</sup> Nota a firma del Direttore dell'allora Direzione pianificazione, amministrazione e sicurezza sul lavoro, prot. n. 32696/RU del 14 marzo 2016 e la Direttiva “*Prevenzione dei conflitti d'interesse*” prot. n. 730924/RU del 7 dicembre 2023.

<sup>(34)</sup> Utilizzando il modulo relativo alla “*Procedura di affidamento*” dell'apposito applicativo informatico - *Applicazioni – Servizi per i dipendenti – Self-service (Conflitto d'interessi)*.

predetto applicativo informatico. Il RUP, a sua volta, rilascia la dichiarazione sui conflitti di interesse al soggetto che lo ha nominato e/o al superiore gerarchico.

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

Si rammenta, infine, che, ai sensi dell'art. 14, comma 3, del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici<sup>(35)</sup>, il dipendente che conclude accordi o negozi ovvero stipula contratti a titolo privato (ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'articolo 1342 del codice civile) con persone fisiche o giuridiche private con le quali abbia concluso, nel biennio precedente, contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento ed assicurazione, per conto dell'amministrazione, è tenuto a informare per iscritto il dirigente dell'Ufficio<sup>(36)</sup>.

## Operatori economici

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

Nelle procedure sopra i 5.000 euro, unitamente alla dichiarazione di cui sopra, viene altresì richiesta la compilazione della sezione C del DGUE<sup>(37)</sup> nella quale l'operatore economico che partecipa alla procedura è tenuto a rendere apposite dichiarazioni.

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

- a segnalare tempestivamente alla stazione appaltante qualsiasi tentativo di turbativa, irregolarità o distorsione nelle fasi di svolgimento della procedura e/o durante l'esecuzione dei contratti, da parte di ogni interessato o addetto o da parte di chiunque possa influenzare le decisioni relative alla procedura;
- ad assicurare di non trovarsi in situazioni di controllo o di collegamento (formale e/o sostanziale) con altri concorrenti e che non ci si è accordati e non ci si accorderà con altri partecipanti alla gara;
- ad informare puntualmente tutto il personale di cui ci si avvale di quanto previsto nel Patto di Integrità e degli obblighi assunti;
- a denunciare tempestivamente alla Pubblica Autorità competente ogni irregolarità o distorsione di cui si venga a conoscenza nell'ambito delle attività relative alla procedura.

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

---

<sup>(35)</sup> DPR n. 62/2013.

<sup>(36)</sup> Nel caso in cui si tratti di un dirigente, questi informa per iscritto il dirigente apicale responsabile della gestione del personale (cfr. art. 14, comma 4, DPR n. 62/2013).

<sup>(38)</sup> Recante *“Motivi legati a insolvenza, conflitto di interessi o illeciti professionali”*.

privati che li hanno conclusi o conferiti, di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni e con l'obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti.

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

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

- acquisire, prima del conferimento dell'incarico di consulenza, la dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte del diretto interessato, resa sulla base del modello appositamente predisposto <sup>(38)</sup>;
- effettuare la verifica delle suddette dichiarazioni, anche mediante la consultazione di banche dati liberamente accessibili ai fini della verifica;

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

### **2.3.7.3. INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI**

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

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

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

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

---

<sup>(38)</sup> Nel modello di dichiarazione sono indicati i soggetti (pubblici o privati) presso i quali l'interessato ha svolto o sta svolgendo incarichi/attività professionali o abbia ricoperto o ricopra cariche e l'impegno dell'interessato a comunicare tempestivamente eventuali situazioni di conflitto di interessi insorte successivamente al conferimento dell'incarico.

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

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

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

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

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

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

Al fine di verificare l'assenza di situazioni di inconfiribilità o incompatibilità di incarichi ai sensi del D.lgs. n. 39/2013, tutti coloro cui sono stati conferiti incarichi dirigenziali sono tenuti, all'atto del conferimento dell'incarico e, successivamente, entro il 31 gennaio di ogni anno, a rendere, attraverso un apposito applicativo informatico, una dichiarazione attestante l'assenza di situazioni di inconfiribilità/incompatibilità. Dette dichiarazioni, secondo le indicazioni fornite dall'ANAC<sup>(99)</sup> contengono anche l'elencazione di tutti gli incarichi ricoperti nell'ultimo biennio nonché delle eventuali condanne subite per reati contro la pubblica amministrazione.

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

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

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

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

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

---

<sup>(99)</sup> Delibera ANAC n. 833 del 3 agosto 2016 *'Linee guida in materia di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'ANAC. in caso di incarichi inconfiribili e incompatibili?'*

Le tabelle che seguono sintetizzano le attività descritte.

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.	Acquisizione e controllo delle dichiarazioni prima del conferimento dell'incarico.	Direzione del Personale – Ufficio Dirigenti
Richiesta annuale delle dichiarazioni di incompatibilità al personale dirigenziale già titolare di incarico.	Pubblicazione delle dichiarazioni pervenute.	
Monitoraggio sulle dichiarazioni di insussistenza delle situazioni di inconferibilità e incompatibilità	Verifiche su dichiarazioni rese	Ufficio Trasparenza, accesso e anticorruzione

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

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

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

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

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

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

La tabella che segue sintetizza le attività programmate.

Misura di carattere generale da attuare

Monitoraggio sul rispetto dei divieti			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
31.12.2025	Verificare il rispetto dei divieti per i casi rientranti nelle fattispecie di cui all'art. 35-bis D.lgs. n. 165/2001, introdotto dal comma 46, dell'art. 1 L. n. 190/2012.	Relazione dell'RPCT	RPCT - Referenti

### 2.3.7.5. SVOLGIMENTO DI INCARICHI D'UFFICIO ED EXTRAISTITUZIONALI

Come è noto, in forza di quanto stabilito agli articoli 60 e seguenti DPR 10 gennaio 1957, n. 3<sup>(40)</sup>, i dipendenti pubblici con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato non possono, in via generale, intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o autonomo o svolgere attività che presentano i caratteri dell'abitudine e professionalità o esercitare attività imprenditoriali.

Nell'approfondimento dedicato alle Agenzie fiscali, in occasione dell'Aggiornamento 2018 del PNA, è stata dedicata una particolare attenzione al tema dello svolgimento di incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti<sup>(41)</sup>. L'elevata specializzazione di alcune professionalità, infatti, può dar luogo a opportunità di incarichi in conflitto di interessi con l'esercizio delle funzioni istituzionali.

Occorre, pertanto, applicare in modo rigoroso le disposizioni dell'art. 53 D.lgs. 165/2001 in tema di conferimento di incarichi ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 che vietano lo svolgimento di incarichi e prestazioni non compresi nei doveri d'ufficio, salvo che non siano previsti da un'espressa previsione normativa o che non siano oggetto di specifica autorizzazione. Per quanto riguarda le Agenzie fiscali, inoltre, trovano applicazione le disposizioni dell'art. 4 del DPR 16 gennaio 2002, n. 18<sup>(42)</sup> che individuano espressamente una serie di attività vietate, in quanto incompatibili con la corretta ed imparziale esecuzione delle funzioni.

La legge<sup>(43)</sup> impone anche di definire criteri oggettivi e predeterminati per il conferimento o per l'autorizzazione di detti incarichi, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente. Occorre tenere a mente che situazioni di potenziale conflitto d'interessi potrebbero determinarsi anche nelle ipotesi di svolgimento di incarichi extraistituzionali a titolo gratuito, tant'è che, a presidio di tale rischio, anche

<sup>(40)</sup> Testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato.

<sup>(41)</sup> Aggiornamento 2018 PNA, pagg. 43-44.

<sup>(42)</sup> Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali, a norma dell'articolo 71, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 - Art. 4 "1. Fermo restando quanto previsto dalla normativa di legge e di contratto in materia di incompatibilità e di cumulo di impieghi, il personale delle agenzie fiscali non svolge attività o prestazioni che possano incidere sull'adempimento corretto e imparziale dei doveri d'ufficio, e non esercita, a favore di terzi, attività di consulenza, assistenza e rappresentanza in questioni di carattere fiscale, tributario e comunque connesse ai propri compiti istituzionali.  
2. Al personale delle agenzie è inibito lo svolgimento, in particolare, delle attività fiscali o tributarie proprie o tipiche degli avvocati, dei dottori commercialisti, dei ragionieri e dei periti commerciali e dei consulenti del lavoro, nonché delle attività relative a servizi contabili e elaborazione dati, nonché a servizi di certificazione delle firme elettroniche o altri servizi connessi a tali firme, di informazione commerciale, delle attività proprie o tipiche degli ingegneri, architetti, geometri, periti tecnici, consulenti immobiliari, agenti immobiliari e delle attività relative a servizi connessi agli immobili, nonché delle attività proprie o tipiche degli spedizionieri doganali, e di ogni altra attività che appaia incompatibile con la corretta ed imparziale esecuzione dell'attività affidata all'Agenzia fiscale."

<sup>(43)</sup> Art. 53, comma 5, d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dalla l. n. 190/2012: "In ogni caso, il conferimento operato direttamente dall'amministrazione, nonché l'autorizzazione all'esercizio di incarichi che provengano da amministrazione pubblica diversa da quella di appartenenza, ovvero da società o persone fisiche, che svolgono attività d'impresa o commerciale, sono disposti dai rispettivi organi competenti secondo criteri oggettivi e predeterminati, che tengano conto della specifica professionalità, tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente".

tale tipologia di incarichi è oggetto di comunicazione telematica ai sensi dell'art. 53, comma 12, D.lgs. n. 165/2001 e di pubblicazione ai sensi dell'art. 18, D.lgs. n. 33/2013.

Ad avviso dell'ANAC è quindi opportuno che le Agenzie fiscali prestino una particolare attenzione a questa disciplina in modo che risultino chiaramente stabilite le modalità procedurali relative alla richiesta di autorizzazione/comunicazione da parte del dipendente e alla valutazione/decisione da parte dell'Agenzia.

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

- le autorizzazioni in parola, salvo che non sia diversamente disposto hanno, di norma, durata biennale<sup>(44)</sup>; le stesse sono rilasciate dal Direttore dell'Agenzia, sentita la Direzione del Personale, per i direttori di vertice, dal direttore del personale per i dirigenti e i funzionari degli Uffici centrali e dai direttori territoriali per i dirigenti e il personale amministrati;
- il dipendente è tenuto a comunicare formalmente anche l'attribuzione di incarichi gratuiti (art. 53, comma 12 D.lgs. n. 165/2001), ma solo quelli che egli è chiamato a svolgere in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'amministrazione<sup>(45)</sup>. Quest'ultima, pur non essendo necessario il rilascio di una formale autorizzazione, valuta comunque l'eventuale sussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche potenziale e, in tal caso, comunica al dipendente il diniego allo svolgimento dell'incarico, ancorché gratuito.
- ai dipendenti a tempo pieno o con percentuale di tempo parziale superiore al 50% non possono essere conferiti o autorizzati incarichi extraistituzionali (anche se a titolo gratuito) che presentino le caratteristiche dell'abitudine e professionalità<sup>(46)</sup>, sicché i dipendenti in parola non possono essere autorizzati a *“esercitare attività commerciali, industriali, né alcuna professione o assumere impieghi alle dipendenze di privati o accettare cariche in società costituite a fine di lucro”*.

Sono esclusi dal divieto di cui sopra, ferma restando la necessità del rilascio dell'autorizzazione (previa verifica della non sussistenza di situazioni di potenziale conflitto d'interessi e sempre che l'impegno richiesto non sia incompatibile con il debito orario e/o con l'assolvimento degli obblighi derivanti dal rapporto di lavoro) gli incarichi autorizzabili in forza di espresse previsioni di legge (quali, ad esempio, l'assunzione di cariche nelle società cooperative<sup>(47)</sup>) e le particolari fattispecie oggetto di valutazione nell'ambito di atti interpretativi/di indirizzo generale (quali, ad esempio, la Circolare n. 6 del 1997 del Dipartimento della Funzione pubblica, in materia di attività di amministratore di condominio per la cura dei propri interessi e il parere 11 gennaio 2002, n. 123/11 in materia di attività agricola).

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

<sup>(44)</sup> Nota Area centrale Personale e Organizzazione prot. n. 700-08 del 4/04/2008.

<sup>(45)</sup> Nota prot. n. 121085/RU del 17/10/2013.

<sup>(46)</sup> L'incarico presenta i caratteri della professionalità laddove si svolga con i caratteri della abitudine, sistematicità/non occasionalità e continuità, senza necessariamente comportare che tale attività sia svolta in modo permanente ed esclusivo (art. 5 DPR n. 633/1972; art. 53 DPR n. 917/1986; Cass. civ., sez. V, n. 27221 del 2006; Cass. civ., sez. I, n. 9102 del 2003).

<sup>(47)</sup> In base a quanto previsto dall'art. 61 del DPR n. 3/1957.

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

- a) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti nei confronti dei quali la struttura di assegnazione del dipendente ha funzioni relative al rilascio di concessioni o autorizzazioni o nulla-osta o atti di assenso comunque denominati, anche in forma tacita;
- b) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti fornitori di beni o servizi per l'amministrazione, relativamente a quei dipendenti delle Strutture che partecipano a qualunque titolo all'individuazione del fornitore;
- c) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti privati che intrattengono rapporti di natura economica o contrattuale con l'Agenzia, in relazione alle competenze della struttura di assegnazione del dipendente, salve le ipotesi espressamente autorizzate dalla legge;
- d) gli incarichi che si svolgono a favore di soggetti privati che abbiano, o abbiano avuto nel biennio precedente, un interesse economico significativo in decisioni o attività inerenti all'ufficio di appartenenza;
- e) gli incarichi che si svolgono nei confronti di soggetti verso cui la struttura di assegnazione del dipendente svolga funzioni di controllo, di vigilanza o sanzionatorie, salve le ipotesi espressamente autorizzate dalla legge;
- f) gli incarichi che, per il tipo di attività o per l'oggetto, possono creare nocimento all'immagine dell'amministrazione, anche in relazione al rischio di utilizzo o diffusione illeciti di informazioni di cui il dipendente è a conoscenza per ragioni di ufficio;
- g) gli incarichi e le attività per i quali l'incompatibilità è prevista dal D.lgs. n. 39/2013, dal DPR n.18/2002<sup>(48)</sup> o da altre disposizioni di legge;
- h) gli incarichi che, pur rientrando nelle ipotesi di deroga dall'autorizzazione di cui all'art. 53, comma 6, D.lgs. n. 165/2001, possano dare luogo a situazioni di potenziale conflitto di interesse;
- i) in generale, tutti gli incarichi che possano dare luogo a situazioni di potenziale conflitto di interesse per la natura o l'oggetto dell'incarico o che possano pregiudicare l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente (la valutazione circa la situazione di conflitto di interessi va svolta tenendo presente la qualifica, il ruolo e la posizione professionale del dipendente, la competenza della struttura di assegnazione e di quella gerarchicamente superiore, le funzioni attribuite o svolte nel biennio precedente).

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

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

---

<sup>(48)</sup> Regolamento recante disposizioni per garantire l'autonomia tecnica del personale delle Agenzie fiscali, a norma dell'articolo 71, comma 2, d.lgs. n. 300/99.

- si svolgano utilizzando mezzi, beni e attrezzature di proprietà dell'amministrazione e di cui il dipendente dispone per ragioni di ufficio o si svolgano nei locali dell'Ufficio, salvo che l'utilizzo non sia espressamente autorizzato dalle norme o richiesto dalla natura dell'incarico conferito d'ufficio dall'amministrazione.

ADM ha ritenuto opportuno prevedere un'apposita disciplina per la partecipazione di dipendenti, in veste di relatori, a convegni, seminari ed eventi, nonché alle esternazioni pubbliche.

Al riguardo, il Codice di comportamento dei dipendenti dell'Agenzia prevede che *“la partecipazione a convegni, seminari e altri eventi pubblici e le esternazioni pubbliche inerenti all'attività dell'Agenzia, effettuate mediante i tradizionali mezzi di comunicazione - TV, radio, stampa, etc. - ovvero tramite i mezzi che si avvalgono delle più recenti tecnologie - social network, applicazioni informatiche per smartphone e, più in generale, la rete internet - debbano essere preventivamente autorizzate”* <sup>(49)</sup>.

Nello stesso Codice si precisa anche che *“in ogni caso, le considerazioni formulate, in qualsiasi circostanza, dai dipendenti non devono ledere in alcun modo, nemmeno implicitamente, l'immagine dell'Agenzia”* e che *“a margine dei documenti prodotti e/o degli atti di presentazione degli eventi, se contenenti opinioni o considerazioni di carattere personale, dovrà essere inserito il seguente disclaimer (la seguente clausola di esonero della responsabilità): “Le opinioni espresse sono strettamente personali”*. <sup>(50)</sup>

La partecipazione a convegni, seminari, congressi e manifestazioni organizzate da soggetti per i quali l'Agenzia è chiamata o potrebbe essere chiamata a interventi di natura istituzionale per azioni di presidio e controllo e, più in generale, la partecipazione a iniziative caratterizzate da profili di interesse per le funzioni esercitate dall'Agenzia, deve essere oggetto di attenta valutazione da parte del dipendente interessato e del Dirigente a lui preposto, e deve avvenire nel rispetto delle indicazioni fornite dall'Agenzia.

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

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

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

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

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

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

Ai sensi dell'art 53, comma 16 *ter*, D.l.gs. n.165/2001, ai dipendenti<sup>(51)</sup> che negli ultimi tre anni di servizio abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Agenzia non è consentito – nei tre anni successivi alla

<sup>(49)</sup> Cfr. articolo 11, comma 10, del Codice di comportamento dei dipendenti dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli

<sup>(50)</sup> *Ibidem*, articolo 11, comma 11.

<sup>(51)</sup> L'art. 21 del d.lgs. n. 39/2013 ha, precisato che, ai fini dell'applicazione della norma, sono considerati dipendenti delle pubbliche amministrazioni anche i soggetti titolari di uno degli incarichi considerati nel medesimo decreto, ivi compresi

cessazione dal servizio – svolgere attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati<sup>(52)</sup> destinatari dell'attività dell'amministrazione di appartenenza svolta attraverso i medesimi poteri.

Al fine di garantire l'attuazione delle disposizioni in parola è stata adottata un'apposita circolare<sup>(53)</sup>, nella quale sono precisati i seguenti obblighi cui sono tenute le competenti Strutture dell'Agenzia:

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

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

Sono di norma da includere tra i dipendenti che esercitano poteri autoritativi e negoziali i dirigenti e i funzionari che svolgono incarichi dirigenziali ai sensi dell'art. 19, comma 6, D.lgs. n. 165/2001 e coloro che esercitano funzioni apicali o cui sono conferite apposite deleghe di rappresentanza all'esterno dell'ente<sup>(54)</sup>.

Sono riconducibili tra gli atti espressione di poteri rappresentativi e negoziali quelli adottati dal Responsabile unico di progetto-RUP (art. 15 D.lgs. n. 36/2023) nelle diverse fasi del procedimento di gara, dalla predisposizione alla pubblicazione del bando di gara, dall'aggiudicazione dell'appalto alla fase di gestione del contratto<sup>(55)</sup>.

---

i soggetti esterni con i quali l'amministrazione, l'ente pubblico e l'ente di diritto privato in controllo pubblico stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo.

<sup>(52)</sup> Nella nozione “*soggetti privati?*” rientrano enti privati quali associazioni, fondazioni, federazioni con natura privatistica, imprese, studi di professionisti abilitati. Il divieto non si applica, invece, alle società *in house* in quanto tali enti costituiscono *longa manus* delle PA e lo svolgimento di un incarico in una società *in house* è comunque volto al perseguimento di interessi pubblici.

<sup>(53)</sup> [Circolare n. 23/2021 prot. n. 217900/RU del 25/06/2021.](#)

<sup>(54)</sup> L'ANAC nelle Linee Guida n. 1 del 25/06/2024 ha precisato che il divieto di *pantonflage* trova applicazione anche quando viene esercitata un'attività espressione di un potere autoritativo o negoziale in maniera occasionale (“*una tantum?*”). L'Autorità ha infatti chiarito che è solo l'esercizio del potere a costituire presupposto per l'applicazione del divieto e non anche l'esercizio di tali poteri in forma stabile e continuativa.

<sup>(55)</sup> *Cf.* Linee Guida ANAC N. 1 del 25/9/2024.

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

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

All’Autorità Nazionale Anticorruzione sono stati riconosciuti poteri di vigilanza e sanzionatori in materia di *pantouflage* in quanto riconducibili nell’ambito delle competenze attribuite all’Autorità in materia di inconfiribilità e incompatibilità ai sensi dell’art. 16 del D.lgs. n. 39/2013. Al fine di disciplinare l’esercizio di tali attività, l’ANAC, con delibera n. 493-bis del 25/9/2024, ha adottato un apposito “Regolamento sull’esercizio della funzione di vigilanza e sanzionatoria in materia di violazione dell’art. 53, comma 16-ter, D.lgs. n. 165/2001”.

Misura di carattere generale attuata		
Contrasto al pantouflage		
Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
Inserimento, nei contratti di assunzione del personale, della clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l’apporto decisionale del dipendente	Presenza, nel contratto, della clausola di rispetto del codice di comportamento che a sua volta richiama il divieto di pantouflage.	Direzione del Personale
Inserimento della clausola di pantouflage nei bandi di gara e negli atti prodromici all’affidamento, oltre che nelle concessioni e nei contratti conclusi.	Presenza della clausola nei bandi di gara, negli atti prodromici e nei contratti conclusi. Esclusione dalle procedure per i soggetti per i quali sia emersa una situazione di pantouflage.	Direzione Amministrazione e Finanza - Direzioni Territoriali
Monitoraggio dell’inserimento della clausola nei contratti di assunzione e nei bandi di gara	Presenza della clausola nei contratti di assunzione e nei bandi di gara	Ufficio Trasparenza, accesso e anticorruzione

### 2.3.7.7. FORMAZIONE

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

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

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

Nell'ambito del suddetto Piano sono programmate, di concerto con il RPCT, iniziative formative (sia in modalità “in presenza” che in modalità *e-learning*) rivolte a tutti i dipendenti sui temi dell'etica e dell'anticorruzione. Come già anticipato, nel 2025 è in programma un'iniziativa formativa in modalità *e-learning* rivolta a tutto il personale dell'Agenzia, finalizzata a diffondere la conoscenza del nuovo Codice di comportamento e a promuovere i valori etici dell'integrità e della trasparenza. Sono inoltre previsti specifici interventi formativi destinati ai dirigenti e ai funzionari dell'Agenzia che ricoprono ruoli di responsabilità nella definizione e attuazione di politiche e sistemi di prevenzione e gestione del rischio di corruzione, nonché ai funzionari addetti a operare nelle aree a elevato rischio. A queste tipologie di iniziative, si aggiunge la formazione specifica resa necessaria da modifiche normative che incidono significativamente sulle misure di prevenzione della corruzione messe in campo dall'Agenzia nei settori maggiormente sensibili ai rischi corruttivi o finalizzata a facilitare la rotazione del personale, ivi compresa la formazione del Responsabile Unico del Progetto (RUP) e l'attività di sensibilizzazione del personale al rispetto della normativa vigente in materia del conflitto di interessi.

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

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

Il RPCT, di concerto con il Direttore dell'Ufficio Formazione e valutazione del personale, provvede – attraverso specifici e periodici confronti – a valutare l'efficacia dei percorsi formativi, anche in relazione all'obiettivo della rotazione<sup>(56)</sup>.

Iniziative formative sono demandate anche ai dirigenti delle Strutture competenti a svolgere le attività a più accentuato rischio di fenomeno corruttivo, onde privilegiare la formazione *on the job* e rendere più immediato il rapporto operativo tra i dirigenti e il personale delle Strutture presso le quali sono assegnati.

---

<sup>(56)</sup> par. 4.3 “*Monitoraggio della formazione*”.

Nelle tabelle che seguono sono riportati i dati relativi alle attività formative dedicate specificamente alla prevenzione della corruzione, al comportamento etico e alla trasparenza svolte nell'anno 2024 e le azioni programmate per il 2025.

Formazione in materia di anticorruzione, integrità e trasparenza anno 2024	
Numero totale discenti	1.538
Numero totale ore di formazione	16.762

Misura di carattere generale da attuare			
Formazione in materia di anticorruzione, integrità e trasparenza anno 2024			
Periodo di attuazione	Misura	Risultato atteso	Soggetto responsabile
31.12.2025	Attivazione di corsi specifici dedicati alla prevenzione della corruzione, ai codici di comportamento, alla trasparenza e all'accesso o di percorsi formativi relativi a materie collegate al rischio corruzione (conflitto di interessi, formazione specifica per i RUP, etc.).	Numero di dipendenti formati  Numero di ore di formazione	Direttore Ufficio Formazione e valutazione del personale - RPCT

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

La rotazione del personale è considerata “misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. L’alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizi e procedimenti e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate e l’assunzione di decisioni non imparziali”<sup>(57)</sup>.

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

L’ANAC, pur ribadendo la possibilità di adattare la misura della rotazione ordinaria all’autonoma programmazione delle amministrazioni in modo da poter tenere conto delle specificità dell’organizzazione, adottando altre misure di natura preventiva con effetti analoghi nel caso in cui non sia possibile applicare la misura (per carenza di personale, o per professionalità con elevato contenuto tecnico), ha rinnovato alle Amministrazioni la raccomandazione di prestare una maggiore attenzione sia nella programmazione della misura, sia nell’attuazione della stessa<sup>(58)</sup>.

<sup>(57)</sup> PNA 2019, pag. 75.

<sup>(58)</sup> PNA 2019, pag. 76.

Con particolare riferimento alle Agenzie fiscali, inoltre, rilevando come molti poteri siano accentrati in capo ai Direttori delle articolazioni territoriali, l'ANAC ha evidenziato l'importanza di un avvicendamento di tali incarichi dirigenziali quale saliente misura di prevenzione di fenomeni corruttivi, che potrebbero scaturire da un prolungato esercizio di attività discrezionali in un determinato contesto<sup>(59)</sup>.

Nello specifico contesto attuale risultano in gran parte superate le difficoltà rappresentate negli anni precedenti relativamente all'attuazione della misura nei confronti del personale con qualifica dirigenziale.

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

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

### 2.3.7.8.1. LA ROTAZIONE DEI DIRIGENTI

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

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

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

Grazie a tale analisi, condotta con le modalità precedentemente illustrate<sup>(60)</sup>, sono state individuate le Strutture nell'ambito delle quali sono gestiti processi connotati da livelli di rischio *“alto”*.

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

Denominazione struttura	Struttura sovraordinata
Ufficio acquisti e contratti	Direzione Amministrazione e Finanza
Ufficio reclutamento	Direzione Personale
Ufficio controlli dogane	Direzione Dogane
Ufficio intelligence	Direzione Antifrode
Ufficio cooperazione internazionale	Ufficio Relazioni internazionali

<sup>(59)</sup> Aggiornamento PNA 2018, pag. 50.

<sup>(60)</sup> *Supra*, par 3.2.

Denominazione struttura	Struttura sovraordinata
Ufficio circolazione tabacchi, prodotti liquidi da inalazione e altri prodotti soggetti a imposta di consumo	Direzione Accise
Ufficio apparecchi da intrattenimento	Direzione Giochi
Ufficio bingo	Direzione Giochi
Ufficio giochi numerici e lotterie	Direzione Giochi
Ufficio gioco a distanza e scommesse	Direzione Giochi
Uffici delle Dogane e Uffici dei Monopoli	Direzioni Territoriali
Uffici Affari generali delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali
Uffici Antifrode delle Direzioni Territoriali	Direzioni Territoriali

Considerata la necessità di individuare un contemperamento tra le esigenze di non disperdere preziose professionalità (acquisite attraverso anni di studio e di esperienza) e quelle di evitare l'eccessivo radicamento presso le singole Strutture, si è giunti a definire i seguenti criteri di rotazione<sup>(61)</sup>:

- per i dirigenti di seconda fascia cui è affidata la responsabilità delle Strutture nell'ambito delle quali sono gestiti processi connotati da valori di rischio alto, è previsto l'avvicendamento, compiuti 5 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere;
- per i direttori territoriali, sovraordinati alle stesse Strutture (vedi colonna di destra della precedente tabella), ma non direttamente responsabili dei suddetti processi, è invece previsto l'avvicendamento, compiuti 6 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere<sup>(62)</sup>;
- per i direttori centrali sovraordinati alle stesse Strutture (vedi colonna di destra della precedente tabella), ma non direttamente responsabili dei suddetti processi, è invece previsto l'avvicendamento, compiuti 8 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere;
- per i restanti dirigenti dell'Agenzia (sia di prima che di seconda fascia) è previsto, infine, l'avvicendamento, compiuti 9 anni continuativi nel medesimo incarico, al termine della naturale scadenza del contratto dirigenziale in essere.

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

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

In occasione delle procedure d'interpello per il conferimento degli incarichi dirigenziali presso le nuove Strutture, si è quindi, tenuto conto dei periodi in cui il dirigente aveva già svolto il proprio incarico nell'ufficio cui erano – in precedenza – attribuite le medesime funzioni; nel computo complessivo sono stati considerati anche gli

<sup>(61)</sup> Ai fini del calcolo dei termini indicati ai successivi punti a) b) c) e d), dovranno essere eventualmente cumulati i periodi in cui lo stesso soggetto abbia svolto funzioni dirigenziali, a qualunque titolo conferite (es. incarichi *ad interim*) presso la medesima struttura, anche se intervallati da interruzioni di durata inferiore a tre anni.

<sup>(62)</sup> La diversa tempistica di rotazione tra Direttori regionali, interregionali e interprovinciale e Direttori centrali è dovuta alla maggiore o minore contiguità con l'utenza.

eventuali periodi in cui il soggetto aveva ivi svolto funzioni dirigenziali, a qualunque titolo conferite (reggenze, incarichi *ad interim*, posizioni organizzative temporanee) <sup>(63)</sup>.

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

In deroga ai criteri sopra indicati, al ricorrere di particolari accadimenti e/o esigenze di carattere organizzativo (quali, ad esempio, il completamento di processi di revisione e razionalizzazione delle strutture dell’Agenzia) è possibile disporre motivatamente la proroga/il rinnovo di incarichi dirigenziali prossimi alla scadenza.

In particolare, eventuali deroghe di carattere eccezionale e temporaneo potranno ritenersi ammissibili purché le stesse risultino adeguatamente motivate dalla presenza di vincoli di carattere oggettivo (ad esempio il possesso di requisiti professionali infungibili) o dal ricorrere di esigenze di carattere eccezionale.

Al fine di garantire un’adeguata pubblicità delle posizioni dirigenziali che si rendono nel tempo disponibili<sup>(64)</sup> a beneficio, soprattutto, dei dirigenti i cui incarichi sono prossimi alla scadenza, è stata prevista la pubblicazione sul sito istituzionale dell’Agenzia “*di norma con cadenza semestrale, ovvero nei mesi di gennaio e luglio*” appositi avvisi con “*il numero e la tipologia di posti di funzione dirigenziale di livello generale e non generale che si rendono disponibili o che lo diventeranno nel breve termine*”, dando altresì evidenza delle posizioni dirigenziali interessate da rotazione nel periodo di riferimento<sup>(65)</sup>.

#### **2.3.7.8.2. LA ROTAZIONE DEL PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE**

Il personale non dirigenziale è spesso detentore di professionalità specifiche non completamente fungibili ed è assai poco facilmente trasferibile sul territorio. La specializzazione professionale, del resto, rappresenta, a sua volta, di regola, un robusto argine dinanzi a possibili tentativi di corruzione (come dimostra il fatto che la stessa ANAC considera tra i fattori abilitanti del rischio corruttivo, oltre all’esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, anche l’inadeguatezza o l’assenza di competenze del personale addetto ai processi)<sup>(66)</sup>, sicché misure di promozione della rotazione che non fossero assunte a parità di condizioni - ovvero a parità di consistenza professionale - non farebbero che avvicinare una tipologia di rischio con un’altra. Conformemente a quanto disposto dal PNA, quindi, l’applicazione della misura della rotazione deve essere accompagnata da strumenti e accorgimenti che assicurino continuità all’azione amministrativa.

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

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

<sup>(63)</sup> Detta valutazione sarà effettuata dalla Direzione Personale che potrà eventualmente avvalersi, nei casi particolarmente complessi, dell’ausilio del RPCT.

<sup>(64)</sup> Obbligo previsto dall’articolo 19, comma 1-*bis* del D.lgs. n. 165/2001

<sup>(65)</sup> *Cfr.* Determinazione, prot. 129416 del 30 aprile 2020 prevede (cfr. art. 1, lettera a).

<sup>(66)</sup> PNA 2019, Allegato 1, pag. 31.

L'assegnazione degli incarichi, al fine di garantire adeguata alternanza tra controllori e controllati. Siffatti meccanismi di rotazione, soggetti a verifica, hanno il vantaggio di non disperdere il patrimonio di conoscenze professionali dei funzionari.

In presenza di queste condizioni, lo strumento della rotazione del personale non dirigenziale può essere utilizzato, con maggiore precisione, per coprire una residua area di rischio e non semplicemente per 'trasformare' rischi di un tipo in rischi di altro tipo. Ciò significa che, nel programmare le misure di rotazione del personale, occorre tener conto del numero dei funzionari effettivamente impegnati nelle attività ad alto rischio e del numero di quelli non attualmente impegnati su quei versanti ma che sono con i primi fungibili<sup>(67)</sup>. Ulteriore elemento da valutare attiene ai risultati conseguiti dai funzionari, prestando particolare attenzione, per quanto riguarda lo specifico settore dei controlli, ad eventuali significativi scostamenti sugli esiti degli stessi qualora le verifiche siano effettuate sulla base di criteri di selezione pressoché identici. Al riguardo è stato recentemente costituito un apposito Gruppo di Lavoro con l'obiettivo di individuare possibili indicatori di anomalie attraverso l'esame dei dati relativi ai risultati dei controlli.

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

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

La legge pone espressamente in capo al RPCT, d'intesa con il/la Dirigente competente, la "*verifica dell'effettiva rotazione degli incarichi*" (art. 1, comma 10).

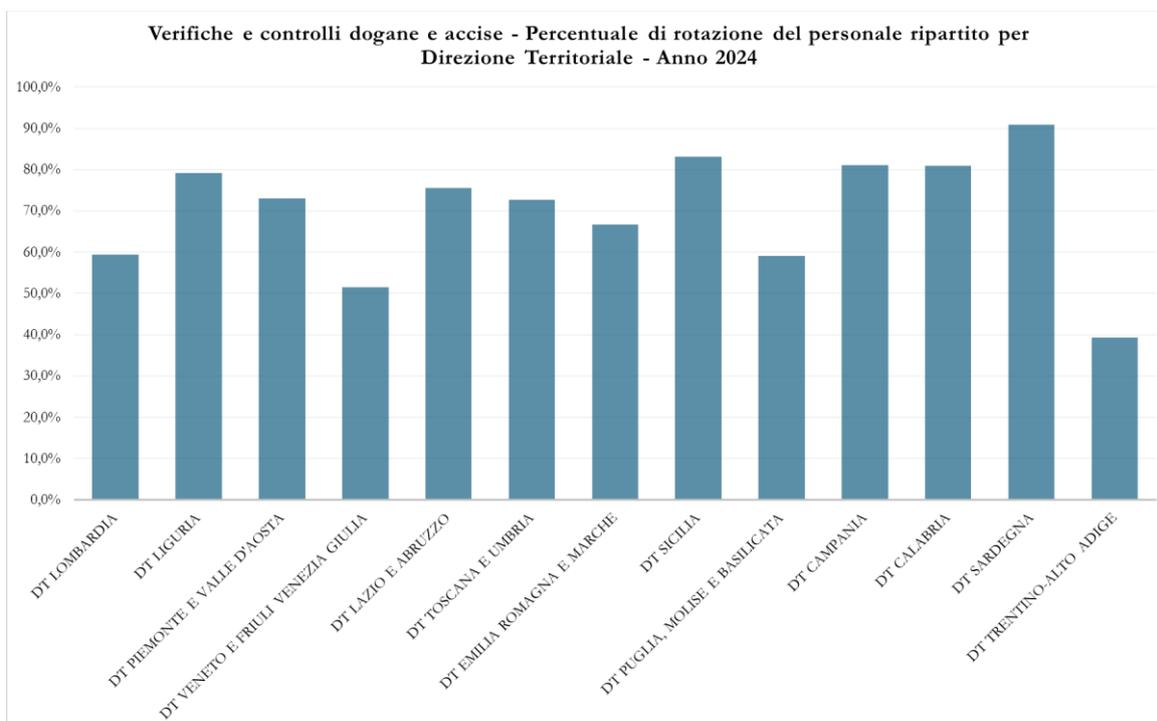
Con riferimento all'attività di monitoraggio sull'attuazione delle misure anticorruzione 2024, si riportano nel seguito, i dati relativi alla percentuale del personale addetto alle verifiche e controlli in ambito dogane e accise, per ciascuna Direzione Territoriale.

---

<sup>(67)</sup> Questo numero, a sua volta, non è fissato una volta per tutte, ma dipende in maniera palese, sia pure entro una certa misura, dall'investimento nell'azione formativa e dai suoi esiti.

Verifiche e controlli dogane e accise – Percentuale (*) di rotazione del personale ripartito per Direzione Territoriale - Anno 2024	
DT LOMBARDIA	59,4%
DT LIGURIA	79,2%
DT PIEMONTE E VALLE D'AOSTA	73,0%
DT VENETO E FRIULI VENEZIA GIULIA	51,5%
DT LAZIO E ABRUZZO	75,6%
DT TOSCANA E UMBRIA	72,7%
DT EMILIA ROMAGNA E MARCHE	66,7%
DT SICILIA	83,1%
DT PUGLIA, MOLISE E BASILICATA	59,0%
DT CAMPANIA	81,1%
DT CALABRIA	80,9%
DT SARDEGNA	90,9%
DT TRENTO-ALTO ADIGE	39,3%

(\*) La percentuale è riferita al personale addetto ad attività di verifica la cui permanenza nell'incarico non è superiore a 6 anni (fonte: monitoraggio RPCT anno 2024)



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

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

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

### 2.3.7.9. LA ROTAZIONE STRAORDINARIA

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

Con delibera n. 215/2019<sup>(68)</sup> l'ANAC, alla luce di un'accurata analisi delle varie disposizioni normative in materia, ha fornito alcuni chiarimenti sull'istituto, precisando e rivedendo alcuni propri precedenti orientamenti<sup>(69)</sup>.

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

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

L'art. 3, comma 1, Legge 27 marzo 2001, n. 97<sup>(70)</sup> (Trasferimento a seguito di rinvio a giudizio), così come modificato dall'art. 1, comma 83, L. n. 190/2012, stabilisce che: “*quando nei confronti di un dipendente di amministrazioni o di enti pubblici (...) è disposto il giudizio per alcuni dei delitti previsti dagli articoli 314, primo comma, 317, 318, 319, 319-ter, 319-quater e 320 del codice penale e dall'articolo 3 della legge 9 dicembre 1941, n. 1383<sup>(71)</sup>, l'amministrazione di appartenenza lo trasferisce ad un ufficio diverso da quello in cui prestava servizio al momento del fatto, con attribuzione di funzioni corrispondenti, per inquadramento, mansioni e prospettive di carriera, a quelle svolte in precedenza*”. In proposito vale la pena di osservare che tra la disposizione su riprodotta e l'art. 32 *quater* c.p. (per come modificato dalla Legge 9 gennaio 2018, n. 3, c.d. *legge spazzacorrotti*) recante le ipotesi in cui la condanna per alcuni reati comporta l'interdizione dai pubblici uffici e il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, si denota una significativa corrispondenza. Da ciò deriva che in sede di individuazione delle misure di prevenzione della corruzione il RPCT e i/le referenti, anche nel futuro, dovranno tenere conto di tale ultima disposizione normativa e ciò anche nella verifica del

<sup>(68)</sup> Delibera n. 215 del 26 marzo 2019 “*Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l quater, del d.lgs. n. 165/2001*” (pubblicata nel sito ANAC in data 8 aprile 2019).

<sup>(69)</sup> Al riguardo il RPCT ha diramato ai Direttori delle Direzioni territoriali e centrali un'apposita informativa, prot. n. 7016-RU del 13 maggio 2019.

<sup>(70)</sup> Legge 27 marzo 2001, n. 97 recante “*Norme sul rapporto tra procedimento penale e procedimento disciplinare ed effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni*”.

<sup>(71)</sup> Quest'ultima disposizione riguarda esclusivamente il personale militare della G.d.F.

possesto dei requisiti per i soggetti che partecipano a procedure selettive di ogni tipo, che costituiscano percorsi prodromici alla stipula di contratti con l'Agazia.

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

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

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

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

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

Art. 35 *bis* D.lgs. n. 165/2001<sup>(72)</sup> (*“Prevenzione della corruzione nella formazione di commissioni e delle assegnazioni agli uffici”*).

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

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

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

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

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

L'ANAC, a completamento dell'analisi della normativa rilevante in materia, richiama anche il nuovo periodo aggiunto all'art. 129, comma 3, delle norme di attuazione, di coordinamento e transitorie del codice di procedura

---

<sup>(72)</sup> L'articolo è stato introdotto dall'art. 1, comma 46, della L. n. 190/2012.

penale<sup>(73)</sup>, dall'art. 7 Legge 7 maggio 2015, n. 69, recante “*Disposizioni in materia di delitti contro la pubblica amministrazione, di associazioni di tipo mafioso e di falso in bilancio*”. La suddetta novella legislativa, infatti, ha stabilito che il Presidente dell'ANAC sia destinatario delle informative del pubblico ministero quando quest'ultimo esercita l'azione penale per i delitti di cui agli articoli 317, 318, 319, 319 *bis*, 319 *ter*, 319 *quater*, 320, 321, 322, 322 *bis*, 346 *bis*, 353 e 353 *bis* del codice penale<sup>(74)</sup>.

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

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

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

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

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

Le linee guida dell'ANAC impongono alle singole amministrazioni di prevedere, nei propri PTPC adeguate indicazioni operative e procedurali che possano consentire la migliore applicazione della rotazione straordinaria (l'ANAC vigilerà sull'introduzione di tali indicazioni e sull'attuazione della misura).

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

Per ciò che concerne, invece, l'ambito oggettivo di applicazione, con riferimento ai reati presupposto e alla connessione o meno con l'ufficio ricoperto, l'Autorità ritiene, rivedendo la posizione precedentemente assunta<sup>(75)</sup>, che l'elencazione dei reati di cui al già citato art. 7 L. n. 69/2015, per “fatti di corruzione” offra maggiori garanzie di tutela dei diritti dei soggetti coinvolti e possa, di conseguenza, essere adottata anche ai fini della individuazione delle “condotte di natura corruttiva” che impongono la misura della rotazione straordinaria ai sensi dell'art.16, comma 1, lettera *l quater*), D.lgs. n.165/2001.

<sup>(73)</sup> D.lgs. n. 271/1989.

<sup>(74)</sup> L'elencazione dei reati considerata dall'articolo in esame, ai fini dell'informazione al Presidente dell'ANAC, non corrisponde a quella indicata dall'art. 3, co. 1, della legge n. 97/2001. In particolare, nel citato art. 7 non è presente il riferimento al reato di peculato (314 c.p., primo comma), mentre sono aggiunti i reati di istigazione alla corruzione (322 c.p.), traffico di influenze illecite (346 *bis* c.p.), turbata libertà degli incanti (353 c.p.) e turbata libertà del procedimento di scelta del contraente (353 *bis* c.p.). Si rileva che i reati previsti sono tutti compresi tra i reati contro la P.A. (ad eccezione dei reati di cui agli art. 353 e 353 *bis*) ma non esauriscono il novero di tali reati.

<sup>(75)</sup> PNA 2016 e Aggiornamento 2018 al PNA.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'Amministrazione è comunque tenuta ad adottare il provvedimento<sup>(76)</sup> non appena venga a conoscenza dell'avvio del procedimento penale nei confronti di un/una proprio/a dipendente per uno dei reati di cui all'art. 7 della L. n. 69 del 2015”. Questa conoscenza, come si osserva nelle linee guida, *“riguardando un momento del procedimento che non ha evidenza pubblica (in quanto l'accesso al registro di cui all'art. 335 c.p.p. è concesso ai soli soggetti legittimati), potrà avvenire in qualsiasi modo, attraverso ad esempio fonti aperte (notizie rese pubbliche dai media) o anche dalla comunicazione del dipendente che ne abbia avuto cognizione o per avere richiesto informazioni sulla iscrizione ex art. 335 c.p.p. o per essere stato destinatario di provvedimenti che contengono la notizia medesima (ad esempio, notifica di un'informazione di garanzia, di un decreto di perquisizione, di una richiesta di proroga delle indagini, di una richiesta di incidente probatorio, etc.)”*.

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

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

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

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

Tra i vari temi trattati, le linee guida ANAC si soffermano anche sull'informazione ex art. 129 disp. att. c.p.p.<sup>(77)</sup> e sul ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Poiché l'istituto della rotazione straordinaria costituisce una misura di prevenzione della corruzione, l'Autorità ritiene che il vigente assetto normativo imponga agli Organi delle Pubbliche amministrazioni che ricevano dal Pubblico ministero la comunicazione dell'esercizio dell'azione penale nei confronti di un dipendente, di

<sup>(76)</sup> Pur non trattandosi di un procedimento sanzionatorio di carattere disciplinare, è necessario che venga data all'interessato la possibilità di contraddittorio, senza, però, che questo comporti un pregiudizio alle finalità di immediata adozione di una misura dal carattere cautelare.

<sup>(77)</sup> L'art. 129, co. 1, del d.lgs. 28 luglio 1989, n. 271 disp. att. c.p.p. stabilisce che *“Quando esercita l'azione penale nei confronti di un impiegato dello Stato o di altro ente pubblico, il pubblico ministero informa l'autorità da cui l'impiegato dipende, dando notizia dell'imputazione”*.

trasmetterla con immediatezza al RPCT “*perché vigili sulla disciplina (contenuta nel PTPC o in sede di autonoma regolamentazione) e sulla effettiva adozione dei provvedimenti con i quali la misura può essere disposta*”.

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

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

### 2.3.7.10. TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNA ILLECITI

Tra le misure di prevenzione della corruzione di carattere generale introdotte dal Legislatore figura la tutela di taluni soggetti che segnalano illeciti di interesse generale dei quali si è a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro (c.d. “*whistleblower*”).

Siffatte segnalazioni, infatti, possono costituire un utile strumento di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi, consentendo di fare emergere tempestivamente condotte illecite che potrebbero provocare gravi danni alla collettività, oltre che all'immagine dell'Agenzia<sup>(78)</sup>.

In ragione di quanto sopra, la normativa accorda speciali tutele e protezioni ai soggetti che, nell'interesse pubblico o nell'interesse alla integrità dell'amministrazione pubblica<sup>(79)</sup>, effettuino tali segnalazioni o denunciino le condotte illecite all'Autorità giudiziaria, ordinaria o contabile.

L'asse portante dell'intera disciplina, recentemente innovata dal Legislatore<sup>(80)</sup>, è rappresentato proprio dal sistema di tutele offerte all'autore della segnalazione, tutele che sono state estese anche a soggetti diversi dal segnalante e denunciante che, in ragione del ruolo assunto nell'ambito del processo di segnalazione e/o del particolare rapporto che li lega al segnalante, potrebbero essere destinatari di ritorsioni.

L'attuale sistema di tutele comprende:

- la tutela della riservatezza del segnalante, del facilitatore, della persona coinvolta e delle persone menzionate nella segnalazione;
- la tutela da eventuali ritorsioni adottate dall'ente in ragione della segnalazione, divulgazione pubblica o denuncia effettuata e le condizioni per la sua applicazione;

<sup>(78)</sup> Si rammenta che resta ferma, in ogni caso, l'applicazione delle altre disposizioni di legge e, in particolare di quelle previste all'art. 331 del c.p.p. concernenti l'obbligo di denuncia da parte dei pubblici ufficiali che, nell'esercizio o a causa delle loro funzioni o del loro servizio, hanno notizia di un reato perseguibile d'ufficio.

<sup>(79)</sup> Benché i motivi che hanno indotto la persona a segnalare, denunciare o divulgare pubblicamente siano irrilevanti ai fini della sua protezione, vengono escluse dall'ambito di applicazione della norma le contestazioni, rivendicazioni o richieste legate a un interesse di carattere personale della persona segnalante, o della persona che ha sporto una denuncia all'Autorità giudiziaria o contabile, che attengono esclusivamente ai propri rapporti individuali di lavoro o di impiego pubblico, ovvero inerenti ai propri rapporti di lavoro o di impiego pubblico con le figure gerarchicamente sovraordinate. Come è stato osservato, infatti “*il whistleblowing non è preordinato all'accertamento di un diritto denegato al segnalante (per questo esiste il giudice); l'autorità amministrativa interpellata da un whistleblower si fa carico, grazie alla segnalazione, di fronteggiare il rischio che quella situazione evidenziata possa ripetersi nel futuro, intervenendo dunque affinché l'Amministrazione interessata adotti misure di prevenzione del rischio di corruzione. Ciò significa dire, con un'espressione sintetica, che il whistleblower è tale quando si fa carico di un interesse pubblico, collettivo, e non del proprio, individuale.*” (documento ANAC del 22.06.2017 “*Presentazione del secondo monitoraggio nazionale sull'applicazione del whistleblowing*”).

<sup>(80)</sup> Decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24, recante “*Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali*” ha ampliato le tutele già esistenti per i soggetti che segnalano “*violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica o dell'ente privato, di cui siano venute a conoscenza in un contesto lavorativo pubblico o privato*”.

- le limitazioni della responsabilità rispetto alla rivelazione e alla diffusione di alcune categorie di informazioni, ove ricorrano determinate condizioni.

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

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

Il legislatore, infatti, ha scelto di espungere l'istituto dal Testo Unico del pubblico impiego (D.lgs n. 165/2001), per disciplinarlo in un apposito decreto legislativo (D. lgs. n. 24/2023) che, innovando e sostituendo le disposizioni previgenti, ha anche esteso la compagine dei possibili autori delle segnalazioni e introdotto ulteriori procedure per preservarli da eventuali ritorsioni.

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

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

La scelta del canale di segnalazione, tuttavia, non è rimessa alla discrezione del *whistleblower*, in quanto, in via prioritaria<sup>(81)</sup>, si devono utilizzare i canali interni attivati dall'Agenzia e gestiti dal Responsabile della prevenzione della corruzione (R.P.C.T.) con le modalità descritte nell'apposito atto organizzativo adottato dal Direttore dell'Agenzia<sup>(82)</sup> illustrate nel paragrafo seguente.

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

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

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

- la persona segnalante ha previamente effettuato una segnalazione interna ed esterna ovvero ha effettuato direttamente una segnalazione esterna e non è stato dato riscontro entro i termini stabiliti in merito alle misure previste o adottate per dare seguito alle segnalazioni;
- la persona segnalante ha fondato motivo di ritenere che la violazione possa costituire un pericolo imminente o palese per il pubblico interesse;

---

<sup>(81)</sup> Art. 6 D.lgs. n. 24/2023

<sup>(82)</sup> Determinazione direttoriale prot. n. 422842/RU del 14.07.2023.

- la persona segnalante ha fondato motivo di ritenere che la segnalazione esterna possa comportare il rischio di ritorsioni o possa non avere efficace seguito in ragione delle specifiche circostanze del caso concreto, come quelle in cui possano essere occultate o distrutte prove oppure in cui vi sia fondato timore che chi ha ricevuto la segnalazione possa essere colluso con l'autore della violazione o coinvolto nella violazione stessa.

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

Le misure di protezione non sono, invece, garantite *“quando è accertata, anche con sentenza di primo grado, la responsabilità penale della persona segnalante per i reati di diffamazione o di calunnia o comunque per i medesimi reati commessi con la denuncia all'autorità giudiziaria o contabile ovvero la sua responsabilità civile, per lo stesso titolo, nei casi di dolo o colpa grave, [...] e alla persona segnalante o denunciante è irrogata una sanzione disciplinare”*<sup>(83)</sup>.

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

Come anticipato nel precedente paragrafo, coerentemente con le linee guida che l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha di recente diramato in ottemperanza al richiamato D.lgs. n. 24/2023<sup>(84)</sup>, il Direttore dell'Agenzia ha adottato la determinazione prot. n. 422842/RU del 14 luglio 2023, in cui sono definite le procedure per il ricevimento delle segnalazioni e per la loro gestione, il ruolo e i compiti dei diversi soggetti cui è consentito l'accesso alle informazioni e ai dati contenuti nella segnalazione, nonché le modalità e i termini di conservazione dei dati, ai fini della procedura di *whistleblowing*.

Sulla base del predetto atto organizzativo, il RPCT ha successivamente impartito le necessarie disposizioni attuative<sup>(85)</sup>, il cui contenuto costituisce parte integrante del presente Piano e riveste, pertanto, natura cogente dal punto di vista disciplinare.

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

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

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

In alternativa, le segnalazioni possono essere presentate:

- in forma scritta, mediante trasmissione della segnalazione alla casella di posta elettronica [adm.responsabile.anticorruzione@adm.gov.it](mailto:adm.responsabile.anticorruzione@adm.gov.it), cui ha accesso esclusivamente il RPCT e un ristretto numero di collaboratori dallo stesso espressamente autorizzati;
- in forma scritta, attraverso il servizio postale. In tal caso, al fine di garantire le rigorose forme di tutela previste per il segnalante, la segnalazione dovrà essere contenuta preferibilmente in doppia busta, indirizzata al "Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Agenzia delle dogane e dei

<sup>(83)</sup> Art. 16, comma 3, D.lgs n. 24/2023.

<sup>(84)</sup> Delibera ANAC n. 311 del 12 luglio 2023

<sup>(85)</sup> Circolare prot. n. 441905/RU del 24 luglio 2023.

monopoli" e contenere, in modo chiaro e leggibile, la dicitura "RISERVATA PERSONALE - WHISTLEBLOWING";

- in forma orale, tramite un apposito sistema di messaggistica vocale di prossima attivazione, ovvero richiedendo un incontro diretto, che sarà accordato nel termine di 10 giorni.

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

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

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

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

Le segnalazioni anonime (che in ogni caso esulano dal campo di applicazione della normativa sul *whistleblower*, non trovando applicazione nella relativa trattazione le esigenze di tutela della riservatezza che contraddistinguono le segnalazioni rese ai sensi del D.lgs. n. 24/2023) sono prese in considerazione qualora si presentino adeguatamente circostanziate e rese con sufficiente dovizia di particolari; siano tali cioè da far concretamente emergere fatti e situazioni in relazione a contesti determinati. Diversamente, alle segnalazioni anonime generiche e prive di riferimenti specifici e/o elementi riscontrabili, non è dato seguito.

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

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

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

Pertanto, nell'ambito del procedimento disciplinare l'identità del soggetto segnalante non potrà mai essere rivelata se la contestazione dell'addebito disciplinare si fondi su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione, anche se conseguenti alla stessa.

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

Al riguardo, si ritiene che la valutazione in ordine all'assoluta indispensabilità della conoscenza del nominativo del soggetto segnalante ai fini della difesa dell'incolpato debba essere rimessa al prudente apprezzamento del

responsabile dell'Ufficio procedimenti disciplinari che, in ogni caso, potrà venire a conoscenza del nominativo del soggetto segnalante solamente nel caso in cui quest'ultimo acconsenta a rendere nota la propria identità.

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

Come è previsto dall'art. 19 D.lgs. n. 24/2023, l'eventuale adozione di misure ritenute ritorsive nei confronti degli autori delle segnalazioni può essere comunicata all'ANAC dai soggetti interessati. L'ANAC informa il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri o gli altri organismi di garanzia o di disciplina per le attività e gli eventuali provvedimenti di competenza.

Inoltre, qualora nell'ambito della propria istruttoria, l'ANAC dovesse accertare l'adozione di misure discriminatorie, la suddetta Autorità, fermi restando gli altri profili di responsabilità, applica ai soggetti che hanno adottato tali misure una sanzione amministrativa pecuniaria da 10.000 a 50.000 euro.

Gli eventuali atti ritorsivi sono nulli e il segnalante che sia stato licenziato a motivo della segnalazione ha diritto ad essere reintegrato nel posto di lavoro<sup>(86)</sup>.

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

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

A seguito dell'entrata in vigore del D. lgs. n. 24/2023, l'applicazione della nuova disciplina in materia di *whistleblowing* è stata estesa a tutti i soggetti che, pur non avendo la qualifica di dipendenti, si trovino - anche solo temporaneamente - in rapporti lavorativi con un'Amministrazione o con un Ente privato e ai soggetti che non hanno ancora un rapporto giuridico con gli Enti citati o il cui rapporto è cessato se, rispettivamente, le informazioni sulle violazioni sono state acquisite durante il processo di selezione (ad esempio nell'espletamento di una procedura concorsuale o durante le fasi di scelta del contraente) ovvero nel corso del rapporto di lavoro (ex dipendenti)<sup>(87)</sup>.

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

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

<sup>(86)</sup> cfr. art. 19, comma 3, D.lgs. n. 24/2023.

<sup>(87)</sup> Art. 3, comma 4, D.lgs. n. 24/2023

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

Tali soggetti sono<sup>(88)</sup>:

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

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

Come si è anticipato<sup>(89)</sup>, oltre alle misure generali, sono state individuate alcune misure specifiche finalizzate al contenimento del rischio in specifici settori di attività (autorizzazioni e concessioni, contratti, procedimenti di controllo etc.) che, sulla base delle analisi svolte, risultano particolarmente “sensibili”. A tali settori di attività sono dedicati specifici *focus* nell'allegato 1 al presente PIAO. Le misure previste per il contenimento del rischio, benché specifiche, vengono definite di carattere “trasversale”, in quanto applicabili a tutti gli Uffici dell'Agenzia che gestiscono le medesime attività.

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

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

### 2.3.9. LA TRASPARENZA

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

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

Gli Uffici che formano o detengono l'informazione da pubblicare ne devono curare la tempestiva comunicazione all'Ufficio Eventi e relazioni esterne – *Redazione web* - incardinato nella Direzione Generale, nel rispetto delle

<sup>(88)</sup> Art. 3, comma 5, D.lgs. n. 24/2023.

<sup>(89)</sup> *Supra* paragrafo “Il trattamento del rischio”.

procedure stabilite, ai fini della pubblicazione sul sito istituzionale, avendo cura di specificare la cartella della sezione “*Amministrazione Trasparente*” all’interno della quale si richiede la pubblicazione con il relativo percorso.

L’aggiornamento di alcune delle informazioni contenute nella sotto-sezione “*Attività e procedimenti – Tipologie di procedimenti?*” (riferimenti degli Uffici responsabili dei procedimenti e dei titolari del potere sostitutivo e relativi contatti), in considerazione della numerosità degli Uffici nonché della frequenza delle variazioni, è affidato, per tutti i procedimenti di competenza, direttamente alle articolazioni centrali e territoriali dell’Agenzia. A tal proposito, è stato predisposto un apposito applicativo informatico per una più agevole consultazione dei dati d’interesse <sup>(90)</sup>.

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

È inoltre necessario provvedere ad eliminare dal corpo dei documenti predisposti appositamente per la pubblicazione, fin dalla loro formazione, eventuali dati non pubblicabili (categorie particolari di dati personali<sup>(91)</sup> o dati giudiziari) o altri dati personali non pertinenti rispetto alle finalità della pubblicazione (art. 7-*bis*, commi 3 e 4 D. lgs. n. 33/2013).

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

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

Come noto, la normativa in vigore prevede<sup>(92)</sup> che la mancata, incompleta o tardiva comunicazione delle informazioni e dei dati comporti responsabilità dirigenziali, disciplinari, sanzioni amministrative pecuniarie per casi specifici<sup>(93)</sup> e possano essere causa di responsabilità per danno all’immagine dell’Amministrazione.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, cui sono affidate anche le funzioni di Responsabile per la trasparenza svolge stabilmente un’attività di controllo sull’adempimento da parte dell’amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l’aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all’organo di indirizzo politico, all’Organismo indipendente di valutazione (OIV), all’Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all’Ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione<sup>(94)</sup>.

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

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

Rilevante è altresì la consultazione della giurisprudenza amministrativa in materia, tra le quali si evidenzia la recente sentenza *dell’Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato n. 10 del 2 aprile 2020* che, tra l’altro, ha approfondito il

---

<sup>(90)</sup> Per quanto concerne la gestione dell’anagrafica del singolo procedimento si richiama l’attenzione sul fatto che taluni campi possono essere aggiornati unicamente dai referenti delle Direzioni centrali abilitati alla gestione dell’anagrafica e, pertanto, la responsabilità del predetto aggiornamento risiede in capo alle Strutture centrali.

<sup>(91)</sup> Art. 9, Regolamento UE 2016/679.

<sup>(92)</sup> Art. 46 D.lgs. n. 33/2013.

<sup>(93)</sup> Art. 47 D.lgs. n. 33/2013.

<sup>(94)</sup> Art. 43, comma 1 D.lgs. n. 33/2013.

rapporto tra la disciplina del FOIA (art. 5 e 5-*bis* del D.lgs. n. 33/2013) e quella dell'accesso documentale di cui all'art. 22 e seguenti della L. n. 241/1990.

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

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

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

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

Si sottolinea che la sopraindicata ripartizione di competenze costituisce un'indicazione organizzativa interna, rilevante unicamente ai fini dell'efficacia ed efficienza della gestione amministrativa del procedimento; da ciò consegue che, qualora l'istanza pervenga a una struttura diversa da quella prevista nel presente Piano, quest'ultima dovrà trasmetterla tempestivamente all'Ufficio competente, tenendo a mente che il termine procedimentale di 30 giorni decorre dalla data di acquisizione della domanda e non da quella della effettiva ricezione da parte dell'Ufficio competente alla sua trattazione secondo le prescrizioni del presente Piano<sup>(95)</sup>.

La tabella che segue illustra gli esiti del monitoraggio effettuato sulle istanze di accesso ex artt. 5 e 5-bis del D.lgs. n. 33/2013 pervenute nell'anno 2024.

---

<sup>(95)</sup> Diverso è il caso delle domande di accesso civico generalizzato che richiedano dati o documenti non detenuti dall'Agenzia, ma da altra amministrazione. In questa ipotesi, l'ufficio che riceve l'istanza comunicherà la propria incompetenza e indicherà l'amministrazione presumibilmente detentrici dei dati, alla quale trasmettere la domanda. L'ufficio erroneamente contattato potrà scegliere anche di trasmettere direttamente l'istanza all'amministrazione competente facendo presente al richiedente, nella medesima comunicazione, che il termine procedimentale decorrerà dal momento della ricezione dell'istanza (così trasferita) da parte dell'amministrazione che effettivamente li detiene.

Istanze di accesso civico pervenute nel 2024					
Tipologia	Accolte	Parzialmente accolte	Non accolte	Istruttoria in corso	Totale
Civico generalizzato	59	3	8	1	71
Civico semplice	0	0	0	0	0
Riesame	2	0	2	0	4
<b>Totale</b>	<b>61</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>75</b>

L'assenza di istanze di accesso civico semplice, unitamente alla certificazione rilasciata dall'Organismo Indipendente di Valutazione sulla regolare presenza delle informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale in occasione della rilevazione di cui alla delibera ANAC n. 213/2024<sup>(96)</sup>, costituiscono un chiaro indice del buon livello di adempimento degli obblighi di pubblicazione.

### 2.3.9.1 AGENDA TRASPARENTE

Come già fatto cenno al paragrafo 2.3.4.1, in occasione della descrizione del contesto esterno, l'Agenzia ha adottato una "Agenda pubblica degli incontri con i portatori d'interessi", in cui sono inseriti gli incontri inerenti alle diverse aree di attività dell'Amministrazione, liberamente consultabile dai cittadini nella sezione "Amministrazione trasparente- Altri contenuti – Dati ulteriori" del sito istituzionale <sup>(97)</sup>.

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

L'iniziativa si ispira a una visione della Pubblica Amministrazione quale "casa di vetro" ed è orientata all'attuazione delle migliori pratiche sperimentate da primarie autorità nazionali e sovranazionali, quali l'ANAC e la Commissione Europea <sup>(98)</sup>. Tale strumento, infatti, rappresenta un importante mezzo di informazione e di difesa della legalità, a presidio delle competenze istituzionali, regolatorie, di vigilanza e sanzionatorie dell'Agenzia e delle attività di supporto a maggiore impatto strategico, come le procedure ad evidenza pubblica e il contenzioso.

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

In fase di prima applicazione, sono stati riportati nell'Agenda gli incontri tenuti dal Direttore dell'Agenzia e dai Dirigenti apicali delle Strutture centrali responsabili dell'adozione di atti regolatori o di alta amministrazione, nonché di provvedimenti di carattere concessorio/autorizzatorio nei settori di pertinenza dell'Agenzia, che possono avere impatto su più portatori di interesse.

<sup>(96)</sup> <https://www.adm.gov.it/portale/documents/20182/3295275/Griglia-ADM-31052024.pdf/d8992b47-e445-fe60-2ba3-f505fd3de696?t=1720708137909>

<sup>(97)</sup> Determinazione Direttoriale prot. n. 95922/RU del 16 febbraio 2023.

<sup>(98)</sup> L'Agenda pubblica dell'ANAC e il Registro per la trasparenza della Commissione UE.

Dopo una prima fase di sperimentazione, terminata con esito positivo, si è ritenuto opportuno estendere l'utilizzo dell'Agenda a tutte le strutture apicali, ivi comprese quelle territoriali <sup>(99)</sup>, al fine di incrementare ulteriormente la trasparenza dell'azione amministrativa e il dialogo tra i portatori di interesse e l'Agenzia.

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

Con apposita Direttiva <sup>(100)</sup> sono state impartite istruzioni di dettaglio in ordine alle modalità di implementazione dello strumento.

### 2.3.10. MONITORAGGIO E RIESAME

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

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

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

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

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

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

## 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

Per quanto concerne la nomina, il funzionamento e le competenze dei sopracitati Organi si rimanda alla lettura degli articoli dal 6° all'11° dello Statuto.

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

---

<sup>(99)</sup> Determinazione direttoriale prot. n. 351177/RU del 12 giugno 2024

<sup>(100)</sup> Direttiva prot. n. 353976/RU del 13 giugno 2024.

L'articolazione interna degli Uffici di livello generale della Direzione Generale e delle Direzioni e l'istituzione di Uffici locali ADM sono stabilite con provvedimento del Direttore dell'Agenzia, sentito il Comitato di Gestione. Le Direzioni territoriali, allo stato, esercitano, nell'ambito della rispettiva competenza territoriale e sulla base delle direttive diramate dalle Strutture centrali, funzioni di programmazione, coordinamento e controllo nei confronti degli Uffici locali. Tuttavia, con il processo di riorganizzazione territoriale, l'Agenzia, al fine di rendere compatibile l'assetto organizzativo interno con il D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ha modificato, nel 2024, il proprio Regolamento disponendo che *“Le Direzioni territoriali esercitano, nell'ambito della rispettiva competenza territoriale, e sulla base delle direttive diramate dalle Strutture centrali, funzioni di programmazione, coordinamento e controllo nei confronti degli Uffici locali ADM. Esercitano, altresì, nel rispetto della legge 7 agosto 1990, n. 241, compiti di gestione amministrativa attiva, anche a valenza esterna, relativa a provvedimenti, autorizzazioni, pareri, nulla osta e atti di assenso comunque denominati individuati specificatamente dalla legge e dai regolamenti ovvero le altre attività operative di speciale rilevanza o di particolare complessità in materia di accise, dogane e giochi, individuate con atti di carattere generale adottati dal Direttore dell'Agenzia”*.

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

- a) la gestione dei servizi doganali, delle accise e del gioco legale nel rispetto della normativa tributaria ed extratributaria;
- b) l'adozione di ogni controllo utile al contrasto dell'evasione tributaria, al mancato introito delle entrate extratributarie e agli illeciti nelle materie di competenza dell'Agenzia;
- c) l'adozione, in ambito doganale, di tutte le misure connesse agli scambi internazionali;
- d) l'accertamento e la riscossione delle imposte gravanti sui prodotti soggetti ad accisa e la vigilanza e il controllo sulla produzione, detenzione e circolazione degli stessi;
- e) il controllo delle concessioni e dei punti di raccolta del gioco, delle concessioni e delle autorizzazioni alla vendita dei tabacchi lavorati, degli altri prodotti da fumo e dei liquidi da inalazione. Il controllo dell'adempimento degli obblighi amministrativi e fiscali da parte dei soggetti vigilati e degli altri operatori del comparto;
- f) l'amministrazione dei tributi - relativi alle competenze di cui al punto a) - assicurando, in particolare, l'accertamento e la riscossione delle entrate tributarie, il recupero delle somme dovute e non versate, l'irrogazione e la riscossione delle sanzioni, la gestione del contenzioso se non di diretta competenza delle Strutture centrali o territoriali;
- g) l'assistenza agli utenti, assicurando l'efficiente attività delle relazioni con il pubblico e assicurando la possibilità di accesso per la presentazione delle istanze relative ai provvedimenti, alle autorizzazioni, ai pareri, ai nulla osta e agli atti di assenso comunque denominati anche di competenza della Direzione territoriale. L'attivazione e l'articolazione degli Uffici, nonché le modalità di svolgimento delle funzioni operative sono determinate con provvedimento del Direttore dell'Agenzia, sentito il Direttore della Direzione di competenza.

### **3.2. STRATEGIA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE**

Per delineare i tratti essenziali della strategia dell'Agenzia in materia di organizzazione, per l'anno 2025, è opportuno rappresentare le fasi salienti del processo riorganizzativo delle Strutture dell'Agenzia a cui si è dato luogo negli ultimi anni. Tale processo fonda i suoi principi sulla volontà del Legislatore che, nel dicembre 2012, ha sancito la fusione di due importanti Amministrazioni dello Stato, titolari della cura di interessi eterogenei e strategici per il Paese, l'ex Agenzia delle Dogane e l'ex Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato.

Nei primi mesi del 2023, l'Agenzia ha avviato un'attività di profondo rinnovamento delle proprie articolazioni centrali, territoriali e locali che individua un significativo punto di riferimento nell'approvazione, da parte del Comitato di gestione, con Deliberazione n. 495 del 31 maggio 2024, del nuovo Regolamento di amministrazione.

La prima fase d'intervento ha riguardato la riorganizzazione delle Direzioni centrali, che sono state interessate da un processo differenziato di razionalizzazione che ha condotto alla contrazione delle Strutture dirigenziali di livello non generale, dalle iniziali 70 alle attuali 54 unità. L'altra direttrice d'intervento ha riguardato l'istituzione degli Uffici laboratori con una responsabilità a valenza tecnica di ambito dirigenziale e alle dipendenze delle rispettive Direzioni territoriali, al fine di assicurare un'implementazione territoriale più adeguata al contesto antifrode e dei controlli; tali articolazioni sono state istituite e attivate nelle realtà territoriali più complesse: Palermo, Napoli, Genova, Milano e Venezia.

La seconda fase degli interventi di carattere organizzativo ha preso avvio con la costituzione, a luglio 2023, del "Comitato Ristretto", con il fine di individuare, analizzare e risolvere tutte le problematiche amministrative, logistiche e operativo-gestionali connesse alla definizione del nuovo assetto delle Strutture territoriali, con l'obiettivo di realizzare la completa fusione delle competenze dell'area Dogane e dell'area Monopoli e pervenire ad un apparato coerente con il disposto normativo in vigore e uniforme su tutto il territorio nazionale.

Nell'ambito delle attività svolte dal Comitato Ristretto, è stato individuato il nuovo modello organizzativo sia delle Direzioni territoriali che degli Uffici locali, nonché il loro numero, dimensionamento, competenza territoriale e organizzazione interna, con riferimento ai capisaldi della riforma, ovvero:

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

L'attuazione dei significativi interventi organizzativi previsti dal testo regolamentare richiede importanti e sostanziali adeguamenti tecnologici con riguardo alle procedure informatiche e alle dotazioni dell'Agenzia.

Data la profonda complessità dell'iniziativa e i tempi necessari per il completamento di tali adeguamenti tecnologici - imprescindibili per la piena operatività del nuovo assetto organizzativo - l'Amministrazione ha adottato un approccio graduale. In questa prospettiva, si è data priorità all'attuazione di uno dei principi fondamentali della riorganizzazione territoriale, ancorato al cosiddetto tema della regionalizzazione. Tale principio mira a riorganizzare il territorio nazionale in contesti amministrativi che rispecchino, ove possibile, la suddivisione regionale del Paese, garantendo maggiore aderenza alle specificità territoriali.

Inoltre, con tale intervento, l'Amministrazione ha attribuito un rango dirigenziale di livello generale a tutte le Strutture del territorio dedotte nel Regolamento di amministrazione, al fine di eliminare sperequazioni tra contesti territoriali, tutti costituzionalmente rilevati.

Infatti, il nuovo testo regolamentare ha previsto l'elevazione della Direzione interprovinciale Trento e Bolzano che ha acquisito la denominazione di Direzione territoriale Trentino-Alto Adige dal 1° ottobre 2024. Infine, dalla medesima data, è stata costituita la Direzione territoriale Liguria in separazione dalla Direzione territoriale Piemonte e Valle d'Aosta.

In seconda istanza, l'Amministrazione ha proceduto ad assicurare l'uniformità dell'azione amministrativa su tutto il territorio nazionale riguardo alla competenza dei laboratori chimici e il loro conseguente sviluppo, ai quali l'articolo 63, comma 2, del D.lgs. 30 luglio 1999, n. 300, pone particolare attenzione.

In particolare, l'intervento ha previsto l'istituzione di sei nuovi Uffici dirigenziali di livello non generale nelle seguenti Direzioni territoriali:

- Ufficio Laboratorio di Roma nell'ambito della Direzione territoriale Lazio e Abruzzo;
- Ufficio Laboratorio di Torino nell'ambito della Direzione territoriale Piemonte e Valle D'Aosta;
- Ufficio Laboratorio di Bologna nell'ambito della Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche;
- Ufficio Laboratorio di Livorno nell'ambito della Direzione territoriale Toscana e Umbria;
- Ufficio Laboratorio di Cagliari nell'ambito della Direzione territoriale Sardegna;
- Ufficio Laboratorio di Bari nell'ambito della Direzione territoriale Puglia, Molise e Basilicata.

Inoltre, nell'ambito della riforma organizzativa prevista dal Regolamento di amministrazione, ogni unità operativa non dirigenziale delle Strutture territoriali e locali avrà, nell'anno 2025, come responsabile, una posizione organizzativa, ex articolo 15 del Regolamento, o una posizione organizzativa, ai sensi della contrattazione collettiva nazionale di lavoro. Visti i carichi di lavoro presenti negli Uffici locali ADM, al fine di assicurare un recupero di risorse finanziarie da poter destinare all'istituzione di ulteriori posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità e, quindi, garantire una corretta retribuzione ai responsabili di determinate materie (in particolare, quelle connesse agli aspetti contabili e finanziari), il testo regolamentare ha rideterminato la dotazione organica del personale dirigenziale di livello non generale, con la riduzione di n. 10 unità di livello dirigenziale, ai sensi dell'articolo 1, comma 93, lettera a, della Legge 27 dicembre 2017, n. 205. La riduzione del personale dirigenziale di livello non generale (n. 200 unità previste in dotazione per rendere compatibile la complessiva organizzazione dell'Amministrazione) assicura un recupero di rilevanti risorse finanziarie da poter destinare all'istituzione di ulteriori posizioni organizzative per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità. Tale incremento è stimabile in circa n. 50 unità e ciò è in linea con l'obiettivo previsto dai nuovi Contratti Nazionali del Lavoro che dedicano alle progressioni professionali un punto di particolare attenzione e valorizzazione.

In tal senso, quindi, già nel corso dell'anno 2023, l'Amministrazione ha individuato - in coerenza con la riforma condotta a livello centrale dell'Agenzia - un nuovo assetto organizzativo delle posizioni organizzative di elevata responsabilità per le Strutture centrali, con conseguente rimodulazione delle posizioni secondo una distribuzione più coerente con un sistema basato su parametri che prevedono una diversificazione funzionale verticale. Poi, nell'anno 2024, sulla base delle disponibilità finanziarie derivanti da tale intervento, unitamente alle risorse dedotte dalla riduzione del personale dirigenziale di livello non generale, l'Amministrazione ha avviato il fondamentale processo di "mappatura" delle posizioni organizzative di elevata responsabilità da assegnare alle Strutture territoriali e locali. È stato, quindi, tenuto in considerazione, per tale allocazione, il nuovo assetto delineato dal nuovo Regolamento di amministrazione in termini di "Aree territoriali", "Distaccamenti locali", "Reperti territoriali" e "Reperti locali". Unità organizzative, quest'ultime, dipendenti dagli Uffici locali ADM secondo il nuovo testo. L'importante lavoro svolto ha consentito di assicurare una copertura più capillare degli incarichi di responsabilità in termini di PO e POER, volgendo ad una distribuzione più accurata dei carichi di lavoro. L'attività di analisi e studio, perfezionata, poi, con gli atti amministrativi necessari, ha realizzato le basi per l'attribuzione, nell'anno 2025, di tutti gli incarichi previsti nell'Agenzia. Ciò consentirà di rendere l'Amministrazione, quale struttura amministrativa complessa, un Ente a connotazione stabile nel tempo.

Il delineato nuovo assetto territoriale, elaborato sulla base dei principi cardine adottati per la riforma territoriale, in sintesi si compone di n. 13 Direzioni territoriali, articolate in Strutture dirigenziali di livello non generale, costituite da n. 20 Uffici Antifrode, n. 11 Uffici "Servizi Generali", n. 11 Uffici Tecnici, n. 2 Uffici "Tecnico e Servizi Generali", n. 11 Uffici Laboratorio e n. 72 Uffici locali ADM. Ciascun Ufficio locale ADM, nell'ambito del territorio di propria competenza, è, a sua volta, articolato in "Aree territoriali", "Distaccamenti locali", "Reperti territoriali" e "Reperti locali".

Guardando al 2025, il processo di attuazione della riorganizzazione è strutturato in fasi amministrative di riferimento, programmate nel corso dell'anno, secondo un percorso graduale volto a implementare le modifiche organizzative necessarie per la piena e concreta operatività del nuovo assetto organizzativo.

In particolare, entro il 31 gennaio 2025, è pianificata la pubblicazione dell'avvio delle procedure per il conferimento delle posizioni organizzative ad elevata responsabilità a livello territoriale. Parallelamente, sarà avviato l'*iter* tecnico-amministrativo per la sperimentazione della riforma territoriale presso la cosiddetta "Direzione pilota", ovvero la Direzione territoriale Emilia-Romagna e Marche. Il processo di lavoro per l'individuazione del territorio da sperimentare è stato condotto sulla base delle competenze interregionali e con riguardo alla dislocazione dei punti nevralgici in termini logistici e produttivi.

Tale sperimentazione consentirà, in caso di esito positivo di tutte le procedure previste da una specifica Direttiva emanata lo scorso 14 ottobre 2024 dal Direttore dell'Agenzia, di rendere operativo il nuovo assetto territoriale dell'Agenzia su tutto il territorio nazionale a partire dal 1° novembre 2025.

Entro il 31 marzo 2025, verrà effettuata una verifica di allineamento delle competenze regolamentari tra le Strutture centrali e le Strutture territoriali, con eventuale riformulazione di alcune unità centrali. Ciò in ragione del duplice contesto: specialistico, per le materie delle accise, delle dogane e del gioco pubblico e specifico, per la natura tributaria ed extratributaria delle attività in cui opera l'Agenzia; contesto che comporta la necessità di sviluppare un'organizzazione delle Strutture di vertice basata su attribuzioni a prevalente connotazione tecnica. Proprio su tale aspetto va valorizzata, in questa sede, la complessità organizzativa legata all'attuazione del nuovo modello di lavoro, che coinvolge le diverse competenze e le diverse Strutture centrali e territoriali, sia nella fase di attuazione sia in quella di gestione amministrativa. Ciò richiede che tutte le attività vengano realizzate in modo connesso tra le Strutture, al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi di efficacia attesi. Infatti, per chiarezza di Piano, si significa che: a. all'attualità – ovvero a riorganizzazione non attuata - gli Uffici dirigenziali di livello non generale sono n. 197 (n. 54 Uffici dirigenziali di livello non generale per le Strutture centrali, n. 143 Uffici dirigenziali di livello non generale per le Strutture territoriali); b. nel periodo transitorio che intercorrerà tra la sperimentazione (che verrà avviata il 1° maggio 2025) e l'effettivo avvio operativo della riorganizzazione (1° novembre 2025) il numero Uffici dirigenziali di livello non generale sarà n. 194 (n. 54 Uffici dirigenziali di livello non generale per le Strutture centrali, n. 140 Uffici dirigenziali di livello non generale per le Strutture territoriali); c. dall'effettivo avvio operativo della riorganizzazione delle Strutture territoriali (1° novembre 2025) il numero complessivo degli Uffici dirigenziali di livello non generale sarà n. 181 (n. 54 Uffici dirigenziali di livello non generale per le Strutture centrali e n. 127 Uffici dirigenziali di livello non generale per le Strutture territoriali).

Tali valori numerici hanno effetto anche su quanto verrà conseguentemente indicato nel paragrafo "3.4.6.1. Personale di qualifica dirigenziale"

In ragione della complessità dell'attività in argomento, anche a tal fine, l'Amministrazione ha costituito una cabina di regia tecnica per assicurare un'applicazione omogenea delle modifiche organizzative individuate, rappresentata dal Comitato di Coordinamento Territoriale, a cui il testo regolamentare attribuisce un ruolo significativo al dialogo tra Centro e Territorio e all'attuazione dell'intera riforma.

L'insediamento del Comitato di Coordinamento Territoriale, risponde, dunque, al preciso intento di garantire l'unitarietà operativa tra le Direzioni territoriali dell'Agenzia e spingerà l'Amministrazione verso idonei moduli organizzativi utili a tendere all'auto-stabilizzazione e, di conseguenza, alla costante ed efficiente erogazione dei servizi pubblici essenziali alla cittadinanza.

Inoltre - come anticipato nel paragrafo "3.1. Struttura organizzativa" - con la definizione del nuovo assetto per le Direzioni territoriali, sulla base del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, è prevista l'attribuzione di specifiche competenze provvedimentali alle Direzioni territoriali di livello generale. Infatti, il regolamento pregresso, a differenza delle altre Pubbliche Amministrazioni del Paese, attribuiva ai Direttori territoriali solo competenze di programmazione, coordinamento e controllo nei confronti degli uffici locali e dei propri dirigenti. Con il nuovo testo approvato, le competenze si articoleranno attraverso lo sviluppo di *"funzioni di programmazione, coordinamento e controllo nei confronti degli Uffici locali ADM (e l'esercizio), altresì, nel rispetto della legge 7 agosto 1990, n. 241, (dei) compiti*

di gestione amministrativa attiva, anche a valenza esterna, relativa a provvedimenti, autorizzazioni, pareri, nulla osta e atti di assenso comunque denominati individuati specificatamente dalla legge e dai regolamenti ovvero le altre attività operative di speciale rilevanza o di particolare complessità in materia di accise, dogane e giochi, individuate con atti di carattere generale adottati dal Direttore dell'Agenzia”.

Ciò sarà possibile dopo un'approfondita fase di studio e analisi per l'individuazione definitiva delle attività procedurali e provvedimenti dell'Agenzia, da codificarsi ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della Legge 7 agosto 1990, n. 241, la cui conclusione è prevista per i primi mesi dell'anno 2025.

### 3.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

#### 3.3.1. PREMESSA

L'Agenzia ha, nel tempo, intrapreso iniziative dirette a favorire l'articolazione flessibile della prestazione lavorativa sia nei tempi che nei luoghi di lavoro, promuovendo un modello culturale e organizzativo orientato al lavoro per obiettivi, sviluppando modalità lavorative in linea con le esigenze di potenziamento della digitalizzazione, quale strumento di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa, favorendo, allo stesso tempo, il benessere organizzativo.

In tale contesto, si è giunti, anche a seguito della sottoscrizione in data 9 maggio 2022 del nuovo CCNL Comparto funzioni centrali per il triennio 2019/2021, all'adozione di una regolamentazione ordinaria del lavoro a distanza per il personale delle aree operata, a seguito del confronto sindacale, secondo le previsioni contenute nel titolo V del citato CCNL.

Nel percorso intrapreso da tempo, con determinazione direttoriale n. 285425 del 21 maggio 2024, è stato adottato il nuovo disciplinare per il personale delle aree nel quale sono state introdotte alcune novità rispetto alla precedente disciplina, disposta con la determinazione direttoriale n. 284207 del 30 maggio 2023.

È sempre previsto l'accesso volontario alla fruizione mediante la sottoscrizione di un accordo individuale tra il dipendente e il dirigente dell'ufficio di appartenenza, per un periodo non superiore ad un anno, in conformità alla normativa di settore vigente.

La regolamentazione del lavoro agile, adottata dall'Agenzia, è tesa a uniformare, per il personale in servizio presso le Direzioni centrali, territoriali e Uffici dipendenti, la fruizione dell'istituto facendo leva sull'applicazione, da parte del personale dirigente, del principio di rotazione nell'espletamento dell'attività lavorativa, sull'impiego dei percorsi formativi in modalità *e-learning* o tradizionale, sulla base di una accurata rilevazione del fabbisogno formativo presso ciascuna struttura e su percorsi di affiancamento del personale neo assunto da parte dei colleghi più esperti, definiti dai dirigenti in base alle peculiarità dell'ufficio. Ciò è rispondente a quanto richiesto, in termini di misure specifiche di prevenzione della corruzione, dal vigente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, di cui alla Sezione dedicata nel presente Piano.

Per quanto concerne l'anno 2024, presso l'Agenzia hanno prestato attività lavorativa in modalità agile, per almeno una giornata, n. 5330 dipendenti, pari al 56,70% del personale in servizio nell'anno di riferimento, come mostrato nella successiva tabella.

Indicatori	Totale anno 2024
Numero dipendenti che hanno prestato attività lavorativa in modalità agile per almeno una giornata	5.330
Personale in servizio al 31.12.2024 ** (i dati sono riferiti al 30-09-2024)	9.402
<b>Percentuale dei dipendenti che hanno prestato lavoro agile</b>	<b>56,70%</b>

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

Nel medesimo anno, presso l'Agenzia, sono state effettuate in modalità agile 1.516.327 ore di lavoro, pari al 14,37% delle ore lavorate complessivamente, a qualsivoglia titolo, come evidenziato nella tabella sottostante.

#### Distribuzione delle ore lavorate in presenza e in lavoro agile (Gen-Dic 2024)

Struttura sede di servizio	Anno 2024		
	N. ore lavorate	N. ore lavorate in presenza	N. ore lavorate in lavoro agile
Direzioni Centrali	1.456.952	1.150.979	305.973
Direzioni Territoriali	9.096.768	7.886.414	1.210.354
<b>TOTALE 2024</b>	<b>10.553.720</b>	<b>9.037.393</b>	<b>1.516.327</b>
<b>%</b>			<b>14,37%</b>

Come anticipato, l'Agenzia, nell'anno 2024, ha dato attuazione ad altre forme di lavoro a distanza quali il telelavoro domiciliare e il *coworking*.

Per quanto attiene all'istituto del telelavoro domiciliare, nel corso dell'anno 2024 sono state attivate, per la durata di due anni, tutte le postazioni assegnate a seguito della procedura nazionale di cui alla determinazione direttoriale n. 542283 del 6 settembre 2023, con la quale è stato adottato il disciplinare recante la regolamentazione dell'istituto.

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

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

Si conferma "a regime" la corresponsione del buono pasto a fronte del rispetto del vincolo di tempo. Infatti, i lavoratori sono soggetti ai medesimi obblighi derivanti dallo svolgimento della prestazione lavorativa presso la sede dell'ufficio, con particolare riferimento al rispetto delle disposizioni in materia di orario di lavoro e devono attestare la presenza in servizio in modalità telematica attraverso i sistemi di rilevazione della presenza a distanza automatizzati, mediante l'attivazione di un pulsante appositamente progettato tenendo conto anche delle esigenze dei dipendenti non vedenti.

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

Sono previsti almeno 3 rientri in sede al mese, salvo comprovate situazioni per le quali i rientri possono essere esclusi.

La disciplina adottata è in vigore fino ad ottobre 2025.

Per quanto riguarda il *coworking* - istituto di lavoro a distanza attivato dall'Agenzia che consente di svolgere la propria attività lavorativa in una sede dell'Agenzia diversa da quella in cui il dipendente presta ordinariamente servizio -, con determinazione direttoriale n. 634312 del 27 ottobre 2023, è stato adottato il relativo disciplinare e avviata la procedura di assegnazione delle postazioni disponibili, mentre, con determinazione direttoriale n. 48162 del 25 gennaio 2024, sono state approvate le graduatorie per ciascuna sede oggetto della procedura, per i casi in cui il numero delle manifestazioni di interesse prodotte è risultato superiore alle postazioni disponibili presso ogni sede.

Con direttiva n. 247074 del 29 aprile 2024, è stato poi dato avvio alle procedure territoriali ai sensi dell'articolo 12 del disciplinare adottato con la determinazione direttoriale n. 654312 del 27 ottobre 2023.

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

Il *coworking* non è compatibile con gli istituti di assegnazione temporanea interna o esterna all'Agenzia e con il telelavoro domiciliare mentre il lavoro agile è consentito nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene effettuata presso la sede di lavoro delocalizzato.

Infine, con determinazione direttoriale n. 689669 del 15 novembre 2024, è stato adottato il nuovo disciplinare e indetta la nuova procedura nazionale per l'assegnazione di 210 postazioni (di cui 196 presso le Strutture territoriali e 14 presso le Strutture centrali di Piazza Mastai e Via Mario Carucci). Nel corso dell'anno 2025, verranno attivate, per un anno, le postazioni che saranno assegnate.

### 3.3.2. MODALITÀ ATTUATIVE DEL LAVORO AGILE

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

L'accordo individuale deve contenere i seguenti elementi essenziali:

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

- i) le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'Agenzia nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della Legge 20 maggio 1970 n. 300 e s.m.i;
- j) l'impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agile rinvenibile sul sito internet dell'Agenzia.

Il lavoro agile non è compatibile con il telelavoro domiciliare, mentre è fruibile dai dipendenti in *coworking* nei giorni in cui prestano servizio presso la sede delocalizzata.

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

Nelle fasce orarie di contattabilità il personale assicura un'efficace interazione e interlocuzione con l'Ufficio di appartenenza.

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

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

Circa le novità, in via preliminare, si confermano le seguenti soglie temporali di fruizione del lavoro agile:

- 6 giornate al mese ai lavoratori che ne facciano richiesta che non siano addetti in modo prevalente ad una delle attività sopra elencate (di cui all'articolo 2, comma 7 del disciplinare) e che non ricoprono incarichi di responsabilità e/o di posizione organizzativa, ad esclusione dei dipendenti in turnazione, secondo criteri di rotazione del personale e pianificazione delle attività;
- 4 giornate al mese ai titolari di Posizioni Organizzative, di Incarichi di Responsabilità e al personale addetto in misura prevalente ad una delle attività descritte all'articolo 2 del disciplinare vigente;
- 2 giornate al mese ai titolari di Posizioni Organizzative ad Elevata Responsabilità.

In particolare, all'articolo 3-*bis*, di nuova formulazione, è stato previsto un aumento di ulteriori 2 giornate al mese anche alle donne vittime di violenza, certificate dai servizi sociali del Comune di residenza o dai centri antiviolenza o dalle case rifugio e inserite nei percorsi di protezione alla violenza di genere.

Inoltre, va evidenziata la previsione del lavoro agile in deroga, introdotto dall'articolo 3-*ter* del disciplinare vigente - in coerenza con la direttiva 29 dicembre 2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione - che rappresenta un utile strumento al fine di garantire una specifica tutela al personale "*fragile*" e ai rispettivi familiari in condizione di "*maggior esposizione a rischi della salute*".

In questo caso, l'accordo di lavoro agile in deroga sostituisce integralmente l'eventuale accordo ordinario di lavoro agile precedentemente sottoscritto.

Con determinazione direttoriale n. 285428 del 21 maggio 2024, la disciplina del lavoro agile è stata disposta anche nei confronti del personale dirigenziale di livello generale e non. La disciplina ricalca quella prevista per il personale delle aree con la previsione di due giornate di lavoro agile al mese, salvo elevazione a 4 giorni nei medesimi casi di cui all'articolo 3-*bis* sopra descritto.

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

I contenuti relativi alla programmazione delle attività da svolgere in modalità agile sono affidati ai Responsabili (dirigenti e funzionari con specifiche responsabilità), quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi.

I dirigenti, considerata anche l'introduzione della possibilità di fruire essi stessi dell'istituto, sono chiamati a organizzare il lavoro della propria struttura riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati.

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

Nell'ambito di tali attività, al fine di monitorare la corretta applicazione dell'istituto in argomento, il ruolo centrale di coordinamento è svolto dalla Direzione Personale dell'Agenzia, che può fungere da cabina di regia del processo di cambiamento, anche attraverso l'emanazione di direttive e chiarimenti tesi all'uniformità dell'azione amministrativa.

### **3.3.4. PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE PER IL TRIENNIO 2025-2027**

Nel secondo semestre dell'anno 2025 è prevista l'analisi complessiva degli esiti del monitoraggio sull'attuazione del lavoro a distanza ordinario, i cui risultati potranno confermare la regolamentazione attuale o comportare delle revisioni che saranno oggetto di confronto sindacale.

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

In particolare, nel corso dell'anno 2025, verrà rivista, previo confronto sindacale, la disciplina del lavoro agile entro la data di scadenza della regolamentazione prevista per il 30 maggio 2025.

Per quanto attiene al telelavoro domiciliare, avendo la disciplina una durata di due anni con scadenza ad ottobre 2025, sarà cura dell'Agenzia avviare il confronto sindacale nella seconda metà dell'anno 2025 per un eventuale aggiornamento della regolamentazione e per l'avvio della procedura di assegnazione di nuove postazioni.

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

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

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

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

Inoltre, dal momento che la presenza del personale negli Uffici è organizzata a rotazione e previa programmazione, il concetto di postazione di lavoro individuale si sta riconsiderando. Tuttavia, la progettazione di un nuovo modello di ufficio che tenga conto dell'impatto del lavoro a distanza e ridefinisca gli spazi e gli ambienti di lavoro, richiede tempi medio-lunghi.

Infine, in ottemperanza al Regolamento 2016/679 UE, l'Agenzia, sia nell'adottare nuovi strumenti tecnologici che nell'incrementare quelli esistenti, si è sempre impegnata per garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate e visionate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità da remoto.

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

Indicatori quantitativi	2024	2025	2026	2027
% lavoratori agili effettivi *	56,70%			
n. giornate lavoro agile mensili **	6/8/>8	6/8/>8	***	***

\* Al 30 settembre 2024

\*\* il dato inserito per l'anno 2024 è quello applicato sulla base della determinazione direttoriale prot. n. 284207/RU del 30 maggio 2023

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

Indicatore qualitativo	2024	2025	2026	2027
Livello di soddisfazione del personale nell'utilizzo del lavoro agile da registrarsi mediante monitoraggio <i>bottom-up</i>	Somministrazione del questionario già predisposto a tutto il personale	Analisi degli esiti della rilevazione	Somministrazione del questionario già predisposto a tutto il personale	Analisi degli esiti della rilevazione

Indicatore di efficienza	2024	2025	2026	2027
Diminuzione delle assenze rispetto al 2019***				

\*\*\* a consuntivo

### 3.4. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE PER IL TRIENNIO 2025-2027

#### 3.4.1. INTRODUZIONE

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

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

#### 3.4.2. VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA

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

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

Il valore finanziario di spesa potenziale massima è stato determinato in sede di adozione del “PTFP 2024-2026 AGGIORNAMENTO” in euro 439.605.850,32 (per effetto delle modifiche alla dotazione organica di cui alla Delibera del Comitato di gestione dell’Agenzia n. 495 del 31 maggio 2024).

La sua composizione è specificata nelle tabelle che seguono.

Valore finanziario dotazione organica* al 31.12.2024 (delibera Comitato di gestione n. 495 del 31.05.2024)													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	PRIMA		60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82	26	2.245.693,32
	SECONDA		47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	200	13.512.982,00
AREE		Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	EP (3)	35.000,00	1.347,32			36.347,32	13.950,10			0		0,00	
		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale (1)	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2% (2)	Buonuscita 5,68% (2)	IRAP 8,5% (2)	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	8.070	295.266.531,90	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	4.228	127.378.139,84	
Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03	42	1.202.503,26		
<b>TOTALE</b>										<b>12.566</b>	<b>439.605.850,32</b>		

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

\* Con Delibera n. 495 del 31 maggio 2024 del Comitato di Gestione dell’Agenzia è stata rimodulata la dotazione organica del personale dirigenziale di seconda fascia in 200 unità (tutte finanziate) e quella del personale delle Aree in 12.340 unità.

### 3.4.3. DOTAZIONE ORGANICA (D.O.)

Le dotazioni organiche complessive del personale dipendente dell’Agenzia sono così determinate dall’articolo 10 del Regolamento di amministrazione:

- dirigenti generali 26<sup>101</sup>;
- dirigenti non generali 200;
- non dirigenti 12.340.

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

### 3.4.4. CONSISTENZA DEL PERSONALE

La consistenza del personale di qualifica dirigenziale al 31 dicembre 2024 è pari a 192 unità, di cui 26 di prima fascia (2 con incarico conferito ai sensi dell’art. 19, comma 6, del decreto legislativo n. 165/2001) e 166 di seconda fascia. Nelle 26 unità sono compresi 13 dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia.

<sup>101</sup> L’articolo 16-bis, comma 1, D.L. n. 36/2022, convertito con modificazioni dalla L. n. 79/2022, ha aumentato di 3 unità la dotazione organica dei dirigenti di prima fascia portandola a 26 unità.



Per l'anno 2024 sono state indicate le cessazioni effettivamente intervenute utili ai fini del calcolo del budget assunzionale 2025 che saranno asseverate da parte del Collegio dei revisori dei conti.

Per gli anni 2025, 2026 e 2027 sono stati inseriti i collocamenti a riposo previsti.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2024 (1)													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	PRIMA (2)	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82			0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	4		270.259,64
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	266	9.732.453,22	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	230	6.929.274,40	
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00	
	<i>di cui</i>										<b>TOTALE Dir. I Fascia</b>	0	0,00
<i>di cui</i>										<b>TOTALE Dir. II fascia+Aree</b>	500	16.931.987,26	
<b>TOTALE complessivo</b>											<b>500</b>	<b>16.931.987,26</b>	

NOTE

(1) Questa tabella deve essere compilata per ciascuno degli anni presi in considerazione nel piano triennale (cessazioni dell'anno precedente). Il DI 73/2021 ha modificato la L. 56/2019 all'art. 3 comma 3 reinserendo l'asseverazione delle cessazioni da parte dei relativi organi di controllo. Pertanto con decorrenza dalle cessazioni 2021 è richiesta l'asseverazione dell'organo di controllo.

(2) Dal 1° novembre 2021 le cessazioni per quiescenza dei dirigenti di prima fascia di ruolo devono essere valorizzate prendendo a riferimento il relativo trattamento economico fondamentale e il relativo budget deve essere mantenuto separato (cfr. Circolare FP pubblicata il 7 febbraio 2022) mentre per le cessazioni intervenute precedentemente a tale data deve essere preso a riferimento il trattamento di un dirigente di seconda fascia.

Risorse finanziarie personale cessato dal 1° gennaio 2025 al 31 dicembre 2025														
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale*	
	PRIMA	60.102,87	2.314,26			62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82			0,00	
	SECONDA	47.015,77	1.809,86			48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	2		135.129,82	
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale*	
	Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	113	4.134.463,21	5	
	Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	63	1.898.018,64	32	
	Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00		
	<i>di cui</i>										<b>TOTALE Dir. I Fascia</b>	0	0,00	0
<i>di cui</i>										<b>TOTALE Dir. II fascia+Aree</b>	178	6.167.611,67	37	
<b>TOTALE complessivo</b>											<b>178</b>	<b>6.167.611,67</b>	<b>37</b>	

NOTE

\*Nella colonna sono rappresentate le cessazioni dal servizio previste dal 1° gennaio al 31 dicembre 2025 che determinano un posto vacante in dotazione organica seppure non rientranti nelle tipologie che generano risparmio di spesa (categorie protette).

Risorse finanziarie personale cessato dal 1° gennaio al 31 dicembre 2026																										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate *	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale **													
														PRIMA	60.102,87	2.314,26		62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82		0,00		
														SECONDA	47.015,77	1.809,86		48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	1	67.564,91		
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale **													
														Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	124	4.536.933,08	2
														Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	59	1.777.509,52	25
														Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00	
<i>di cui</i> <b>TOTALE Dir. I Fascia</b>											0	0,00	0													
<i>di cui</i> <b>TOTALE Dir. II fascia+Aree</b>											184	6.382.007,51	27													
<b>TOTALE complessivo</b>											184	6.382.007,51	27													

**NOTE**

\* Nelle cessazioni dei dirigenti di seconda fascia è conteggiato 1 dirigente di ruolo, mentre non sono conteggiate nelle cessazioni 2 incarichi di prima fascia conferiti ex art. 19 c. 6 del d.lgs. 165/2001 a personale esterno che terminano nell'anno.

\*\*Nella colonna sono rappresentate le cessazioni dal servizio previste dal 1° gennaio al 31 dicembre 2026 che determinano un posto vacante in dotazione organica seppure non rientranti nelle tipologie che generano risparmio di spesa (categorie protette).

Risorse finanziarie personale cessato dal 1° gennaio al 31 dicembre 2027																										
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024			Retribuzione totale pro capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale *													
														PRIMA	60.102,87	2.314,26		62.417,13	15.104,95	3.545,29	5.305,46	86.372,82		0,00		
														SECONDA	47.015,77	1.809,86		48.825,63	11.815,80	2.773,30	4.150,18	67.564,91	2	135.129,82		
AREE		Tabellare + IIS per 12 mensilità CCNL 2019-2021	IVC 2022-2024 per 12 mensilità con ulteriore incremento DDL Bilancio 2024	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	Totale unità cessate non utili ai fini del budget assunzionale *													
														Funzionari	23.501,93	904,56		2.033,87	26.440,36	6.398,57	1.501,81	2.247,43	36.588,17	205	7.500.574,85	4
														Assistenti	19.351,97	744,72		1.674,72	21.771,41	5.268,68	1.236,62	1.850,57	30.127,28	97	2.922.346,16	27
														Operatori	18.390,84	707,76		1.591,55	20.690,15	5.007,02	1.175,20	1.758,66	28.631,03		0,00	2
<i>di cui</i> <b>TOTALE Dir. I Fascia</b>											0	0,00	0													
<i>di cui</i> <b>TOTALE Dir. II fascia+Aree</b>											304	10.558.050,83	33													
<b>TOTALE complessivo</b>											304	10.558.050,83	33													

**NOTE**

\*Nella colonna sono rappresentate le cessazioni dal servizio previste dal 1° gennaio al 31 dicembre 2027 che determinano un posto vacante in dotazione organica seppure non rientranti nelle tipologie che generano risparmio di spesa (categorie protette).

Per il triennio 2025-2027 la previsione delle cessazioni tiene conto di quanto dettato dall'articolo 1, commi 162 e 163, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, che, a decorrere dal 1° gennaio 2025, ha elevato per il personale che ha maturato il diritto alla pensione anticipata, il limite ordinamentale di 65 anni al requisito anagrafico dei 67 anni previsto per il raggiungimento della pensione di vecchiaia (articolo 24, comma 6, della legge n. 214/2011).

### 3.4.5. FABBISOGNO DI PERSONALE

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

Tenuto conto dell'evoluzione incrementale delle competenze attribuite all'Agenzia nell'ultimo decennio dalle norme di settore, coincisa con la definizione di importanti missioni e obiettivi sfidanti di contrasto alle frodi e

alle criminalità organizzate, è fondamentale ridurre il divario tra la dotazione organica teorica e il personale in servizio.

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

### **3.4.6. STRATEGIE DI ACQUISIZIONE**

Nel triennio 2025-2027, ai fini del perseguimento degli obiettivi di politica fiscale assegnati dall'Organo politico, sul piano strettamente interno, dovranno continuare il proprio corso sia il processo di riorganizzazione, sia l'analisi e la semplificazione di processi e procedure, per potenziare l'efficacia dell'azione amministrativa e garantire l'approdo a un modello organizzativo più rispondente alle attuali esigenze di questa Amministrazione.

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

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

L'abolizione dei limiti imposti dal *turn over* e l'ingente numero di cessazioni previste hanno indotto, già dal 2020, a incrementare le acquisizioni di personale dall'esterno (mediante reclutamenti e mobilità); tale obiettivo continuerà a essere perseguito nel triennio 2025-2027.

In riferimento alla mobilità di personale da altre pubbliche amministrazioni, in ogni caso, occorre ricordare che il quadro normativo è stato modificato dal decreto legge n. 36/2022, convertito con legge n. 79 del 29 giugno 2022. Il citato decreto ha, infatti, limitato le acquisizioni di personale in posizione di comando o di distacco, consentendole nel limite del 25 per cento dei posti non coperti all'esito delle procedure di mobilità.

Per la quantificazione del *budget 2025*, si è tenuto conto di quanto disposto dall'articolo 1, comma 822, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, che consente le assunzioni con rapporto di lavoro a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente a una spesa pari al 75 per cento di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente e del 100 per cento a decorrere dall'anno 2026.

Inoltre, per il 2025 sono previsti ulteriori 105 ingressi di personale (46 per l'area degli assistenti e 59 per l'area dei funzionari) in aggiunta alle ordinarie facoltà assunzionali, secondo quanto disposto dall'articolo 1, comma 842, della medesima legge.

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

Nel corso del 2025 le strategie di acquisizione saranno messe in atto coerentemente con il processo di attivazione della riforma organizzativa secondo quanto illustrato nell'apposito paragrafo.

Tenuto conto che il progetto di riorganizzazione prevede una contrazione del numero di uffici dirigenziali di livello non generale a fronte della fusione tra uffici delle dogane e uffici dei monopoli, si è reso necessario, in via prudenziale, riconsiderare le strategie di acquisizione attraverso una rimodulazione delle assunzioni di dirigenti di seconda fascia per l'anno 2025 già programmate all'interno del PIAO 2024-2026 – Aggiornamento.

È possibile, quindi, prevedere per il 2025 l'ingresso di 2 vincitori del X corso – concorso SNA e di ulteriori 2 unità dall'esterno attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento, tenendo conto delle posizioni che si

renderanno disponibili anche a seguito delle cessazioni di 2 dirigenti di seconda fascia - di cui 1 per trasferimento nei ruoli di altra Amministrazione e 1 per dimissioni volontarie - che si verificheranno in corso d'anno.

Nel 2026 si prevede la cessazione di 2 incarichi di prima fascia conferiti ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del decreto legislativo 165/2001 a personale esterno e il collocamento a riposo di 1 dirigente di ruolo di seconda fascia. L'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni rese disponibili attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento.

Nel 2027 si prevede il collocamento a riposo di 2 dirigenti di seconda fascia, nonché il termine di un incarico conferito ai sensi dell'articolo 19, comma 5-*bis*, del decreto legislativo 165/2001. L'Agenzia provvederà alla copertura delle posizioni rese disponibili attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento nonché mediante l'ingresso di 4 vincitori del XI corso – concorso SNA.

### 3.4.6.2. PERSONALE DELLE AREE

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

Nel 2025:

- 1 ricostituzione di rapporto di lavoro di personale dell'Area funzionari;
- 601 vincitori e idonei della procedura a complessivi 564 posti dell'Area funzionari indetta dall'Agenzia con determinazione n. 88832/RU del 12 febbraio 2024;
- 55 unità di personale dell'Area funzionari da acquisire mediante scorrimenti di graduatorie ovvero mobilità, ovvero ricostituzioni di rapporto di lavoro;
- 1 vincitore della procedura a complessivi 640 posti per assistenti di II Area - F3, indetta con determinazione n. 390644/RU del 30 agosto 2022 che ha chiesto il differimento dell'immissione in servizio;
- 461 vincitori della procedura a complessivi 415 unità di personale dell'Area assistenti elevate a complessivi 461 posti (determinazione n. 840246/RU del 30 dicembre 2024 e n. 46044/RU del 13 gennaio 2025);
- 146 unità di personale dell'Area assistenti, di cui 92 da acquisire mediante scorrimento della graduatoria del concorso a 461 posti, e i restanti mediante scorrimento di graduatorie di altri enti o mediante mobilità;
- 1 unità di personale dell'Area assistenti da acquisire mediante scorrimenti di graduatorie ovvero mobilità onerosa ovvero ricostituzioni di rapporto di lavoro;
- 59 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante concorso pubblico;
- 10 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante scorrimento graduatorie concorso pubblico a 59 posti ovvero mobilità.

Nel 2026:

- 448 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante concorso pubblico;
- 116 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante concorso pubblico.

Nel 2027:

- 245 unità di personale Area funzionari da reclutare mediante concorso pubblico;
- 77 unità di personale Area assistenti da reclutare mediante concorso pubblico.

Al fine di sopperire alle criticità di alcune specifiche realtà territoriali, l'Agenzia prevede di avviare nel 2025 procedure di mobilità ai sensi dell'articolo 30, decreto legislativo n. 165/2001 aperte anche a personale proveniente da altre Amministrazioni con risorse del *budget* 2024.

Nel 2025 proseguiranno inoltre le acquisizioni di personale in posizione di comando da altre Amministrazioni, entro il limite del 25 per cento previsto dal predetto decreto legge n. 36/2022, dei posti non coperti con le procedure di mobilità indette ai sensi dell'articolo 30, decreto legislativo n. 165/2001 a fine 2022 e inizio 2023 per 60 funzionari e 110 assistenti. Si procederà, infine, alla stabilizzazione del personale attualmente in posizione di comando per un numero complessivo di 24 unità (di cui 7 dell'Area funzionari e 17 dell'Area assistenti).

### 3.4.6.3. ASSUNZIONI OBBLIGATORIE

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

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

A parziale copertura delle suddette n. 84 carenze, con determinazione n. 88832/RU del 12 febbraio 2024, l'Agenzia ha indetto la procedura concorsuale per il reclutamento di complessivi 564 funzionari già citata al paragrafo precedente, nel cui ambito sono state previste le ordinarie quote di legge in favore dei soggetti disabili. Il numero di soggetti che potranno verosimilmente essere reclutati tramite tale procedura ammonta a 10 unità.

Le rimanenti n. 74 scoperture saranno colmate mediante l'acquisizione di personale da inquadrare nell'Area assistenti. A tal fine, con determinazione direttoriale n. 653163/RU del 23 ottobre 2024, è stato indetto un concorso pubblico, per esami, per l'assunzione, a tempo pieno e indeterminato, di 74 unità di famiglia professionale di Assistente amministrativo tributario riservato ai soggetti disabili di cui all'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, in stato di disoccupazione, iscritti negli elenchi tenuti dai servizi per il collocamento mirato di cui all'articolo 8, comma 1, della medesima legge, territorialmente competenti.

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

**Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2025-2027 – Dirigenti**  
2025 - 2026 - 2027

ANNO PTFP	UNITÀ DA ACQUISIRE	PROCEDURE AUTORIZZATE/ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2025	2	Acquisizione di dirigenti di seconda fascia	Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 (utilizzo per 2 unità - rimanente 3 unità)	€ 144.621,70	€ 289.243,40	Attraverso strumenti di reclutamento previsti dall'ordinamento vigente
2025	2	X corso concorso SNA	Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 (utilizzo per 2 unità - rimanente 1 unità)	€ 144.621,70	€ 289.243,40	
2026	2	Mobilità, conferimento incarico dirigenziale di prima fascia a dirigenti di seconda fascia, conferimento ai sensi dell'art. 19, c 5-bis o c 6				
2027	4	XI corso concorso SNA	Budget 2026 Cessazioni 2025 autorizzazione da richiedere	€ 67.564,91	€ 270.259,64	

Risorse finanziarie per l'attuazione del PTFP 2025-2027 – Aree 2025 - 2026 - 2027								
ANNO PTFP	AREA	UNITÀ	PROCEDURE AUTORIZZATE /ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	UNITÀ A VALERE SULLE RISORSE	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2025	F	1	Ricostituzione rapporto di lavoro	Budget 2021 Cessazioni 2020 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 (utilizzo per 1 unità residua)	1	€ 35.408,25	€ 35.408,25	
2025	A	1	Assunzioni per concorso 640 area assistenti (differimento)	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (utilizzo per 1 - rimanenti 138 unità)	1	€ 29.155,85	€ 29.155,85	
2025	F	490	Assunzioni concorso pubblico 564 Area Funzionari	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (utilizzo per le rimanenti 265 unità)	265	€ 35.408,25	€ 9.383.186,25	
				Budget 2023 Cessazioni 2022 autorizzato con DPCM 14 maggio 2024 (utilizzo 225 - rimanenti 25 unità)	225	€ 35.408,25	€ 7.966.856,25	
		111	Assunzioni mediante scorrimento graduatoria idonei (20% di 564 posti)	Budget 2023 Cessazioni 2022 autorizzato con DPCM 14 maggio 2024 (utilizzo rimanenti 25 unità)	25	€ 35.408,25	€ 885.206,25	
				Budget 2024 Cessazioni 2023 - DPCM in attesa di adozione (utilizzo per 86 - rimanenti 170)	86	€ 36.588,17	€ 3.146.582,62	Richiesti 347 Funzionari di cui 91 Funzionari da acquisire per mobilità onerosa
2025	A	461	Concorso pubblico area assistenti	Budget 2022 Cessazioni 2021 autorizzato con DPCM 11 maggio 2023 (utilizzo per rimanenti 138)	138	€ 29.155,85	€ 4.023.507,30	
				Budget 2023 Cessazioni 2022 DPCM 14 maggio 2024 (277 unità)	277	€ 29.155,85	€ 8.076.170,45	
				Legge 30 dicembre 2024, n. 207 (autorizzate 46 unità)	46	€ 29.155,85	€ 1.341.169,10	
2025	A	108	Scorrimento graduatorie/Mobilità onerosa	Budget 2024 cessazioni 2023 - DPCM in attesa di adozione	108	€ 29.155,85	€ 3.148.831,80	92 autorizzazioni potranno essere utilizzate per l'assunzione del 20% degli idonei del concorso 461 Assistenti le restanti 16 potranno essere utilizzare per la mobilità onerosa
2025	F	32	Scorrimento graduatorie/Mobilità onerosa	Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 da rimodulare	14	€ 56.435,98	€ 790.103,72	
				Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 da rimodulare	18	€ 33.651,69	€ 605.730,42	
2025	A	38	Scorrimento graduatorie/Mobilità onerosa	Legge n. 244/2007, art. 1, comma 346, lett. c) (12 unità)	12	€ 30.127,28	€ 361.527,36	
				Budget 2019 Cessazioni 2018 autorizzato con DPCM 20 agosto 2019 da rimodulare (7 unità)	7	€ 52.186,02	€ 365.302,14	
				Budget 2020 Cessazioni 2019 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 da rimodulare	19	€ 31.116,79	€ 591.219,01	
2025	F	15	Scorrimento graduatorie/Mobilità onerosa	Budget 2021 Cessazioni 2020 autorizzato con DPCM 23 aprile 2021 da rimodulare	13	€ 33.651,69	€ 437.471,97	
				Budget 2018 Cessazioni 2017 autorizzato con DPCM 24 aprile 2018 da rimodulare	2	€ 56.435,98	€ 112.871,96	
2025	F	8	Scorrimento graduatorie/Mobilità onerosa/Ricostituzione rapporto lavoro	Budget 2018 Cessazioni 2017 da richiedere su disponibilità residua ammontante a € 518.818,72	8	€ 56.435,98	€ 451.487,84	
2025	A	1	Scorrimento graduatorie/Mobilità onerosa/Ricostituzione rapporto lavoro	Budget 2018 Cessazioni 2017 da richiedere su disponibilità residua ammontante a € 518.818,72	1	€ 50.924,93	€ 50.924,93	

ANNO PTFP	AREA	UNITÀ	PROCEDURE AUTORIZZATE /ALTRA TIPOLOGIA DI ACQUISIZIONE	RISORSE FINANZIARIE (ESTREMI NORMATIVI)	UNITÀ A VALERE SULLE RISORSE	ONERE UNITARIO	ONERE COMPLESSIVO	NOTE
2025	A	74	Assunzioni obbligatorie legge n. 68/1999		74			Tali assunzioni saranno perfezionate a copertura della quota d'obbligo normativamente prevista (7%) e non rientrano, pertanto, nei budget assunzionali
2025	F	91	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	Budget 2024 Cessazioni 2023 - DPCM in attesa di adozione (utilizzo per 91 unità residue)	91	€ 36.588,17	€ 3.329.523,47	Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 onerosa (da bandire)
2025	F	59	Concorso pubblico area funzionari	Legge 30 dicembre 2024, n. 207 (autorizzate 59 unità)	59	€ 36.588,17	€ 2.158.702,03	
2025	F	10	Concorso pubblico Area Funzionari/Mobilità onerosa	Legge n. 244/2007, art. 1, comma 346, lett. e)	10	€ 36.588,17	€ 365.881,70	
2025	F	2	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	Legge n. 244/2007, art. 1, comma 346, lett. e)	2	€ 36.588,17	€ 73.176,34	Mobilità art. 30 D.Lgs. 165/01 in esecuzione di sentenze
2025	F	2	Acquisizioni tramite mobilità di funzionari	D.Lgs. 178/2012, articolo 8 comma 2	2			Ricollocazione presso ADM di personale dell'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana
2025	F	5	Acquisizioni funzionari in comando da altre amm.ni		5			
2025	A	10	Acquisizioni assistenti in comando da altre amm.ni		10			
2025	F	7	Trasferimenti nei ruoli per stabilizzazione posizione di comando - Funzionari	Legge n. 244/2007, art. 1, comma 346, lett. e)	7	€ 36.588,17	€ 256.117,19	NB: gli ingressi non sono inseriti nelle tabelle riepilogative delle entrate e uscite in quanto personale già presente nel personale al 31 dicembre 2024 o già previsto in ingresso nel 2025.
2025	A	17	Trasferimenti nei ruoli per stabilizzazione posizione di comando - Assistenti	Legge n. 244/2007, art. 1, comma 346, lett. e)	17	€ 30.127,28	€ 512.163,76	
2025	F	1	Assegnazione definitiva di funzionari per effetto di normative speciali	Legge n. 244/2007, art. 1, comma 346, lett. e)	1	€ 36.588,17	€ 36.588,17	Assunzione ai sensi dell'art. 34 bis, comma 5 bis, del D.Lgs. 165/2001
2025	F	5	Assegnazioni temporanee di funzionari per effetto di normative speciali		5			
2025	A	5	Assegnazioni temporanee di assistenti per effetto di normative speciali		5			
2025	A	2	Acquisizioni tramite mobilità di assistenti	D.Lgs. 178/2012, articolo 8 comma 2	2			Ricollocazione presso ADM di personale dell'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana
2026	F	448	Concorso pubblico area funzionari	Budget 2024 Cessazioni 2023 - DPCM in attesa di adozione (utilizzo per rimamenti 170)	170	€ 36.588,17	€ 6.219.988,90	
				Budget 2025 Cessazioni 2024 autorizzazione da richiedere per 278 unità	278	€ 36.588,17	€ 10.171.511,26	
2026	A	116	Concorso pubblico area assistenti	Budget 2025 Cessazioni 2024 autorizzazione da richiedere per 83 unità	83	€ 30.127,28	€ 2.500.564,24	numero di assunzioni sulla base della stima delle cessazioni 2025
				Budget 2026 Cessazioni 2025 autorizzazione da richiedere per 33 unità	33	€ 30.127,28	€ 994.200,24	
2027	F	245	Concorso pubblico area funzionari/scorrimeto graduatorie	Budget 2026 Cessazioni 2025 autorizzazione da richiedere (utilizzo per 134 unità)	134	€ 36.588,17	€ 4.902.814,78	numero di assunzioni sulla base della stima delle cessazioni 2025
				Budget 2027 Cessazioni 2026 autorizzazione da richiedere (utilizzo per 111 unità)	111	€ 36.588,17	€ 4.061.286,87	
2027	A	77	Concorso pubblico area assistenti/scorrimeto graduatorie	Budget 2027 Cessazioni 2026 autorizzazione da richiedere	77	€ 30.127,28	€ 2.319.800,56	numero di assunzioni sulla base della stima delle cessazioni 2026

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027					
PERSONALE DIRIGENTE					
		DIRIGENTI I Fascia	DIRIGENTI II Fascia	TOTALE	
<b>ANNO</b>	<b>Dotazione Organica (1)</b>		26	200	<b>226</b>
<b>31.12.2024</b>	<b>Personale al 31.12.2024 (2)</b>		26	166	<b>192</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2024 (3)</b> al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	21	<b>21</b>
<b>2025</b>	<b>ENTRATE (4)</b>	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		4	<b>4</b>
	<b>USCITE</b>	Cessazione dal servizio		2	<b>2</b>
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6			-
	<b>Personale al 31.12.2025</b>		26	168	<b>194</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 (5)</b> al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	19	<b>19</b>
<b>2026</b>	<b>ENTRATE</b>	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia	2		<b>2</b>
	<b>USCITE</b>	Cessazione dal servizio		1	<b>1</b>
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6	2		<b>2</b>
	<b>Personale al 31.12.2026</b>		26	167	<b>193</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 (6)</b> al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	20	<b>20</b>
<b>2027</b>	<b>ENTRATE</b>	Assunzioni, Mobilità, incarichi ex art. 19 c. 5 bis, incarichi ex art. 19 c. 6 o incarichi di I fascia a dirigenti di II fascia		4	<b>4</b>
	<b>USCITE</b>	Cessazione dal servizio		2	<b>2</b>
		Mobilità, termine incarico ex art. 19 c. 5-bis o ex art. 19 c.6		1	<b>1</b>
	<b>Personale al 31.12.2027</b>		26	168	<b>194</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027 (7)</b> al netto dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima		-	19	<b>19</b>
(1) La dotazione organica del personale dirigenziale è determinata dall'articolo 10 del Regolamento di amministrazione in 226 unità, di cui 26 di livello generale e 200 di livello non generale.					
(2) Al 31 dicembre 2024, nei dirigenti di prima fascia è esduso il Direttore dell'Agenzia, sono invece compresi i dirigenti con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 6 (2 unità) e i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (13 unità). Nei dirigenti di seconda fascia sono compresi 2 dirigenti in posizione di comando presso altra amministrazione o fuori ruolo, 1 dirigente in aspettativa senza assegni, 1 dirigente con incarico conferito ai sensi dell'art. 19 comma 5-bis, mentre sono esdusi i dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia (13 unità), per i quali è conservato il posto in dotazione organica (a tal fine le relative carenze sono conteggiate al netto delle 13 unità).					
(3) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2024 sono calcolate al netto delle unità (n. 13) destinarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					
(4) In funzione della riorganizzazione territoriale, che prevede a partire dalla fine del 2025 e, a pieno regime, dal 2026 l'attivazione di un numero complessivo di uffici dirigenziali di livello non generale pari a 181, si è reso necessario in via prudenziale rimodulare il programma di acquisizioni di dirigenti di seconda fascia previste per l'anno 2025 all'interno del PIAO 2024-2026 Aggiornamento. Delle 4 acquisizioni di dirigenti di seconda fascia 1 è condizionata al termine del periodo di prova di un dirigente che ha presentato dimissioni volontarie con conservazione del posto (decorrenza della cessazione 01/01/2025).					
(5) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2025 sono calcolate al netto delle unità (n. 13) destinarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					
(6) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2026 sono calcolate al netto delle unità (n. 13) che potrebbero essere destinarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					
(7) Per i dirigenti di seconda fascia le carenze al 31.12.2027 sono calcolate al netto delle unità (n. 13) che potrebbero essere destinarie di incarico di prima fascia presso l'Agenzia.					

PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027						
PERSONALE DELLE AREE						
		FUNZIONARI	ASSISTENTI	OPERATORI	TOTALE	
<b>ANNO / PERIODO</b>	<b>Dotazione organica (1)</b>	8.070	4.228	42	12.340	
31.12.2024	<b>Personale al 31.12.2024 (2)</b>	<b>6.596</b>	<b>3.131</b>	<b>12</b>	<b>9.739</b>	
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2024</b>	<b>1.474</b>	<b>1.097</b>	<b>30</b>	<b>2.601</b>	
2025	<b>ENTRATE</b>	Nuove assunzioni	726	609		1.335
		Assunzioni obbligatorie		74		74
		Mobilità, comandi (3)	106	17		123
		Progressioni verticali				-
	<b>Personale al 31.12.2024 + entrate 2025</b>		<b>7.428</b>	<b>3.831</b>	<b>12</b>	<b>11.271</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2024 + entrate 2025</b>		<b>642</b>	<b>397</b>	<b>30</b>	<b>1.069</b>
	<b>USCITE</b>	Cessazioni dal servizio	118	95		213
		Uscite per progressioni verticali				-
<b>Personale al 31.12.2025</b>		<b>7.310</b>	<b>3.736</b>	<b>12</b>	<b>11.058</b>	
<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025</b>		<b>760</b>	<b>492</b>	<b>30</b>	<b>1.282</b>	
2026	<b>ENTRATE</b>	Nuove assunzioni	448	116		564
		Assunzioni obbligatorie				-
		Mobilità, comandi				-
		Progressioni verticali				-
	<b>Personale al 31.12.2025 + entrate 2026</b>		<b>7.758</b>	<b>3.852</b>	<b>12</b>	<b>11.622</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2025 + entrate 2026</b>		<b>312</b>	<b>376</b>	<b>30</b>	<b>718</b>
	<b>USCITE</b>	Cessazioni dal servizio	126	84	-	210
		Uscite per progressioni verticali				-
<b>Personale al 31.12.2026</b>		<b>7.632</b>	<b>3.768</b>	<b>12</b>	<b>11.412</b>	
<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026</b>		<b>438</b>	<b>460</b>	<b>30</b>	<b>928</b>	
2027	<b>ENTRATE</b>	Nuove assunzioni	245	77		322
		Assunzioni obbligatorie				-
		Mobilità, comandi				-
		Progressioni verticali				-
	<b>Personale al 31.12.2026 + entrate 2027</b>		<b>7.877</b>	<b>3.845</b>	<b>12</b>	<b>11.734</b>
	<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2026 + entrate 2027</b>		<b>193</b>	<b>383</b>	<b>30</b>	<b>606</b>
	<b>USCITE</b>	Cessazioni dal servizio	209	124	2	335
		Uscite per progressioni verticali				-
<b>Personale al 31.12.2027</b>		<b>7.668</b>	<b>3.721</b>	<b>10</b>	<b>11.399</b>	
<b>CARENZE rispetto alla D.O. al 31.12.2027</b>		<b>402</b>	<b>507</b>	<b>32</b>	<b>941</b>	

(1) Delibera del Comitato di gestione n. 495 del 31 maggio 2024.

(2) Il dato comprende il personale dell'Agenzia sia in servizio (n. 9.589 unità) che comandato/distaccato OUT o in fuori ruolo (n. 135 unità), nonché il personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando presso l'Agenzia (n. 15 unità).

(3) Il dato non comprende i trasferimenti nei ruoli per stabilizzazione di comando (seppur indicati nella tabella relativa alle risorse finanziarie) e la mobilità onerosa da effettuarsi in alternativa agli ingressi per concorso.

DIMOSTRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DEL PTFP											
Qualifica/Area	Costo pro-capite (*)	Dotazione organica (**)	VALORE FINANZIARIO DI SPESA POTENZIALE MASSIMA	Presenti al 31.12.2024	Costo presenti al 31.12.2024	2025		2026		2027	
						Stima dei presenti al 31.12.2025 da PTFP 2025-2027	Totale costo medio lordo	Stima dei presenti al 31.12.2026 da PTFP 2025-2027	Totale costo medio lordo	Stima dei presenti al 31.12.2027 da PTFP 2025-2027	Totale costo medio lordo
	A	B	A*B	C	A*C	D	A*D	E	A*E	F	A*F
DIRIGENTI I fascia	€ 86.372,82	26	€ 2.245.693	26	€ 2.245.693	26	€ 2.245.693	26	€ 2.245.693	26	€ 2.245.693
DIRIGENTI II fascia	€ 67.564,91	200	€ 13.512.982	166	€ 11.215.775	168	€ 11.350.905	167	€ 11.283.340	168	€ 11.350.905
<b>TOTALE DIRIGENTI</b>		<b>226</b>		<b>192</b>		<b>194</b>	<b>€ 13.596.598</b>	<b>193</b>	<b>€ 13.529.033</b>	<b>194</b>	<b>€ 13.596.598</b>
AREA FUNZIONARI	€ 36.588,17	8.070	€ 295.266.532	6.596	€ 241.335.569	7.310	€ 267.459.523	7.632	€ 279.240.913	7.668	€ 280.558.088
AREA ASSISTENTI	€ 30.127,28	4.228	€ 127.378.140	3.131	€ 94.328.514	3.736	€ 112.555.518	3.768	€ 113.519.591	3.721	€ 112.103.609
AREA OPERATORI	€ 28.631,03	42	€ 1.202.503	12	€ 343.572	12	€ 343.572	12	€ 343.572	10	€ 286.310
<b>TOTALE AREE</b>		<b>12.340</b>		<b>9.739</b>		<b>11.058</b>	<b>€ 380.358.613</b>	<b>11.412</b>	<b>€ 393.104.077</b>	<b>11.399</b>	<b>€ 392.948.007</b>
<b>COSTO TOTALE ADM</b>			<b>€ 439.605.850</b>		<b>€ 349.469.124</b>		<b>€ 393.955.211</b>		<b>€ 406.633.110</b>		<b>€ 406.544.605</b>

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

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

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

### 3.4.7. LA FORMAZIONE

La modalità di programmazione della formazione nelle pubbliche amministrazioni è stata significativamente innovata dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

In particolare, l'art. 6 prevede che le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, programmino le attività di formazione del proprio personale attraverso una specifica sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze n. 132 del 30 giugno 2022, nel definire i contenuti del Piano integrato di attività e organizzazione, ha previsto che, nella Sezione 3, dedicata a *Valore pubblico, performance e anticorruzione*, alla sottosezione *Programmazione Piano triennale dei fabbisogni di personale*, siano indicati gli aspetti che devono essere evidenziati circa le strategie di formazione del personale:

- le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, per livello organizzativo e per filiera professionale;
- le risorse interne ed esterne disponibili ai fini delle strategie formative;
- le misure volte a incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e riqualificazione del personale laureato e non laureato;
- gli obiettivi e i risultati attesi, a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali della formazione, in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, intesa come strumento di sviluppo.

Per quanto più propriamente concerne l'Agenzia delle dogane e dei monopoli, è compito della Direzione del Personale – Ufficio Formazione e valutazione del personale definire le strategie, curare la pianificazione triennale dell'azione nonché la programmazione annuale e la realizzazione delle attività.

#### 3.4.7.1. CONTESTO NORMATIVO

Il Ministro della Pubblica Amministrazione ha emanato il 14 gennaio 2025 la nuova Direttiva “*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*”, rivolta a tutte le Amministrazioni Pubbliche, con la quale vengono esplicitate le finalità e gli obiettivi strategici della formazione che devono ispirare l'azione delle PA. La Direttiva fa seguito a quelle precedentemente emanate, segnatamente: 1) la Direttiva del 23 marzo 2023, avente per oggetto la “*Pianificazione della formazione e lo sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*”, che aveva individuato nella formazione e nello sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della Pubblica Amministrazione, lo strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane; 2) la Direttiva del 28 novembre 2023 “*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*”; 3) la Direttiva n. 430 del 24 gennaio 2024, la quale, integrando i contenuti della seconda, aveva sottolineato come le *Amministrazioni Pubbliche siano tenute ad assegnare a tutto il personale di livello dirigenziale obiettivi che impegnino il dirigente stesso a promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stesso e per il personale assegnato, per un impegno complessivo non inferiore a 24 ore all'anno*. La nuova Direttiva aumenta, a partire dal 2025, a 40 ore l'impegno formativo annuo richiesto.

Il nuovo approccio alla programmazione dell'attività evidenzia come l'accurata definizione di obiettivi strategici di sviluppo delle competenze del personale, pur condotta attraverso una corretta rilevazione dei fabbisogni formativi, costituisce soltanto un punto di partenza, non esaustivo, per attuare, con efficacia, l'azione della formazione; il *focus*, infatti, è spostato sull'introduzione della dimensione “*valoriale*” della formazione, ossia sulla consapevolezza del fatto che la stessa debba produrre *valore* per tre insiemi di soggetti: le *persone* che lavorano

nelle Amministrazioni, quali beneficiari diretti delle iniziative formative, le *Amministrazioni*, nonché i *cittadini* e le *imprese*, quali destinatari dei servizi erogati dalle Amministrazioni.

Le responsabilità dell'attuazione dei principi e delle indicazioni espresse nel nuovo atto di indirizzo, già peraltro attribuite a tutti i dirigenti, e la gestione del personale assegnato, anche attraverso l'individuazione di percorsi formativi che ne garantiscano lo sviluppo e la crescita professionale, diventano uno specifico obiettivo di *performance* di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva di tutti i dipendenti in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione annue, sviluppando, nel contempo, una cultura manageriale e organizzativa che riconosca il valore e la centralità della formazione continua.

Partendo dal presupposto che la formazione e lo sviluppo delle competenze del personale pubblico debbano essere interpretate come azione imprescindibile di supporto e promozione dei processi di riforma e di innovazione nelle Amministrazioni, il requisito di *obbligatorietà* della formazione si trasforma in *necessità*; tutta la formazione del personale delle pubbliche amministrazioni, anche quella non resa obbligatoria da specifiche norme, deve essere intesa come "*necessaria*" per il conseguimento dei *target* fissati nel PNRR in termini di personale pubblico formato e vista come una *responsabilità collettiva di tutte le amministrazioni che dovranno rafforzare le politiche di gestione delle risorse umane, operando in modo da recuperare la motivazione alla formazione e da valorizzare il ruolo della formazione come fattore motivante all'azione pubblica*.

La formazione del personale deve rappresentare, quindi, una leva importante per la creazione di *valore pubblico*, inteso come i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e deve essere considerata come un catalizzatore della produttività e dell'efficienza organizzativa oltre a dover contribuire a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti, sviluppando soddisfazione e garantendo benessere organizzativo, con un positivo ritorno in termini di motivazione e senso di appartenenza.

Da questa nuova prospettiva, di "*creazione del valore*", la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente assumere carattere multidimensionale e trasversale, ovvero deve essere realizzata prendendo a riferimento le quattro diverse dimensioni definite dalla Direttiva del 14 gennaio 2025: *organizzativa, professionale, individuale* e di *riequilibrio demografico*.

La dimensione organizzativa attiene alle esigenze formative che derivano dalle scelte strategiche dell'Amministrazione; l'analisi dei fabbisogni professionali identifica le esigenze di formazione che derivano dalla valutazione dei ruoli organizzativi e si sostanzia nell'evidenziare il *gap* esistente tra le *performance* attuali e quelle desiderate, mentre l'analisi dei fabbisogni individuali rileva le esigenze di formazione del singolo dipendente in funzione del ruolo ricoperto e del suo potenziale piano di sviluppo professionale; non meno importante l'analisi dei fabbisogni di *riequilibrio demografico* che riguarda le esigenze di formazione che caratterizzano specifiche categorie della comunità lavorativa.

La nuova Direttiva rafforza, quindi, la posizione della *persona* al centro dei processi di rinnovamento della Pubblica Amministrazione e la formazione rende le amministrazioni più efficaci perché migliora le *persone*, assicura a ogni dipendente motivazioni e soddisfazioni che incentivano a svolgere al meglio i propri compiti, offrendo opportunità di crescita professionale e concrete opportunità di carriera, fornisce stimoli per lavorare in modo più efficace e consapevole, per conseguire più elevati livelli di *performance* individuale.

La formazione, quindi, oltre a perseguire l'obiettivo di accrescere le conoscenze e le competenze delle persone, deve anche sviluppare una piena consapevolezza del *ruolo* svolto sia all'interno sia all'esterno del contesto organizzativo dell'Amministrazione, obiettivo da porre al centro delle politiche di formazione future, centrate sulla sperimentazione e l'adozione di modalità innovative di apprendimento e progetti formativi fondati sulla comprensione dell'innovazione e cambiamento, sull'autosviluppo e sull'attribuzione di "*senso*" alla propria esperienza di vita e professionale.

Le Amministrazioni devono, pertanto, sostenere la crescita delle persone in tutte le fasi della vita lavorativa: in fase di reclutamento, nei casi in cui il dipendente venga adibito a nuove funzioni o mansioni per effetto di processi di mobilità, volontaria o obbligatoria, nelle progressioni professionali, per colmare eventuali *gap* di competenze,

in concomitanza con l'adozione di processi di innovazione che impattano su strumenti, metodologie e procedure di lavoro, e, comunque, continuamente, durante l'intero percorso lavorativo.

La formazione per la crescita delle *persone*, il miglioramento delle *performance* delle amministrazioni e la creazione di *valore pubblico* può essere declinata attorno a specifiche aree di competenza:

- le competenze di *leadership* e le *soft skills*, necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle diverse transizioni in atto;
- le competenze per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale ed ecologica;
- le competenze relative ai valori e ai principi che contraddistinguono il sistema culturale di una pubblica amministrazione moderna improntata all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.

### 3.4.7.2. LA PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FORMAZIONE

Questa politica di innovazione, individuata nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e declinata nella nuova Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione, rappresenta elemento centrale della strategia triennale dell'Agenzia, da attuarsi attraverso la realizzazione di percorsi di sviluppo delle competenze del capitale umano.

Il tutto si traduce nella necessità di investire sul personale attraverso una adeguata formazione non soltanto a vantaggio dei neoassunti immessi nei ruoli a seguito di procedure di reclutamento ma puntando anche sulla riqualificazione del personale già in servizio al fine di adeguarne la performance rispetto agli *standard* attesi.

Tra le priorità di investimento in ambito formativo, rientrano:

- lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze del personale pubblico, funzionali alla realizzazione della *transizione digitale, amministrativa ed ecologica* delle amministrazioni stesse, promosse dal PNRR attraverso la piattaforma "*Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni?*" resa disponibile dal Dipartimento della funzione pubblica alla quale sono stati abilitati tutti i dipendenti;
- la strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nella sede assegnata;
- la necessità di riservare un'attenzione particolare rispetto allo sviluppo delle *soft skill*, ovvero delle competenze trasversali, legate alla *leadership*, al lavoro in *team*, alla capacità di adattamento al cambiamento e alle capacità comunicative; per la formazione dei dirigenti sulle specifiche tematiche manageriali, saranno resi fruibili dal Dipartimento della funzione pubblica, per il tramite di Formez PA, percorsi formativi in autoapprendimento, formazione a distanza, *masterclass* in presenza basate su metodologie di confronto;
- la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale, considerata la costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali;
- il costante favore per la crescita culturale del personale anche attraverso l'acquisizione di titoli di studio sempre più professionalizzanti;
- la formazione sui temi dell'etica e del contrasto alla violenza contro le donne;
- la formazione per la promozione del lavoro agile, in modo da assicurarne l'attuazione in maniera efficace e performante, nel quadro delle disposizioni del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021;
- La programmazione di percorsi formativi di approfondimento negli specifici ambiti specialistici dell'Agenzia;
- l'iscrizione del personale ai corsi di formazione erogati dalla SNA;

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

### 3.4.7.3. LA PIANIFICAZIONE ANNUALE

Obiettivo fissato nel segmento annuale per l'azione della formazione è quello di far conseguire ai dipendenti il più alto grado di operatività e autonomia in relazione alle funzioni assegnate, con la prospettiva, nel medio periodo, di assicurare una preparazione e un approccio *multidisciplinare* per lo svolgimento di compiti istituzionali non più in maniera settoriale, tenendo conto dell'evoluzione della normativa e delle conoscenze riferite ai contesti di lavoro, delle caratteristiche tecnologiche e organizzative, nonché delle innovazioni introdotte, con specifico riferimento a quelle funzionali alle modalità di erogazione dei servizi a cittadini e imprese.

La definizione degli obiettivi formativi deve essere condotta a partire dall'identificazione delle competenze richieste ai dipendenti per garantire una prestazione lavorativa efficace e dalla mappatura dei principali *gap* di competenza da colmare.

Per questo motivo, nella pianificazione dell'azione e delle attività, non si potrà prescindere dalle informazioni che il *Nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale* rilascia, sia a seguito di valutazioni individuali non ottimali, sia nell'ottica dello sviluppo delle carriere.

L'obbligo, da parte di ciascun valutatore, di inserire, per ciascun valutato, una proposta relativa ai percorsi formativi individuali, definisce un quadro dei fabbisogni utile per sviluppare potenzialità e ambiti di miglioramento, anche allo scopo di orientare i percorsi formativi e di aggiornamento del personale, con la finalità di favorirne la crescita professionale.

L'attività della formazione viene misurata attraverso indicatori di *output* che vengono fissati nel Piano triennale dell'Agenzia; nello specifico, per il raggiungimento dell'obiettivo "Reclutare, qualificare e valorizzare le risorse umane necessarie al conseguimento degli obiettivi istituzionali", fissato nell'Area Strategica di Intervento "Risorse e Supporto", oltre all'indicatore strategico delle "Ore medie pro capite di formazione fruita" con un target fissato, per ogni anno del triennio, pari a 24 ore, è inserito l'indicatore, anch'esso strategico, della "Percentuale di ore di formazione core business fruita rispetto al totale delle ore" con un target costante nel triennio 2025-2027, pari al 53%.

In coerenza con gli obiettivi descritti, nel triennio di riferimento, la formazione specialistica rappresenterà la parte preminente dell'offerta formativa e avrà l'obiettivo di consolidare e migliorare la *performance* dei funzionari impegnati nei diversi settori connessi alla missione istituzionale dell'Agenzia, per rafforzare la capacità di presidio del territorio, razionalizzare i processi amministrativi e migliorare la qualità dei servizi erogati.

Di seguito a quanto realizzato nel triennio 2022-2024, che ha visto l'assunzione di oltre 2.000 unità di personale, la formazione di *inserimento lavorativo* accompagnerà l'ingresso in Agenzia del nuovo personale, in particolare, i circa 500 funzionari che entreranno in servizio dal 3 febbraio 2025 e quelli immessi in servizio, *medio tempore*, a vario titolo, successivamente all'ultimo corso per nuovi assunti, come da Piano triennale dei fabbisogni del personale. Nel corso del secondo semestre del 2025, verrà assicurata la formazione iniziale a 461 assistenti e a ulteriori 59 funzionari vincitori dei concorsi banditi anche ai sensi dell'articolo 1, comma 842, della citata legge n. 207 del 2024 (legge di Bilancio 2025).

Verranno elaborati specifici e appropriati percorsi e programmi didattici, realizzati in *aula* e orientati all'accrescimento graduale delle conoscenze negli ambiti specialistici dei nuovi dipendenti al fine di assicurare il raggiungimento di standard elevati delle *performance* nei diversi settori connessi alla missione istituzionale

dell'Agenzia con l'obiettivo di sviluppare sia la conoscenza da un punto di vista operativo delle principali attività istituzionali.

Saranno predisposti percorsi di supporto ai processi di modernizzazione e innovazione delle strutture organizzative, in considerazione del progetto di riorganizzazione dell'assetto territoriale dell'Agenzia, di potenziamento dei processi attraverso il miglioramento delle procedure operative nei diversi ambiti di competenza e altri dedicati interventi formativi per favorire l'adozione di nuove applicazioni gestionali o nuove tecnologie, di sostegno all'attuazione della transizione digitale.

È già in fase progettuale, la possibilità di predisporre moduli base nei diversi ambiti specialistici in modalità *e-learning*, da destinare al personale neoassunto, a quello interessato a procedure di mobilità, al personale che cambia mansioni ovvero per garantire una conoscenza di base in tutti i settori dell'Agenzia.

Sarà costante l'impegno nel definire un programma di formazione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, finalizzato a facilitare l'avvicendamento del personale ed evitare l'esposizione al rischio di attività corruttive.

Il 2025 sarà anche l'ultimo segmento annuale della pianificazione triennale del percorso delle “*Competenze digitali*” per la PA, progettato dal Dipartimento della funzione pubblica, che ha promosso, anche per il tramite della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e di Formez PA, sulla piattaforma “*Syllabus, nuove competenze per le pubbliche amministrazioni*”, interventi formativi rivolti alle amministrazioni e ai loro dipendenti per il rafforzamento delle competenze di base a supporto della transizione digitale, amministrativa ed ecologica.

Nello specifico, l'obiettivo fissato nel triennio indicato per le *competenze digitali* è finalizzato al conseguimento, da parte di ciascun dipendente, di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato nel *test di assessment* iniziale, per almeno otto delle undici competenze presenti sulla piattaforma *Syllabus*; dopo aver assicurato, nel 2023, la registrazione in piattaforma di tutti i dipendenti, il completamento delle attività di *assessment* e l'avvio della formazione per il 30% del personale, si è provveduto, nel 2024, ad aggiungere un'ulteriore quota del personale per arrivare a interessare, entro il 31 dicembre 2025, il 75% del personale, come indicato nella Direttiva.

#### 3.4.7.4. IL PIANO OPERATIVO DELLA FORMAZIONE

La programmazione del segmento annuale del processo di pianificazione della formazione, che porterà alla predisposizione del *Piano operativo della formazione*, inizia con la fase di rilevazione delle esigenze formative condotta presso le Strutture centrali che elaborano una proposta di attività didattiche finalizzate all'aggiornamento del personale circa la normativa e le procedure operative nei rispettivi ambiti di competenza, al fine di garantire un costante accrescimento delle competenze e assicurarne, nel contempo, lo sviluppo professionale.

Secondo una logica di indirizzo e di coordinamento dell'azione strategica complessiva, la stessa fase di rilevazione viene poi avviata anche presso le Direzioni territoriali, per l'integrazione della proposta centrale con attività formative che rispondano alle esigenze peculiari del territorio presidiato, in coerenza con gli obiettivi istituzionali assegnati, con la capacità realizzativa nell'organizzare attività formative e con la relativa autonomia gestionale, pur nei limiti definiti dalle politiche e dalle strategie della formazione adottate.

Al termine della fase di rilevazione, l'intera proposta formativa viene armonizzata con le procedure vigenti e con gli obiettivi strategici dell'Agenzia per arrivare all'elaborazione e alla predisposizione del Piano operativo, articolato in attività classificate per linea formativa, valorizzate circa la durata e il numero delle edizioni programmate, con l'identificazione dei destinatari, della tipologia della docenza e dei costi nonché l'individuazione delle modalità di erogazione ritenute più opportune al raggiungimento dello scopo fissato, in considerazione anche della possibilità di realizzare percorsi in modalità *e-learning* nelle materie di interesse trasversale ovvero, limitatamente alla creazione di percorsi base, anche nelle materie *core*.

Il Piano operativo costituisce l'elemento di riferimento per definire gli obiettivi da assegnare alle Direzioni territoriali che concorrono al raggiungimento dell'indicatore delle ore medie *pro capite*, per effettuare una stima

della spesa per la remunerazione delle docenze affidate a funzionari interni all'Agenzia e dei costi da sostenere per l'acquisto di corsi destinati al personale dei laboratori chimici ovvero afferenti a particolari tematiche non curate dalla S.N.A., per i quali l'Agenzia può rivolgersi ad altri soggetti formatori.

Diverse sono le *linee formative* che costituiscono la base per una corretta pianificazione della formazione annuale:

- la formazione *specialistica*, che rappresenta la parte preponderante dell'offerta formativa dell'Agenzia e che viene ogni anno pianificata con l'obiettivo di assicurare e migliorare la *performance* dei funzionari impegnati nelle attività istituzionali soprattutto presso le Direzioni territoriali. Tra i settori che vengono sistematicamente accompagnati con mirati interventi formativi, vanno senz'altro menzionati i controlli negli ambiti doganali, delle accise e dei giochi, la lotta e il contrasto alle frodi, l'evasione fiscale, il riciclaggio e l'esportazione illecita di valuta, il gioco illegale e la tutela dei minori, il traffico illecito di armi, droga, rifiuti, alimenti e farmaci non rispondenti alla normativa sanitaria vigente oltre a un programma specifico per le attività di analisi dei laboratori chimici.
- la formazione di *inserimento lavorativo*, progettata prevalentemente sulle materie specialistiche e garantita in forma strutturata al personale neoassunto;
- i *processi di supporto*, con l'organizzazione di corsi di formazione su aggiornamenti dei sistemi gestionali dedicati al personale;
- la formazione *linguistica*, per consentire ai funzionari che operano in contesti internazionali il raggiungimento di buoni livelli di conoscenza delle lingue straniere e il loro aggiornamento;
- la formazione in tema di protezione dei dati personali da trattarsi sempre in conformità ai principi stabiliti dalla normativa di settore oltre a quella per l'utilizzo della piattaforma ARCHER ("*Adempimenti previsti in tema di protezione dei dati personali, ai sensi del Regolamento UE n. 2016/679*");
- la proposta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che presenta annualmente un catalogo di corsi ai quali vengono candidati funzionari in servizio presso Strutture centrali e territoriali in base all'interesse e alle competenze;
- tutte le tematiche promosse dal Comitato Unico di Garanzia;
- la formazione dedicata alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza per facilitare l'avvicinamento del personale ed evitare l'esposizione al rischio di attività corruttive negli Uffici e nei settori di attività più esposti (Legge 6 novembre 2012, n.190);
- la formazione destinata a figure professionali quali ingegneri, funzionari chimici e biologi per il riconoscimento dei crediti formativi necessari per mantenere l'iscrizione negli Albi;
- i percorsi formativi programmati in stretta collaborazione con autorità pubbliche nazionali ed europee come altre Agenzie fiscali, Forze di polizia, Ministeri, per una proficua cooperazione amministrativa al fine di potenziare le sinergie operative sul territorio;
- la formazione per la lotta alla contraffazione, per la tutela e protezione dei marchi e la tutela dei diritti di proprietà intellettuale delle aziende, le quali affidano l'organizzazione di attività formative specifiche ad Associazioni e Studi legali, che in collaborazione con l'Agenzia forniscono al personale operante sul territorio elementi utili al riconoscimento dei prodotti contraffatti;
- La formazione in modalità *e-learning* con percorsi realizzati in *house* e con l'erogazione di corsi forniti dall'Organizzazione Mondiale delle Dogane, presenti sulla piattaforma CLiKC!

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

Nel 2025 è previsto un rafforzamento della collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione per la programmazione e la realizzazione di attività formative rilevate come strategiche, che si realizzerà attraverso una pluralità di strumenti tra i quali, ad esempio, la stipula di apposite Convenzioni.

Sarà comunque curata l'offerta formativa annuale a catalogo proposta dalla Scuola, in grado di valorizzare le competenze e le professionalità del personale dell'Agenzia, nei diversi settori, con docenti di elevata professionalità in ambito giuridico, tributario ed economico e negli ambiti manageriali. I corsi, accuratamente selezionati in relazione alle esigenze formative rappresentate durante la fase di rilevazione del fabbisogno, sono attivati per il personale centrale e territoriale e non prevedono oneri di partecipazione per l'Agenzia.

Tra le proposte di maggior interesse per l'Agenzia, vi sono quelle assimilabili alla linea della *formazione manageriale*, con corsi progettati in un'ottica di investimento progressivo e orientati a potenziare specifici aspetti dell'area manageriale, al fine di diffondere, tra i dirigenti e i funzionari chiave, gli elementi essenziali di una moderna cultura organizzativa con corsi sulla gestione delle risorse umane e del tempo di lavoro, del *team management*, del *problem solving* oltre che sulla comunicazione e sulle *soft skills*, come indicato nella più volte citata Direttiva del 23 marzo 2023.

Al riguardo, dal catalogo 2025, si segnala, tra gli altri riservati all'area manageriale, il corso "*Decidere e valutare le politiche pubbliche: il ruolo dei dirigenti*", finalizzato a sviluppare le competenze sulla gestione delle politiche pubbliche rispetto al ciclo direzionale di programmazione e valutazione, con particolare attenzione al duplice asse delle competenze decisionali (inclusa la scelta degli strumenti, le strategie decisionali e la programmazione) e delle competenze valutative.

### 3.4.7.6. LA FORMAZIONE E LE PARI OPPORTUNITÀ

Costante è l'impegno dell'Agenzia nell'adozione e realizzazione di un piano di interventi formativi volti al contrasto di ogni forma di discriminazione e finalizzato ad agevolare il raggiungimento degli obiettivi fissati in ordine alla promozione delle pari opportunità, del benessere organizzativo oltre al riconoscimento, alla prevenzione e al superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme.

Al riguardo, su quanto realizzato nell'anno 2024, si rimanda a quanto già riferito nella sezione del PIAO dedicata alle "*Pari opportunità, equilibrio di genere e benessere organizzativo*".

Anche per il triennio 2025-2027, i corsi di formazione saranno realizzati con il supporto di relatori qualificati e con un'ampia esperienza nel settore, assicurando così una formazione di alta qualità a tutti i partecipanti, individuati anche attraverso la Rete dei CUG.

Nell'anno 2025, è prevista la realizzazione, tra gli altri, di una edizione di aggiornamento del corso sulla "*valorizzazione del benessere organizzativo*" con l'obiettivo di accrescere le competenze e le conoscenze necessarie a comprendere l'importanza dell'inclusione sul luogo di lavoro e per adottare strategie efficaci per un ambiente di lavoro gratificante.

Come per gli anni precedenti, la linea formativa dedicata alle tematiche descritte sarà curata anche attraverso attività promosse dalla SNA, con corsi specialistici e avanzati che consentono l'acquisizione di nozioni e competenze per una formazione di alto profilo su argomenti dedicati ancora alle pari opportunità, al benessere organizzativo e al contrasto alle discriminazioni.

Nel 2025, tra le altre, saranno messe in fruizione due attività formative in modalità *e-learning*: un corso base, "*Parità di genere nelle dogane*" e un corso di approfondimento, dal titolo "*Attuazione della parità di genere*", realizzati dall'OMD con il supporto finanziario di HM Revenue & Customs e progettati per il personale delle amministrazioni doganali.

L'Agenzia ha inoltre avviato, per il programma *RiForma Mentis*, presente sulla piattaforma *Syllabus* e curato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, alcuni percorsi con l'obiettivo di rafforzare le competenze e i comportamenti individuali e della Pubblica Amministrazione per raggiungere la parità di genere e combattere ogni forma di discriminazione, molestia e violenza di genere nella sfera pubblica e in quella privata.

Proseguirà, nel triennio, la progettazione di iniziative centrate su tematiche quali la gestione del rapporto con l'utenza, il linguaggio (è in fase di progettazione e realizzazione il corso *e-learning* sul "*Linguaggio rispettoso del genere*"), la scrittura amministrativa e quelle tese a valorizzare le figure del *diversity manager* e del *disability manager* con l'obiettivo di creare un contesto lavorativo libero da forme di violenza psicologica e di discriminazione, nonché di diffondere la cultura del rispetto e della dignità dei lavoratori.

E' prevista, inoltre la realizzazione di un corso di formazione destinato ai *Diversity manager* nominati a livello centrale e territoriale, alla stregua di quanto fatto nel biennio 2023-2024 con l'erogazione del corso "*Disability manager e mondo del lavoro*" organizzato in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, che ha fornito ai *Disability manager* dell'Agenzia le competenze necessarie per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, alla luce della Convenzione ONU sui diritti dei disabili, della legge 68/1999, delle normative previste dal Piano Nazionale e Regionale di Azione sulla Disabilità nonché del *Job Act*. Analoga formazione, adeguata al ruolo rivestito, sarà erogata ai collaboratori di tali figure.

#### 3.4.7.7. LA METODOLOGIA E GLI STRUMENTI

Da un punto di vista strettamente metodologico, saranno privilegiati percorsi in *aula* per quelle iniziative afferenti alla linea della formazione *specialistica* di natura tecnico-pratica, in quanto la presenza fisica consente la migliore fruizione e il più efficace apprendimento della materia oggetto dei corsi di formazione, anche grazie alla possibilità di svolgere esercitazioni pratiche su apparecchiature o sistemi gestionali e di verificare concretamente le nuove procedure da adottare nei diversi ambiti operativi.

La formazione organizzata in *streaming*, modalità preminente di erogazione dei corsi di formazione, sarà ulteriormente sviluppata e perfezionata con la possibilità di combinare diverse metodologie didattiche al fine di predisporre moduli flessibili che si possano integrare in maniera funzionale anche con la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile. Questo sistema consente un coinvolgimento maggiore di funzionari a corsi di interesse trasversale, oltre a uno scambio di *best practices* e una significativa economia sui costi di missione per formazione.

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

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

Un passo ulteriore in avanti verso una completa gestione dell'azione della formazione attraverso prodotti tecnologici dalle elevate prestazioni, sarà la piena integrazione di *Moodle* con *Microsoft Office 365*, la nuova piattaforma di produttività adottata dall'Agenzia e in particolare con *Teams*, piattaforma di comunicazione e

collaborazione utilizzata per l'organizzazione dei corsi di formazione *on-line*, che consente l'integrazione delle applicazioni, la condivisione di contenuti oltre allo scambio e al lavoro simultaneo sui *file* di interesse.

#### 3.4.7.8. LE RISORSE ECONOMICHE

L'attività di formazione dell'Agenzia è finanziata, secondo il CCNL vigente, utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale in servizio, nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia.

Ciò significa che bisogna tener conto dell'articolo 6, comma 13, del D.L. n. 78/2010, ai sensi del quale, a decorrere dall'anno 2011, la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività di formazione (la norma non si applica alle connesse spese di missione) non deve essere superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009. Poiché il budget formazione di quell'anno ammontava a 800.000 euro, per l'anno 2025 sono stati richiesti € 400.000,00 per le spese di *Formazione*, mentre per le *Missioni per formazione* è stato stanziato un importo di 2 milioni di euro.

## 4. MONITORAGGIO

### 4.1. MONITORAGGIO DELLA *PERFORMANCE*

Come già evidenziato al punto 2.1, il monitoraggio della gestione e la verifica dei risultati complessivi di ADM sono regolamentati dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b), Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché dalle pertinenti disposizioni contenute nella Convenzione con il Ministro dell'economia e delle finanze di cui all'articolo 59 del D.lgs. n. 300/1999.

L'Agenzia fornisce tutte le informazioni e i dati richiesti al Dipartimento delle finanze, compresi gli approfondimenti tematici o le analisi su specifici aspetti della gestione al fine di verificare il livello di conseguimento dei risultati a essa assegnati.

I risultati 2024, in rapporto agli obiettivi previsti nel Piano della Convenzione 2024-2026, saranno contenuti nel [Rapporto sulla verifica](#) dei risultati (*leggasi Relazione sulla performance*) - sottoscritto dal Direttore Generale del Dipartimento delle finanze e dal Direttore dell'Agenzia - tradizionalmente trasmesso entro il mese di giugno al Ministro dell'economia e delle finanze e poi pubblicato nel sito *internet* dell'Amministrazione finanziaria.

### 4.2. MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Fermo restando quanto già illustrato nel paragrafo 2.3.10 in ordine alle attività di monitoraggio e riesame delle misure relative alla sezione "*Rischi corruttivi e trasparenza*", relativamente ai processi e alle attività oggetto di monitoraggio, alla periodicità delle verifiche, nonché ai responsabili dell'attuazione delle misure, si rinvia a quanto già specificato negli appositi *box* posti in calce a ciascuna misura di carattere "generale" indicata nella sezione 2.3 del presente PIAO.

Con riguardo alle misure di trattamento del rischio, elevato o medio, associato ad alcuni settori di attività, di carattere "trasversale" ovvero applicabili a tutte le Strutture dell'Agenzia (descritte nell'Allegato n. 1), da attuare unitamente alle misure specifiche individuate dai singoli Uffici all'esito delle attività di auto-analisi, con cadenza annuale sono predisposte apposite schede di monitoraggio per l'acquisizione delle informazioni sugli adempimenti di rispettiva competenza che vengono inoltrate alle Strutture dell'Agenzia con i dovuti aggiornamenti in ordine all'attribuzione dei procedimenti agli Uffici di appartenenza.

In particolare, ciascuna scheda contiene il dettaglio dei processi ad alto e medio rischio, le possibili criticità e i comportamenti a rischio, le misure poste a presidio con la relativa tempistica d'attuazione, nonché gli indicatori rappresentativi dell'attuazione della misura e i relativi responsabili.

Le risultanze di detti monitoraggi sono oggetto di analisi e approfondimento, anche in termini di estrapolazione di dati e percentuali, in funzione del riesame annuale del complessivo sistema di gestione del rischio corruttivo.

Infine, con riguardo al monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Agenzia e alla relativa attestazione da parte dell'OIV, si fa rinvio a quanto già indicato nel paragrafo 2.3.9.

### 4.3. MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

L'OIV è, altresì, responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica, supporta l'Amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della *performance* organizzativa e individuale.

In ogni caso, al fine di adeguare l'andamento delle attività proprie della formazione agli *standard* fissati dal PIAO, è allo studio un sistema di monitoraggio su base annuale degli obiettivi fissati che consenta un'immediata correzione dell'andamento dell'azione formativa.

#### 4.3.1. LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

I due ambiti più rilevanti per la valutazione della formazione sono la valutazione del *gradimento* e quella dell'*apprendimento*.

La valutazione del gradimento sarà effettuata sottoponendo ai discenti un questionario al fine di conoscere il punto di vista degli utenti per valutare l'efficienza dell'intervento, la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia del percorso di insegnamento-apprendimento.

Per quanto concerne, invece, la valutazione di apprendimento sarà elaborato un sistema *ad hoc* che terrà conto delle linee guida del PIAO e del Nuovo sistema di valutazione della *performance* e che consentirà anche di individuare i percorsi formativi da erogare in connessione con le attività da ciascuno prestate nell'Ufficio di appartenenza, grazie anche all'adozione di *Moodle*, piattaforma *open source* in grado di fornire ed elaborare dati significativi in tal senso.